



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

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



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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

FAIR USE POLICY

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

CONTACT

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

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



**PROGRAMME PILOTE D'APPUI A LA MISE A NIVEAU,
LA NORMALISATION ET LA QUALITE - (PPAMNQ)**

**Rapport final sur
L'Evaluation indépendante du
Programme Pilote d'Appui à la
Mise à Niveau, la Normalisation**

Evaluation du Programme Pilote d'Appui à la Mise à Niveau, la Normalisation et la Qualité (PPAMNQ)

République du Cameroun

ONUDI

Patrik Willot
www.willot.com
Mars 2013

**RAPPORT
FINAL**

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et n'engagent ni le Gouvernement, ni l'UE, ni l'ONUDI.

Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.



Table de Matières

| | |
|---|----|
| Objectifs de l'évaluation | 4 |
| Rappel des Objectifs du Programme PPMANQ selon le Document de Projet (janvier 2008) | 4 |
| Evaluation par Critères DAC..... | 5 |
| 1. Pertinence des composantes | 5 |
| 2. Cohérence globale..... | 6 |
| 3. Efficacité | 6 |
| 4. Impact..... | 10 |
| 5. Evaluations par Processus (Design du Programme, Mise en Œuvre)..... | 11 |
| 5.1 Design..... | 11 |
| 5.2 Remarques sur la Mise en Œuvre | 13 |
| 5.2.1. Soutien du Gouvernement et intervenants institutionnels | 15 |
| 5.2.2. Un Financement supplémentaire a été nécessaire et un étirement de 36 à 48 mois en 2 étapes | 16 |
| 5.2.3. Un Retard de Mise en Œuvre important | 16 |
| 5.2.4. Gestion efficace (in fine) mais compliquée du Programme. Lourdeur des procédures financières et décisionnelles. Reportage et Visibilité jugés à améliorer. Reportage financiers rares. ... | 17 |
| 6. Efficience | 18 |
| 7. Durabilité | 19 |
| 8. Complémentarité..... | 19 |
| 9. Perspectives..... | 21 |
| 10. Recommandations..... | 22 |
| ANNEXE 1 Sigles et Acronymes | 24 |
| ANNEXE 2 Contraintes d'une meilleure intégration de la sous traitance camerounaise | 26 |
| ANNEXE 3 Personnes consultées | 28 |
| ANNEXE 4 Entreprises visitées | 30 |
| ANNEXE 5 Répartition par Entreprise et par Nature d'Activité des Actions Immatérielles réalisées dans les 15 entreprises de la | 31 |
| ANNEXE 6 Résultats et Responsabilités pour les Composantes du PASAPE | 34 |

Objectifs de l'évaluation

Cette évaluation porte uniquement sur le Programme Pilote d'Appui à la Mise à Niveau, la Normalisation et la Qualité (PPAMNQ). Celui-ci se compose de deux sous-programmes exécutés majoritairement par l'ONUDI dans le cadre du Programme d'Appui et de Soutien aux Accords de Partenariat Economique (PASAPE)¹. **Il s'agit de deux des trois composantes du PASAPE.**

Ces deux sous-programmes sont : le Programme Pilote d'Appui à la Mise à Niveau (PPMAN) et le Programme Pilote d'Appui à la Normalisation et la Qualité (PPANQ):

- Composante II : Renforcement de la compétitivité, de l'environnement des affaires et de la mise à niveau (PPMAN) ;
- Composante III : Renforcement du système de Normalisation et de la Qualité (PPANQ).

Elle ne concerne donc pas l'évaluation de la composante I : Amélioration des capacités nationales de négociations et de suivi de l'APE avec laquelle elle n'a pas de lien ou d'interaction directe.

Rappel des Objectifs du Programme PPMANQ selon le Document de Projet (janvier 2008)

Le PPMAN vise à bâtir une capacité locale pérenne de conduite de programmes de mise à niveau, à expérimenter les outils techniques sur un échantillon d'entreprises couvrant trois secteurs prioritaires et développer les conditions pertinentes pour formuler un programme national ouvert à toutes les branches d'activité valorisables.

Le PPMAN est structuré en quatre (4) sous composantes complémentaires conformément à la logique de mise en œuvre pour ce type de programme:

- Le renforcement des capacités institutionnelles publiques et privées nationales en matière de mise à niveau,
- L'appui à la conception et mise en place de mécanismes de financement de la mise à niveau,
- La création ou le renforcement des capacités des centres techniques susceptibles d'apporter des appuis aux entreprises,
- Un programme pilote d'appui pour la mise à niveau des entreprises des secteurs prioritaires.

Le PPANQ vise à promouvoir la qualité, asseoir un système national d'évaluation de la conformité, renforcer les capacités institutionnelles nationales de management en la matière, développer des compétences locales susceptibles d'accompagner efficacement les entreprises nationales, appuyer la certification de 18 entreprises et l'accréditation de 2 laboratoires d'essais et d'analyse.

La composante PPANQ est bâtie sur cinq volets qui permettent d'agir sur les niveaux méso et micro économiques :

- La sensibilisation des acteurs,
- Le renforcement de la capacité de l'expertise locale : formation de cadres responsables (40 cadres et ingénieurs) management qualité au sein des entreprises bénéficiaires sur les exigences de la série des normes ISO 9000, ISO 14000 et ISO 22000, la formation de consultants et auditeurs dans les domaines de la qualité et la certification ISO 9001 et la formation d'auditeur ISO 17025.

¹ Voir Annexe 6 Résultats et Responsabilités pour les Composantes II et III du PASAPE



Evaluation du Programme Pilote d'Appui à la Mise à Niveau, la Normalisation et la Qualité (PPAMNQ)

- La certification d'entreprises industrielles : l'assistance à 10 entreprises à la mise en place de système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001, l'assistance technique au profit de 5 entreprises à la mise en place de système HACCP et certification ISO 22000 et l'appui à 3 entreprises pour la mise en place de systèmes de management de la qualité conforme à la norme ISO 14001,
- Le développement de la normalisation,
- L'accréditation de laboratoires (en accompagner 5 et veiller à l'accréditation d'au moins 2).

La mission au Cameroun se déroule du 16 au 22 octobre 2012, délai fort court pour l'ampleur de la tâche. Le consultant s'est rendu à Yaoundé et à Douala. La liste des entreprises, institutions et personnes interrogées est en Annexes 3 et 4. La mission s'est déroulée dans les derniers jours du Programme, notamment pendant la préparation de la cérémonie de clôture de celui-ci. Certaines institutions clefs (GICAM, ADETEM) n'ont pu être interviewées.

Le consultant remercie vivement les personnes rencontrées, le responsable de programme et toute la CGP pour toute l'aide reçue.

Evaluation par Critères DAC

1. Pertinence des composantes

Pertinence : mesure dans laquelle les activités correspondent aux priorités et aux politiques du groupe ciblé, partenaires ou donateurs.

Le PPAMNQ, financé par le Gouvernement du Cameroun et l'UE, s'inscrit logiquement dans la nécessité de mettre en place au Cameroun, les possibilités pour les entreprises d'accéder à une mise à niveau (MAN) et à des certifications de Qualité pour mieux faire face aux défis posés par les APE sur la compétitivité du tissu industriel national. L'accréditation de laboratoires divers ne peut que renforcer les aspects sanitaires et d'analyses nécessaires à une modernisation de l'économie et à une meilleure sécurité alimentaire et de santé publique. Le soutien de l'Agence de Normalisation (ANOR) s'inscrit dans cette démarche à niveau multiples.

L'ONUDI avait déjà introduit au Cameroun des programmes de gestion/optimisation de la production/maintenance préventive lors de séminaires avec les entreprises (Douala 1980-1981 avec la firme DGS et l'Université de Louvain) et une sensibilisation aux aspects Normes et Qualité avec le Korean Institute of Technology (KIST) à la même époque. La pertinence de la démarche ne date donc pas d'hier. Déjà, à la fin des années 1970, l'ONUDI soutenant le CAPME en appui institutionnel et technique (atelier de Bassa et Bamenda). Le consultant avait fait en 1981 le bilan-diagnostic des 10 années d'existence du CAPME.

Depuis, l'ONUDI met régulièrement en action des programmes et projets dans les domaines de mise à niveau et de qualité. Ces mises à niveau et l'institutionnalisation de la Normalisation sont d'autant plus pertinentes pour aider le tissu d'entreprises Camerounaise à pouvoir mieux faire face à de concurrences accrues venant des nouvelles règles du commerce international, des APE et des importations sauvages, nombreuses au Cameroun.



2. Cohérence globale

Cohérence : mesure de l'adéquation et de la complémentarité des actions voulues avec d'autres actions gouvernementales, intergouvernementales ou internationales pour éviter les contradictions ou les doublons. » ...faire en sorte que les objectifs et les résultats des politiques de développement d'un gouvernement ne soient pas érodés par d'autres politiques de ce même gouvernement... (Source OCDE)

Un Programme PPAMNQ adéquat mais ambitieux Le PPAMNQ, étant une composante du PASAPE, vise le renforcement de la compétitivité de l'économie par un appui aux capacités de production et la mise à niveau des entreprises et de l'environnement des affaires au Cameroun. L'objectif général est fort ambitieux dans sa formulation du résultat d'une meilleure compétitivité.

En effet, en termes réels, la notion de « compétitivité » recouvre la notion d'avantage avéré en termes de position concurrentielle par des accroissements de ventes réalisées ou de taux de profit résultant d'une diminution de coûts. **Les ventes sont à réaliser : 1) à l'exportation (marché régional et international) et 2) sur le marché local face aux importations et avec accès à la sous-traitance dans les grands chantiers d'Etat.**

Or le Cameroun souffre de faibles exportations hors des produits historiques et surtout des difficultés majeures à obtenir des marchés à l'intérieur car devant faire face ; 1) à des importations illégales peu sanctionnées par l'Etat ; et 2) un manque d'accès à certains marchés d'état relativement fermés et obscurs (exemple : chaussures pour l'armée) et un manque de politique de sous-traitance nationale dans les grands chantiers.

Les entreprises certifiées dans le cadre ce programme fabriquent des **produits essentiellement destinés au marché national** et parfois sous régional. La position concurrentielle au niveau international paraît encore lointaine. Or les importations et circuits parallèles de produits (tant sauvages qu'organisés à travers des systèmes contrôlés à haut niveau pour les appels d'offre) empêchent une compétitivité de certaines branches d'activité et d'entreprises pourtant certifiées.

Par ailleurs, pour être **cohérent globalement**, le Programme devrait aussi soutenir l'implication du Gouvernement dans la MAN et sous-traitance des industries camerounaises dans les grands travaux nationaux (pour la plupart pas encore commencés). Les leviers de succès d'un Programme de sous-traitance industrielle et des services dépendent en grande partie d'une volonté du Gouvernement d'intégrer la valeur ajoutée camerounaise dans l'économie officielle. **En cela, le manque de sous-traitance envers des entreprises camerounaises des grands chantiers est regrettable, peu efficient pour de l'argent public et globalement peu cohérent².** Ceci sera encore plus important pour le volet (pourtant minoritaire) de sous-traitance du PACOM qui est la suite du PPAMNQ.

Il y a donc là un manque de cohérence entre mener des entreprises à une mise à niveau ou à une certification tout en ne prenant que peu de mesures pouvant assurer le développement de leurs ventes sur le territoire national.

3. Efficacité

Efficacité : mesure du degré de réalisation des objectifs

² L'Annexe 3 donne les Contraintes d'une meilleure intégration de la sous-traitance camerounaise



Objectifs et Réalisations

Le PPMAN vise à bâtir une capacité locale pérenne de conduite de programmes de mise à niveau, à expérimenter les outils techniques sur un échantillon d'entreprises couvrant trois secteurs prioritaires et développer les conditions pertinentes pour formuler un programme national ouvert à toutes les branches d'activité valorisables.

Selon le document de projet, le PPMAN est structuré en quatre (4) sous composantes complémentaires conformément à la logique de mise en œuvre pour ce type de programme:

- 1) Le renforcement des capacités institutionnelles publiques et privées nationales en matière de mise à niveau, => **réalisation moyenne supérieure**
- 2) L'appui à la conception et mise en place de mécanismes de financement de la mise à niveau, => **réalisation forte**
- 3) La création ou le renforcement des capacités des centres techniques susceptibles d'apporter des appuis aux entreprises, => **réalisation faible**
- 4) Un programme pilote d'appui pour la mise à niveau des entreprises des secteurs prioritaires (agroalimentaire, textile/habillement, transformation du bois). => **réalisation selon les objectifs (15)**

Le PPANQ vise à promouvoir la qualité, asseoir un système national d'évaluation de la conformité, renforcer les capacités institutionnelles nationales de management en la matière, développer des compétences locales susceptibles d'accompagner efficacement les entreprises nationales, appuyer la certification de 18 entreprises et l'accréditation de 2 laboratoires d'essais et d'analyse. **Ces objectifs globaux sont atteints, dépassés en ce qui concerne l'accréditation de laboratoires et en deçà du nombre d'entreprises certifiées.**

Toujours selon le document de projet, la composante PPANQ est bâtie sur cinq volets qui permettent d'agir sur les niveaux méso et micro économiques :

- 1) La sensibilisation des acteurs, => **réalisation moyenne à forte**
- 2) Le renforcement de la capacité de l'expertise locale : formation de cadres responsables (40 cadres et ingénieurs) management qualité au sein des entreprises bénéficiaires sur les exigences de la série des normes ISO 9000, ISO 14000 et ISO 22000, la formation de consultants et auditeurs dans les domaines de la qualité et la certification ISO 9001 et la formation d'auditeur ISO 17025. => **réalisation moyenne**
- 3) La certification d'entreprises industrielles : l'assistance à 10 entreprises à la mise en place de système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001, l'assistance technique au profit de 5 entreprises à la mise en place de système HACCP et certification ISO 22000 et l'appui à 3 entreprises pour la mise en place de systèmes de management de la qualité conforme à la norme ISO 14001, => **réalisation moyenne car en dessous des objectifs**
- 4) Le développement de la normalisation, => **réalisation forte en appui à l'ANOR**
- 5) L'accréditation de laboratoires (en accompagner 5 et veiller à l'accréditation d'au moins 2). => **réalisation très forte au-dessus des objectifs**

En plus de détails : Réussite sur les réalisations les plus importantes du PPAMNQ

Le programme des deux composantes PPAMNQ a, globalement, réussi ses objectifs³ même si les réalisations en termes de certification d'entreprise et en formation de consultants auditeurs qualité sont en dessous des objectifs de départ:

³ En date du 22 octobre 2012 car certaines entreprises sont en cours de certification



Evaluation du Programme Pilote d'Appui à la Mise à Niveau, la Normalisation et la Qualité (PPAMNQ)

- Sensibilisation des opérateurs économiques et 'une partie des consommateurs sur les principes de management de la qualité, la mise à niveau (MAN) et le PPAMNQ : 600 personnes ont été sensibilisées sur les thèmes des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 22000 dans 4 villes (Yaoundé, Douala, Garoua et Bamenda).
- Nombre d'entreprises mises à niveau (15). sur les 58 demandes reçues, un lot de 15 entreprises⁴ ont été retenues pour la phase pilote : 9 dans l'agro-alimentaire, 5 dans le textile habillement et 1 dans le bois. Ces entreprises abritent autour de 1500 emplois (permanents et temporaires) et sont constituées à hauteur de 75% d'entreprises qui réalisent moins de 1 milliard de CFA. Certaines de ces entreprises ont été suivies en certification (tableau suivant). Les visites de quelques entreprises ont confirmé des progrès concrets en organisation de la production (rationalisation, réduction des cycles, économie de matériel, motivation des cadres et personnel, etc.).
- Nombre d'entreprises certifiées ISO (10 entreprises pour la 9001, 3 entreprises en 14001 et 2 en 22000), soit un total de 15 certifications obtenues pour 10 entreprises⁵ (dont 6 sont en MAN sur le total de 15 MAN), ce qui est en dessous des objectifs :

| Entreprises | Secteur d'activités | MAN/Certification |
|---------------|---------------------|-------------------|
| ADIC | Agro alimentaire | MAN/9001 |
| BIOTROPICAL | Agro alimentaire | MAN/9001 |
| TATOU | Textile, Confection | MAN/9001 |
| SCPA | Agro alimentaire | 9001 |
| CAMLAIT | Agro alimentaire | 9001, 22000 |
| CEB MEUBLERIE | Bois et dérivés | MAN/9001, 14001 |
| BUETEC | Textile, Confection | 9001, 14001 |
| SINCATEX | Textile, Confection | MAN/9001 |
| FAFinsa | Textile, Confection | MAN/9001, 14001 |
| SUMOCAM | Agro alimentaire | 9001, 22000 |

- Aide et soutien à la mise en place de l'Agence des Normes et de la Qualité (ANOR) avec 450 normes élaborées en collaboration, un manuel de procédure et une marque nationale de qualité élaborée ;
- Accréditation de 4 laboratoires d'analyses pour 3 instituts/laboratoires⁶ agréés SMQ ISO 17025 dont le Centre Pasteur – CPC- (Microbiologie des eaux et des aliments), HYDRAC (Analyses physiques des cacao et des cafés), tous deux pouvant garantir des normes d'exportation et deux laboratoires de l'IRAD (le laboratoire d'Analyses des Sols, Plantes, Engrais et Eaux (LASPEE) pouvant jouer maintenant le rôle de référence régionale. Ceci est au-dessus des objectifs qui étaient d'accompagner 5 laboratoires et en accréditer 2;

⁴ Annexe Source ; Rapport Final du CTP décembre 2012

⁵ Annexe 1 Descriptif de l'Action PPMAMNQ, Janvier 2008 : l'objectif du Prodoc donne « appui à la certification de 18 entreprises » dont 10 en ISO9001, 5 en HACCP et ISO22000 et 3 en ISO14001

⁶ Annexe 1 Descriptif de l'Action PPMAMNQ, Janvier 2008 : les objectifs du Prodoc donne « accompagner 5 laboratoires et veiller à l'accréditation d'au moins 2 »



Evaluation du Programme Pilote d'Appui à la Mise à Niveau, la Normalisation et la Qualité (PPAMNQ)

- augmentation et formation de capacité nationale tant dans l'accompagnement de la MAN, des certifications ISO⁷ et pour l'accréditation de laboratoires pouvant dès lors jouer un rôle régional au point de vue de l'expertise humaine.
 - **Formation d'experts locaux sur le diagnostic de mise à niveau** : les différents communiqués lancés par le programme pour identifier des consultants potentiels ont permis de rassembler 484 candidatures pour la formation prévue par le projet. A cet effet, le projet a procédé à l'analyse des 484 candidatures reçues et a retenu 75 consultants (25 par module) sur la base des critères de sélection élaborés en partenariat avec les structures nationales et validées par le SCCS. Les 75 consultants ont bénéficié d'une formation de 4 jours sur les modules suivants :
 - Le diagnostic technique et plan de mise à niveau,
 - Le diagnostic marketing et positionnement stratégique,
 - Le diagnostic financier, ressources humaines et organisation.
 - **Formation des cadres des structures nationales** : En plus des 75 experts, la formation s'est élargie à environ 19 cadres représentant les structures patronales (GICAM, CCIMA, SYNDUSTRICAM) et l'administration : MINEPAT, MINIMIDT, MINPMEESA en plus de l'IRAD...
 - Cette formation s'est aussi accompagnée d'une évaluation des connaissances acquises au terme de cette session.
 - Sur la base de cette évaluation, le projet a procédé au recrutement de certains des experts formés pour l'élaboration des diagnostics plans de mise à niveau des 15 entreprises de la phase pilote - sous la supervision d'experts internationaux⁸.
- De plus, les principales structures ayant bénéficié de ces appuis sont : CCIMA, SYNDUSTRICAM, GICAM, MINIMIDT, CCIMA, IRAD, MINEPAT, MINPMEESA.
- Les 11 membres du Comité de Suivi (SCCS), avec des participations diverses, ont pu se rendre en Tunisie et au Sénégal pour se rendre compte d'expériences similaires.

Les principaux acteurs et bénéficiaires de l'assistance du Programme ont été, à des degrés divers: les acteurs publics, les entreprises de production de biens et de services, les acteurs méso économiques et le secteur privé, les organisations professionnelles et Chambres Consulaires et certaines institutions de financement.

D'autres résultats importants ont été atteints : la formulation et validation du PNMAN, la réalisation d'études de positionnement du secteur agro et du secteur de services liés à l'industrie, la réalisation de l'étude sur l'accès des PME au financement dans le cadre du PMN, la contribution à la création du BMN, la bourse de sous-traitance, la contribution à la création et l'opérationnalisation de l'ANOR, formulation et validation du Plan national qualité.

Le PPAMNQ a organisé un important atelier (2010) sur les sources de financement de la MN et l'implication des banques. Ceci aurait entre autres permis la mobilisation par l'Etat des primes des 15 entreprises. En 2010, l'ONUDI a lancé une étude visant (1) à dresser un état des lieux des pratiques et des mécanismes de financement des PME-PMI camerounaises et de recommander des pistes d'amélioration concrètes de l'accès de ces entreprises au financement en vue de leur mise à niveau (Rapport Final 16 juin 2010) ; et (2) à examiner la faisabilité de la mise en place d'un fonds de Mise à Niveau en analysant notamment le type d'avantages à accorder par ce fonds, les moyens d'alimentation d'un tel fonds, son mode de fonctionnement et d'organisation ainsi que les mesures au plan fiscal, juridique, réglementaire et financier susceptibles d'inciter, d'encourager et de préparer les PME-PMI camerounaises à l'utilisation de ces différents outils. Création du FACEC (Fonds d'Appui à la Compétitivité des Entreprises Camerounaises - juin 2010).

⁷ Annexe 1 Descriptif de l'Action PPMAMNQ, Janvier 2008 formation et la qualification d'une masse critique de consultants auditeurs nationaux (50) dans le domaine du management de la qualité, du management environnemental, de la sécurité alimentaire

⁸ Compte Rendu 7eme Réunion du Sous-Comité de Coordination et de Suivi du PPAMNQ, CGP, Janvier 2012



Evaluation du Programme Pilote d'Appui à la Mise à Niveau, la Normalisation et la Qualité (PPAMNQ)

En résumé, ce programme a réussi à mettre en place beaucoup d'actions dans ses deux composantes malgré une mobilisation tardive, donc une exécution tardive et « bousculée » et malgré la complexité et le nombre d'intervenants institutionnels (quatre ou cinq Ministères de référence).

Le caractère de phase « pilote » ne devrait pas être oublié malgré les réalisations acquises en un temps effectif beaucoup plus court que prévu, malgré l'extension de 12 mois (36 à 48), puis un nouveau prolongement avec une extension à 52 mois (Avenant N°2 du 30 avril 2012).

4. Impact

Impact : effets positifs ou négatifs, directs ou indirects, intentionnel ou non, induits par le PPAMNQ

Un Impact globalement très positif pour un programme pilote

Dans les entreprises mises à niveau et/ou certifiées, des résultats tangibles sont visibles d'après les visites effectuées. Ces résultats ont un impact direct sur l'entreprise et son potentiel de développement. L'impact à long terme sur l'économie camerounaise ne pourra se voir qu'avec une masse critique d'entreprises mises à niveau et ou certifiées. L'impact serait encore plus grand si une communication accrue sur les « histoires à succès » pouvait se concrétiser. En effet, bien que des efforts considérables aient été fait pour sensibiliser les entreprises et acteurs de la mise à niveau, c'est le succès démontré de certaines entreprises qui aura un impact sur plus de demandes de mise à niveau et de certification.

Le soutien à l'ANOR a été déterminant pour le bon départ de la politique de normalisation au Cameroun. L'impact de l'absence des livraisons d'équipement se fera sans doute sentir très vite sur la fonction effective de cette institution.

Freins à l'Impact

De plus, l'impact d'une amélioration de la compétitivité au niveau national sera difficile à déceler. En effet :

- L'amélioration de la compétitivité prend un temps d'ajustement (« leads and lags »). L'impact prend du temps à se faire sentir au niveau national. Les résultats de la mise à niveau des entreprises (MAN) permettront certainement (après un lag temporel de mise sur le marché) aux produits de trouver une meilleure position concurrentielle ou de freiner leurs pertes de part de marché. Dans l'immédiat, la plupart des entreprises visitées font état de résultats déjà remarquables sur leurs ventes et diminution de coût ou amélioration de productivité.
- Les entreprises optent généralement pour une amélioration des marges plutôt qu'une réelle baisse des prix. S'il est vrai que la qualité des produits s'est généralement améliorée dans les entreprises MAN, il est donc probable que les gains de rentabilité (diminution des coûts, rationalisation de la production, amélioration des conditions de travail) ne soient pas transformés en baisse des prix de ventes. Or, dans un marché ouvert à pouvoir d'achat modeste, une baisse de prix est un facteur majeur de compétitivité sur des marchés très sensibles à l'élasticité prix. L'amélioration de la qualité due à la certification joue dans les marchés moins sujets à l'élasticité prix et dans les appels d'offre auxquelles les certifications permettent d'accéder.



Selon les partenaires Camerounais, l'impact du Programme aurait été meilleur si le cloisonnement entre les composantes II PPMAN et III PPANQ avait pu être réduit. Ces deux composantes sont par ailleurs isolées par nature de la composante I Négociations APE

Il n'était pas prévu que le PPAMNQ ait un lien formel avec la composante I, ni par la nature des activités, ni par les bénéficiaires cibles. Le PPAMNQ a d'ailleurs été géré par l'ONUDI et la composante I par le FED. Il paraît difficile de soutenir en quoi ce cloisonnement ait généré un manque d'information « nécessaires à la formulation d'une stratégie pour l'APE régional »⁹ puisque les résultats ne sont connus qu'après évaluation. La DEU souligne cependant que des informations plus précises sur ce programme auraient été souhaitables.

Par contre, à l'intérieur de la composante II, certaines activités et résultats sont dévolus à une exécution FED, comme par exemple les Résultats 2.1 Cadre stratégique de soutien à la compétitivité et au développement du secteur privé, une partie du 2.3 Services aux Entreprises (Guichet Unique, Centre de Gestion Agréés) et surtout 2.4 Renforcement du Dialogue Public-Privé. Effectivement, celles-ci ont été faites sans concertation véritable avec les activités exécutées par l'ONUDI, ce qui est fort dommage surtout pour la composante dialogue Public-Privé sur la sous-traitance et la capture dans l'économie officielle camerounaise de la valeur ajoutée à attendre des grands chantiers publics. Cette mission n'avait pas l'objet d'évaluer les activités FED à l'intérieur des 2 composantes PPMAN et PPANQ.

5. Evaluations par Processus (Design du Programme, Mise en Œuvre)

Le PPAMNQ est décrit comme un programme pilote. Cette notion de programme pilote s'applique plus à la composante PPMAN car la composante PPANQ est structurante en appui institutionnel pour les instituts et laboratoires accrédités, ce qui diffère d'un programme pilote.

5.1 Design

Le PPAMNQ au point de vue de ses activités et de son volume de financement est considérée par toutes les parties prenantes comme étant beaucoup trop ambitieux, surtout pour un programme pilote. **Il a cependant été mené à bien.** Les retombées de ses activités sont déjà visibles tant en Qualité et Normalisation qu'en MAN. Il est cependant trop tôt pour en faire une étude d'impact méso ou macroéconomique.

Dans le document de projet, les produits et leurs activités sont très détaillés et les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) sont corrects même si tous ne sont pas SMART (spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et limités dans le temps). Certains aspects sont bien mis en évidence par les différentes évaluations précédentes :

« Ce sont des indicateurs d'effet mesurables (outcome), pas seulement des indicateurs d'activité (input/output). Ils sont directement liés à la réalisation des activités d'appui. L'adoption d'un avenant à la CF, en septembre 2010, aurait pu être l'occasion d'un ajustement du cadre logique non pas seulement sur quelques activités mais aussi de repenser son manque de réalisme par rapport aux objectifs et aux résultats que le programme pouvait atteindre eu égard au moyens disponibles. Une démarche qui aurait été en parfaite cohérence avec la loi 2007/006 du 26 décembre 2007 sur le nouveau régime financier camerounais dont les dispositions introduisent des notions de gestion axée sur les résultats. On notera, au demeurant, que certaines de ces limites avaient déjà été soulignées

⁹ Source : Evaluation Finale du PASAPE CONTRAT-CADRE EUROPEAID/127054/C/SER/multi Lot 10 CONTRAT SPECIFIQUE N° 2012/299343 WITH TRANSTEC RAPPORT FINAL PROVISOIRE



Evaluation du Programme Pilote d'Appui à la Mise à Niveau, la Normalisation et la Qualité (PPAMNQ)

par le deuxième ROM (avril 2010) ou par la RMP de mai 2010, mais n'avaient pas été prises en compte¹⁰. »

Les hypothèses et risques sont correctement formulés, mais leur évaluation a été nettement insuffisante. Les hypothèses concernant l'amélioration de l'offre de financement des entreprises se sont avérées beaucoup trop optimistes. Le soutien du Gouvernement pour une réelle politique de sous-traitance camerounaise pour des entreprises mises à niveau et certifiée dans les grands chantiers publics n'a pas été identifié et reste en attente.

Pour le détail :

La composante PPANQ a été dessinée pour sensibiliser toute une série d'acteurs, pour renforcer la capacité de l'expertise locale et pour contribuer à structurer l'environnement institutionnel (création, accompagnement, accréditation de laboratoires). Il a cependant également été conçu pour faire acquérir 18 certifications selon les référentiels ISO 9001, 14001 et 22000.

La composante PPMAN a été dessinée pour sensibiliser les entreprises à une nécessaire mise à niveau (MAN) pour pouvoir consolider des positions plus concurrentielles face aux importations accrues attendues suite aux APE. Cependant, les efforts de sensibilisation ont été sous-estimés tant sur l'effort à faire et le temps que cela prend que du côté des ressources à mettre à disposition. Cette composante qui avait été budgétisée de manière adéquate à l'origine, s'est retrouvée amputée d'1 M EUR à la signature du programme (9eme FED). Cela a dû être révisé par la suite et ce refinancement d'1 M EUR a été fait sur le 10^{ème} FED. Cela a cependant entraîné un retard d'exécution.

Le PPMAN est structuré en 4 composantes « complémentaires conformément à la logique de mise en œuvre pour ce type de programme¹¹ ».

- 1) Le renforcement des capacités institutionnelles publiques et privées nationales en matière de mise à niveau,
- 2) L'appui à la conception et mise en place de mécanismes de financement de la mise à niveau,
- 3) La création ou le renforcement des capacités des centres techniques susceptibles d'apporter des appuis aux entreprises. Par la suite, le PPAMNQ n'a visé que la création d'un centre technique à l'IRAD.
- 4) Un programme pilote d'appui pour la mise à niveau des entreprises des secteurs prioritaires.

Lors de la conception du programme, en l'absence de mécanismes ou d'institutions adéquates, il semble évident que les sous-composantes 2) et 3) seraient difficiles à réaliser dans le contexte des réalités politiques camerounaise et des réalités de terrain.

- La sous-composante 2 ne s'est matérialisée, à la suite de la Table Ronde de 2010, qu'avec une étude et des recommandations sur le Fonds d'Appui à la Compétitivité FACEC – juin 2010. Depuis lors, il n'y a pas eu de suite donnée par le Gouvernement. Celui-ci a cependant donné des subventions aux entreprises retenues pour la mise à niveau à concurrence de 20% des investissements matériels, montants plafonnés par entreprise. La méfiance du Gouvernement envers les institutions ou des fonds tels que FOGAPE, CAPME, BCD et leurs expériences difficiles ne permet pas d'augurer une relance de telles institutions, malgré les demandes du secteur privé.

¹⁰ Source : Evaluation Finale du PASAPE CONTRAT-CADRE EUROPEAID/127054/C/SER/multi Lot 10 CONTRAT SPECIFIQUE N° 2012/299343 WITH TRANSTEC RAPPORT FINAL PROVISOIRE

¹¹ Annexe 1 Descriptif de l'Action PPMAMNQ, Janvier 2008



- La sous-composante 3 n'a eu qu'un seul point d'ancrage, à l'IRAD et a effectué un certain nombre d'action. Par contre le Programme n'a pas eu d'autres points d'ancrage et n'a pas contribué à créer les dits-centres. Dans le cadre de mise à niveau ou de filières industrielles au Cameroun, on ne peut que constater la relative absence d'institution de soutien aux PME (une résurrection du CAPME semble toujours en discussion, une revitalisation de centres techniques comme Nkolbuisson pour pérenniser les acquis et organiser une « mémoire institutionnelle » semble souhaitée mais sans succès)¹².

L'exécution opérationnelle du PPMAN était dévolue à une cellule de Gestion du PPMAN, étant responsable de la réalisation du PPMAN et devant fournir au Comité de Suivi et au Comité Technique d'Attribution des Primes (CTA PPMAN) les informations requises. Afin d'éviter la multitude des comités, il a été convenu d'attribuer les prérogatives de ce comité au SCCS qui sont clairement reprises dans son texte de création.

Le design du Programme paraît donc trop ambitieux ou formulé trop sommairement dans le contexte camerounais sur ces différents points.

5.2 Remarques sur la Mise en Œuvre

La mise en œuvre du PPAMNQ a démarré tardivement. La convention de contribution (CC) a été signée le 23 avril 2008 et la date de démarrage du Programme a été le 1^{er} juillet 2008. Le CTP est en place depuis octobre 2008. Les bureaux sont dans les locaux de la représentation régionale de l'ONUDI à Yaoundé et ont été disponibles depuis octobre 2008. Le personnel national a été recruté à partir de juin 2009, dont certains plus d'un an et demi après le démarrage du programme. Malgré ce retard, la mise en œuvre est pratiquement bouclée au terme du programme. L'adoption d'un Avenant à la CF, juillet 2010, a permis une prolongation de la durée opérationnelle de 36 à 48 mois. Cela a été suivi extension à 52 mois (Avenant N°2 du 30 avril 2012).

Le programme a bien été soutenu par le Gouvernement, l'UE, l'ONUDI Vienne et la Cellule de Gestion du Programme (CGP). Au niveau du Gouvernement, il est à noter cependant un flottement au niveau de la Direction de l'Industrie en termes de communication interne et présence sur le Programme, ce qui n'a pas aidé la mise en œuvre commune.

PPANQ La création de l'ANOR date du 17 Septembre 2009 avec un décret présidentiel fixant ses attributions, dont notamment :

- De l'élaboration et de l'homologation des normes ;
- De la certification de la conformité aux normes ;

Le projet a contribué à la loi de création de l'ANOR et a réalisé le plan opérationnel, l'organigramme et le road map de développement de l'ANOR. Il a également contribué au renforcement des compétences de cette agence. Le Cameroun a créé l'ANOR en 2009 et

¹² « La première génération d'institutions d'appui au secteur privé a disparu (FOGAPE, CAPME). La deuxième génération planifiée dans la Charte d'Investissement tarde à être opérationnelle bien que les textes aient été pris (API, APEX, ANQ) ». Source : Annexe 1 Descriptif de l'Action PPMAMNQ, Janvier 2008



Evaluation du Programme Pilote d'Appui à la Mise à Niveau, la Normalisation et la Qualité (PPAMNQ)

le PPANQ a continué sa collaboration avec un protocole d'accord de suivi. Le PPANQ a également donné du support pour le développement des infrastructures d'appui comme la métrologie et les activités d'accréditation.

La seule activité réajustée concerne le Centre d'Analyse et d'Essais (CAE) du MINIMIDT dont l'évaluation par l'ONUDI (Rapport Mr. Leroux) rapport a été soumis à Monsieur Booto en sa qualité de directeur général de l'ANOR et de responsable de la division qualité (à cette période) du MINIMIDT le 20 août 2010.

Ce rapport donne suite à une remise en question de l'emplacement actuel du Centre d'Analyse et d'Essais CAE (locaux inadaptés) et à la création d'un laboratoire de métrologie logée à l'ANOR. Cependant, une question préoccupe encore le MINIMIT. Il est avancé par la contrepartie camerounaise qu'un même institut tel que l'ANOR ne peut être juge et partie dans la configuration nécessaire : laboratoire central – institut d'accréditation – institut de métrologie. Un conseil plus stratégique à ce sujet et souhaité de manière urgente de la part de l'ONUDI.

L'ANOR (Agence des Normes et de la Qualité) aurait souhaité que l'ONUDI, ayant préparé le tour d'étude en Tunisie puisse leur apporter un partenariat avec d'autres institutions de Normalisation dans des pays plus développés dans le domaine (Canada, Inde ont été cités mais les demandes formalisées n'ont pas été reçues par l'ONUDI).

Pour le coté Camerounais, il reste à ce jour pour l'ONUDI à finaliser la fourniture et mise en place des équipements de certains laboratoires mais le processus d'acquisition de l'équipement du laboratoire de métrologie a été arrêté, ceci après concertation avec l'UE.

La sensibilisation aux normes et qualité mérite d'être poursuivie et accentuée. Le grand public et les médias (journaux, radios) en font état. Il est intéressant de noter que le processus de certification (qui entraîne forcément une certaine mise à niveau) est généralement plus « vendable » car il se solde par un « certificat » effectif plutôt que sur un espoir de ventes accrues ou de réduction de coûts probables.

Pour le détail des résultats de mise en œuvre, prière de se rapporter en début de rapport à l'Efficacité en point 4.

PPMAN

Certains organismes camerounais ont exprimé le désir d'être plus impliqués dans le choix des experts et consultants internationaux. Pourtant, d'après l'ONUDI, les organismes camerounais partenaires de l'activité à mettre en œuvre sont systématiquement impliqués dans la validation des TdR et CV des experts pour chacune des missions des experts internationaux,

Des regrets ont été exprimés sur le manque de réalisation du programme sur les modalités d'accès au crédit, pourtant si nécessaires à la MAN des entreprises. Ces modalités d'accès n'ont pas pu prendre en compte les dossiers approuvés en juin/juillet 2012.

Pour répondre aux TdRs de cette évaluation qui mentionne explicitement les 3C de l'ONUDI, on ne peut que constater l'absence du 3eme C qui porte sur la connectivité aux marchés. Bien que la nécessité d'un positionnement local et export ait été présentée aux entreprises sur le plan théorique, la connectivité n'a pas été assurée car elle n'était pas prévue par l'ONUDI dans le cadre de ce programme.



Pour le détail des résultats de mise en œuvre, prière de se rapporter en début de rapport à l'Efficacité en point 4.

5.2.1. Soutien du Gouvernement et intervenants institutionnels

D'une part, le Gouvernement a soutenu le programme par un financement important et accru (près de 3 M EUR). D'autre part, après un début difficile, la mise en place des versements s'est faite par la suite dans des délais très courts.

420 000 € contre 349 000 € prévus initialement dans le programme pour assurer le fonctionnement de la Cellule de Gestion du Programme de mise à niveau, normalisation et qualité. A cette somme, le Gouvernement a mobilisé en plus au total 2,5 millions € pour l'ANOR, l'RAD, la BSTP et les primes sur investissements matériels des 15 entreprises de la phase pilote.¹³

Le gouvernement exerce son soutien à travers la mobilisation d'une multitude d'institutions et de ministères. Le sous-comité de suivi du PPAMNQ est sous la présidence du Directeur Général de l'Economie et de la Programmation des Investissements Publics du Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire. Cependant, le morcellement des compétences entre différents ministères (au Ministère de l'Economie, au Ministère de l'Industrie et au Ministère des PME, pour ne citer que ceux-là) ne facilite pas la formulation et la coordination de programmes nationaux de nature transversale (économie, industrie, PME, Environnement et Efficacité Energétique etc.). Le changement de personnes responsables au MINMIDT (Industrie) au cours du programme a pesé également.

Le sous-comité de coordination et de suivi (SCCS) du PPAMNQ a bien fonctionné (11 réunions avec rapports détaillés) mais il a démarré tardivement.

- MINEPAT - 18 septembre 2009 **Création, organisation et fonctionnement du Sous Comité de Coordination et de Suivi du PPAMNQ**
- MINEPAT – 16 Avril 2010 **Constatation de la composition du Sous Comité de Coordination et de Suivi du PPAMNQ**

Le SCCS a donc fait son premier rapport en mai 2010.

Certaines compétences ministérielles ont d'ailleurs été recentrées récemment par le Décret Présidentiel du 1 octobre 2012 portant organisation du Ministère des Mines, de l'Industrie et du Développement Technologique (MINMIDT). Ce décret sera important pour toute la suite des programmes touchant l'ONUDI, puisque le MINMIDT assure la liaison avec l'ONUDI, est en charge d'une majorité d'activités relevant des compétences de l'ONUDI et est également en tutelle de l'Agence de Normalisation (ANOR).

Comme expliqué en début de rapport sur la nécessité de cohérence entre politiques gouvernementales, il serait impératif que des stratégies de filières et de retenue de la valeur ajoutée au Cameroun par l'économie officielle, notamment par une sous-traitance camerounaise soient mises en place au niveau gouvernemental. Le rôle et la fonction de la Bourse de Sous-traitance, déjà appuyée techniquement par l'ONUDI et institution clef de la partie du PACOM à gérer par l'ONUDI en résulte. L'annexe 2 reprend certaines constatations stratégiques.

¹³ Source: Evaluation Finale du PASAPE CONTRAT-CADRE EUROPEAID/127054/C/SER/multi Lot 10 CONTRAT SPECIFIQUE N° 2012/299343 WITH TRANSTEC RAPPORT FINAL PROVISOIRE



La mise en place de l'ANOR et la mobilisation nécessaire tant sur le plan des textes que des délais de mise en place (parfois nécessaires pour les adjudications publiques, notamment) ont bénéficié de l'attention efficace du Gouvernement Camerounais. Un aspect où l'ONUDI pourrait contribuer de manière significative sur l'évolution institutionnelle de l'ANOR serait d'apporter expertise et témoignages internationaux sur la nécessité d'éviter à l'ANOR de se retrouver « juge et partie » comme institution d'accréditation et de laboratoire. L'avenir du Centre d'Analyse et d'Essais du MINIMIDT par rapport à l'ANOR et de son institut de métrologie en découle.

5.2.2. Un Financement supplémentaire a été nécessaire et un étirement de 36 à 48 mois en 2 étapes

Le financement insuffisant au début du PMNNQ de la partie PPMAN (raborté sur la proposition initiale du programme à sa conception) a entraîné la nécessité de « retrouver 1 Million d'EUR » sur le 10emeFED et de signer un premier avenant portant le programme à 46 mois (7 septembre 2010) et , puis un deuxième avenant de 98.000 EUR en étendant la durée du projet à 58 mois¹⁴ jusqu'à fin octobre 2012 (documents demandés plusieurs fois mais non accessibles).

Le Gouvernement a également mobilisé plus de ressources qu'originellement prévu pour le paiement des salaires du personnel de la CGP, pour les équipements et pour les locations d'immeuble. Dans les faits, il n'y a pas eu de location pour la CGP, celle-ci ayant été logée à l'ONUDI.

5.2.3. Un Retard de Mise en Œuvre important

Ce retard est dû notamment :

- A une mobilisation tardive des ressources financière nécessaires notamment pour le programme pilote de mise à niveau (retard de la contrepartie de l'Etat, absence au départ de financement suffisant de la composante mise à niveau) ;
- Aux procédures de décaissement UE d'abord, ensuite ONUDI avec certains retards de mobilisation qui ont simplement causé le décalage ou l'arrêt pur et simple de certaines activités ;
- Au manque d'un fonds de roulement au niveau du projet ONUDI pour permettre le démarrage des activités selon le calendrier prévu, permettre des avances pour l'expertise locales¹⁵ (freinée par ce manque de fonds d'amorçage d'activité) ; et
- A certaines activités reportées (diagnostic, mise en œuvre des investissements immatériels) et que des retards ont été également causés par des discussions sur l'éligibilité de certaines dépenses.

Le programme originellement dessiné sur 36 mois, a été porté à 48, puis à 52 mois.

Les plans de mise à niveau ont seulement été validés en Juin 2012, ce qui est fort tard et ne laisse la mise en place que jusqu'au 31 Octobre qui est la fin du programme.

¹⁴ Source: Evaluation Finale du PASAPE CONTRAT-CADRE EUROPEAID/127054/C/SER/multi Lot 10 CONTRAT SPECIFIQUE N° 2012/299343 WITH TRANSTEC RAPPORT FINAL PROVISOIRE

¹⁵ Ce sont les procédures de recrutement de l'ONUDI qui empêchent d'accorder des avances aux consultants avant qu'ils entament leurs missions. Comme ces procédures sont fixes, l'idée d'un fonds de roulement prend son sens et a déjà été proposé, notamment au PNUD dans des programmes multi-agences.



Le suivi de mise en œuvre et une évaluation d'impact ne peut donc pas se faire, ni la mise en place des biens matériels nécessaires à la mise à niveau.

5.2.4. Gestion efficace (in fine) mais compliquée du Programme. Lourdeur des procédures financières et décisionnelles. Reportage et Visibilité jugés à améliorer. Reportage financiers rares.

Les différents intervenants soulignent la rapidité des réponses obtenues et les initiatives de la cellule de gestion. Le programme ayant réussi ses objectifs et cela malgré un retard d'exécution, le travail de la CGP a été unanimement apprécié et loué. Les collaborateurs et les experts nationaux sont également loués pour leur engagement car ils ont dû subir nombre de retards de paiements dans l'exécution de leurs contrats.

Le CTP de la CGP a été apprécié au niveau du SCCS car il a «tiré la locomotive» au milieu de beaucoup d'intervenants dont une partie à convaincre et l'autre à appuyer, ceci dans une configuration de Ministères dont les prérogatives et luttes intestines ne permettent pas toujours une efficacité optimale.

Les 11 rapports préparés par la CGP pour le SCCS du PPAMNQ ont été fort appréciés bien que manquant de données budgétaires ce qui a été déploré. Le SCCS regrette l'absence d'un reportage en termes budgétaire, ce qui n'a donc pas permis une gestion axée sur les résultats (GAR). Ceci a été souligné et regretté au niveau du SCCS. Cette évaluation ne peut d'ailleurs que constater l'absence de tableaux intégrés liant l'exécution du programme en termes de résultats liés à un descriptif des budgets, engagements et dépenses par activités. Le dernier Rapport Financier de l'état des dépenses par activité/budget date du 31 août 2011. Toutefois il ne décrit pas les activités financées.

Le caractère peu structuré et parfois brouillon des réponses apportées et l'insuffisance soulignée de prévisions et d'organisation ex-ante de la conduite de la CGP a quelquefois pesé sur le programme, notamment sur les experts nationaux et sur la conduite de certaines interventions en entreprises. Le côté informel et personnalisé des communications venant de la cellule ne compense, disent certaines parties camerounaises, que partiellement le manque de reportage structuré et à temps. Selon les témoignages de différentes parties prenantes, une certaine faiblesse organisationnelle et de logistique a semblé dominer au cours du programme¹⁶.

Nombreux intervenants regrettent aussi le circuit de signature et de déboursements qui relèvent de l'ONUDI Vienne sans réelle possibilité de décision au niveau de la CGP. Le problème vécu est d'ordre financier surtout pour le paiement des experts. Entre l'envoi par le Représentant régional des dossiers pour paiement et le versement effectif il y a eu des délais jusqu'à 3 mois, alors que le dossier met autour d'une semaine entre la CGP et Vienne pour avoir l'autorisation de paiement des experts.

Le rôle mineur et plus diplomatique que stratégique ou décisionnel de la représentation régionale de l'ONUDI à Yaoundé est également regretté par les parties prenantes. Pour l'ONUDI Vienne, le pilotage du projet à partir de Vienne se

¹⁶ Exemples : les certificats de présence au training PROCERT (SUISSE) ne sont toujours pas parvenus aux formateurs nationaux, les prises de rendez-vous et les communications ne sont pas faits à temps, la logistique est jugée insuffisante.



Evaluation du Programme Pilote d'Appui à la Mise à Niveau, la Normalisation et la Qualité (PPAMNQ)

focalise principalement sur l'appui de la CGP en terme administratif et de contrôle qualité. L'appui de Vienne consiste également à partager avec la CGP et les partenaires Camerounais l'expérience et les leçons apprises par l'ONUDI lors de l'exécution de projets semblables dans d'autres pays et régions. **En résumé, c'est le manque d'une autorité de gestion décisionnelle locale qui est regrettée car entraînant un manque d'efficacité et des longueurs inutiles.**

Le formatage du reportage et certains retards au cours du projet sont considérés comme pénalisant par la DUE, notamment sur l'élaboration/signature du PACOM (proposition de convention de financement datant de juin 2012 toujours pas signée en novembre). Ceci nuit à l'exécution du PPAMNQ, notamment pour les incertitudes sur les contrats d'experts locaux en cours (CGP) qui risquent de démissionner et sur la gestion harmonieuse de la suite du Programme.

Des remarques ont été formulées sur le manque de niveau et de « psychologie de terrain » de certains intervenants de la firme PROCERT (Suisse). Celle-ci par ailleurs, ne semble pas avoir fait parvenir aux experts locaux formés des documentations et certificats de formation.

Certains organismes camerounais ont exprimé le désir d'être plus impliqués dans le choix des experts et consultants internationaux.

Des regrets ont été exprimés sur le manque de réalisation du programme sur les modalités d'accès au crédit, pourtant si nécessaires à la MAN des entreprises.

Le 3eme C des 3 C (ONUDI), qui porte sur la connectivité aux marchés, n'a pas été exploitée dans le cadre de ce programme même si des conseils en positionnement marketing ont été fait.

La visibilité du Programme serait sans doute renforcée par une meilleure communication à l'échelon national par des activités privilégiant les supports traditionnels plutôt que l'internet qui ne touche qu'une cible réduite de la population. Bien qu'un plan de communication ait été produit en octobre 2010, le suivi de son exécution et l'évaluation prévue ne sont pas documentés.

La visibilité de l'UE en tant que financier du programme est bien présente quoiqu'elle puisse être améliorée. Les brochures, DVD et cérémonies (clôture) mettent bien en évidence le financement par l'UE.

6. Efficience

Compte tenu des 62 activités et sous-activités, de l'ambition du programme et des acquis de réalisation, l'efficience du programme est bonne en regard des 3,6 M EUR financés par l'UE et de près de 3 M EUR pour la contrepartie gouvernementale (y compris les subventions en investissements matériels des entreprises retenues dans le cadre de la MAN.

Cependant, une analyse plus détaillée ne peut être menée, faute de documentation.

Cette évaluation ne peut d'ailleurs que constater l'absence de tableaux liant l'exécution du programme en termes de résultats liés à un descriptif des budgets, engagements et dépenses par activités.



Evaluation du Programme Pilote d'Appui à la Mise à Niveau, la Normalisation et la Qualité (PPAMNQ)

L'absence d'un reportage en termes budgétaire, permettant dès lors une gestion axée sur les résultats (GAR) a été soulignée et regrettée au niveau du SCCS.

A part l'AT LT, 170 experts court-terme ont été mobilisés dont 55 experts internationaux. Les deux composantes ont utilisé respectivement 104 experts (dont 26 internationaux) et 66 (dont 29 internationaux).

Pour des questions d'efficience, il est bon de savoir par exemple que pour 15 entreprises retenues pour une MAN réussie, 27 entreprises ont d'abord été ciblées et ont fait l'objet d'expertise et de conseils prodigués, notamment en visite de diagnostic/faisabilité avant de commencer les activités vers la mise à niveau. La sélection d'entreprise s'est faite sur la base de critères validés par le SCCS.

7. Durabilité

Le Programme aura normalement des résultats durables en MAN puisque les entreprises ont mis en place des procédures très motivantes pour le personnel, son confort et sa motivation. Des exemples précis ont été témoignés comme pour des ateliers de confection, des vêtements de protection dans le textile ou des toilettes convenables dans une entreprise de transformation de bois.

Des effets de démonstration pourraient être atteints si une communication appropriée est faite sur la base des succès remportés grâce à la mise à niveau et/ou à la certification. Ceci devrait être considéré dans le PACOM afin de pouvoir assurer une capitalisation effective des résultats atteints.

Les rendements par machine dans les différentes entreprises visitées ont augmenté de manière significative et cet effet de démonstration devrait aider à faire perdurer les progrès acquis.

Les accréditations et certifications doivent être renouvelées mais les entreprises interrogées n'ont pas d'idée du coût de renouvellement, ce qui pourrait s'avérer difficile pour certaines. Préalablement à la programmation des audits, toutes les entreprises ont cependant été informées des coûts des suivis et avisées que ceux-ci seraient à leur charge.

Les formations obtenues dans les entreprises et par les experts nationaux ne peuvent que contribuer d'une manière durable à un savoir-faire de mise à niveau et de certification.

L'effort le plus soutenu devra se porter sur la BST pour assurer la pérennisation de son action. Une volonté politique résolument stratégique sur la captation officielle de la valeur ajoutée de sous-traitance des grands chantiers nationaux doit se manifester. Dans le cas contraire la BST risque de rester un projet mineur non durable.

Concernant la Normalisation et, des étapes primordiales ont été franchies depuis la création de l'ANOR et les différentes accréditations de laboratoires obtenues. Ces effets devraient perdurer si toutefois la configuration de certaines fonctions « juge et parties » sont évitées à l'avenir. La contrepartie camerounaise a souligné le rôle actif attendu de l'ONUDI pour pouvoir faire face à ce problème institutionnel, notamment en s'appuyant sur l'expérience d'autres pays.

8. Complémentarité



Evaluation du Programme Pilote d'Appui à la Mise à Niveau, la Normalisation et la Qualité (PPAMNQ)

Il existe un Comité de Compétitivité qui semble sous fonctionner (pas de rendez-vous possible dans le cours de la mission) et, sur texte, un Fonds de Compétitivité.

Le rôle de l'ONUDI et son avantage comparatif est plus reconnu par les parties prenantes gouvernementales sur le coté Accréditation, Normes et Qualité que sur le coté MAN. En effet, l'ONUDI a un avantage comparatif reconnu dans les institutions de qualité et normes. L'avantage comparatif de l'ONUDI concernant la MAN est moins évidentes, face à des cabinets conseils ou d'autres institutions pressenties au Cameroun comme le CDE (UE-ACP).

Différents programmes de mise à niveau sont d'ailleurs signés ou en passe d'être signés avec d'autres institutions, notamment avec le Centre de Développement de l'Entreprise¹⁷, l'institution UE-ACP qui a un bureau régional à Yaoundé. La contrepartie camerounaise est le Ministère des PME, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat. Il porte sur 8 M EUR (Cameroun 1/3 ; CDE 2/3 sur fonds UE).

« il s'agit de concevoir et mettre en place un dispositif opérationnel et efficace d'appui non financier aux PME et aux organisations intermédiaires, selon un concept modèle développé par le CDE visant à fournir de l'assistance : (i) aux entreprises individuelles (ii) à leurs prestataires de services d'appui (BDS) (iii) aux institutions financières susceptibles de les financer, (iv) à leurs associations professionnelles (v) aux grappes et filières dans lesquelles elles peuvent s'organiser et (vi) aux institutions publiques responsables de soutenir leur développement. »
Source CDE

Une meilleure coordination avec la FAO¹⁸ concernant le CODEX et avec EDES COLEACP (UE)¹⁹ concernant les normes phytosanitaires est également souhaitée par la contrepartie camerounaise. Celle-ci ajoute que, des opportunités en transformation de bois pourraient être cherchées avec le programme sur la filière Bois de la Banque Mondiale²⁰.

Il y a au Cameroun un grand nombre d'intervenants à contacter pour mieux coordonner les actions des bailleurs de fonds, nombreux dans le domaine :

* Le **PACD/PME** (Programme d'Appui à la Création et au Développement des PME de transformation et de conservation des produits locaux de consommation de masse), a été lancé en 2007 par le MINPMEESA sur financement public (PPTE, PIB, IADM).

* La **Banque Mondiale** appuie le projet PCFC (Projet Compétitivité des Filières de Croissance) dont l'exécution est confiée au Comité de Compétitivité (COMICOM), sous la tutelle du MINEPAT. Le PCFC a

¹⁷ Centre de Développement de l'Entreprise (CDE) Accord de Financement 8 M EUR avec le Gouvernement Camerounais Octobre 2012

¹⁸ FAO : Projet MTF/CMR/026/STDF (STDF 62) APPUI AU Renforcement du système de Contrôle de la Sécurité Alimentaire des Aliments au Cameroun. Rapport Mr. Gavard 2009

¹⁹ EDES COLEACP Filière Horticole. Transformation des Fruits et Légumes – Agréement des entreprises, contrôles des BPH et HACCP. Task Force Horticole du Cameroun avec l'ANOR et le Comité national CODEX (CNCOSAC) comme lieu de référence stratégique pour les Autorités de tutelle (5 Ministères concernés sous la coordination de la Primature)

²⁰ World Bank: PROJECT APPRAISAL DOCUMENT ON A PROPOSED CREDIT IN THE AMOUNT OF SDR 19.9 MILLION (US\$30 MILLION EQUIVALENT) TO THE REPUBLIC OF CAMEROON FOR A COMPETITIVE VALUE CHAINS PROJECT May 27, 2010. Sectors covered: sustainable wood processing and Ecotourism



pour mission d'élaborer les programmes de compétitivité sur une sélection de filières considérées comme à fort potentiel de croissance, particulièrement la transformation du bois et le tourisme.

* La **SFI**, filiale de la Banque Mondiale en charge de la promotion du secteur privé, développe au Cameroun deux formes d'intervention en faveur des PME :

- Renforcement des capacités des PME à travers deux programmes de formation : SME- Toolkit et Business Egde ;

- SME Finance, un programme de méso-finance qui vise à faire le «Down Scaling» des banques engagées à développer des produits adaptés à la clientèle PME.

* Le **PNUD** (Programme des Nations Unies pour le Développement) a lancé en 2004, le programme **Entreprise Cameroun** qui vise à former les PME en facilitant leur accès aux services non financiers (BDS).

* Dans le cadre de son Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL), la **GTZ** appuie le MINEPAT à la mise en place d'un outil (BCS) pour le suivi du climat des affaires.

* Le **CED** est une association de droit camerounais créée en 2006 par l'IECD (Institution Européenne de Coopération au Développement) pour pérenniser ses activités de formation aux profits de petites entreprises au Cameroun (TPE et PE).

Source : CDE

9. Perspectives

Etant donné le caractère pilote du programme et le relativement faible niveau de sensibilisation au Cameroun sur la mise à niveau, la certification et la normalisation, **la capacité d'absorption et l'appropriation ne pourront se consolider qu'avec un effort accru de sensibilisation** lors d'une phase ultérieure. Cette phase, dénommée PACOM fait l'objet d'un programme de 10 M EUR financé par l'UE et dont l'ONUDI assurera un support en assistance technique pour un montant de 2,2 M EUR.

Les objectifs du PACOM, tels que formulés en novembre 2012, sont :

L'objectif global est le renforcement de la compétitivité de l'économie camerounaise à travers l'amélioration de la productivité et la progression qualitative de l'économie nationale, permettant ainsi la mise en œuvre des deux composantes de la stratégie commerciale souhaitée par l'Etat : valorisation des avantages comparatifs des filières compétitives sur les marchés d'exportation (régionaux et internationaux) et développement des entreprises nationales sur le marché intérieur notamment sur l'axe de la sous-traitance.

Les objectifs spécifiques sont : (1) la mise à niveau des petites et moyennes entreprises camerounaises du secteur productif industriel et agro-industriel, (2) le renforcement de la normalisation et de la qualité et (3) la mise à la disposition des entreprises de compétences et de structures d'appui plus efficaces (notamment dans les filières ou secteurs prioritaires) de manière à ce qu'elles produisent des biens et services de qualité pour conquérir durablement les marchés nationaux et internationaux et affronter la concurrence des importations et des entreprises étrangères sur leurs marchés.



10. Recommendations

Pour le Gouvernement

- Le caractère systémique de la sous-traitance doit être mieux expliqué et faire partie d'une stratégie nationale. Les freins à une stratégie nationale sont d'ordre organisationnel (morcellement des intervenants, peu de logique de mise en œuvre transversale) et d'ordre politique (risques de manque de transparence et de gouvernance sur la conduite de grands chantiers nationaux). Le Gouvernement pourrait demander l'assistance de l'ONUDI pour organiser une stratégie nationale et la tenue d'une journée nationale de la sous traitance à destination des grand chantiers nationaux (Barrage de Lom Pangar, Extension d'ALUCAM, Port en eau profonde de Kribi, Backbone (déploiement de la fibre optique sur l'étendue du territoire), Yard pétrolier de Limbé, 1500 Km de chemin de fer, Autoroute Yaoundé-Douala, Deuxième pont sur le Wouri);
- Pour le Gouvernement et l'ONUDI, il est essentiel qu'entre la fin du PAMNQ et le commencement du PACOM, les consultants locaux retenus ne soient pas démobilisés par un arrêt de contrat. Il s'agirait donc de trouver une formule permettant la continuité entre ce qu'était une phase pilote et la nouvelle phase du Programme ; assurer la coordination et complémentarité de programmes tels que PACOM et CDE, apparemment sur des mêmes cibles d'entreprises.
- Assure à l'intérieur du Ministère de l'Industrie aussi bien au niveau interinstitutionnel une communication plus opérationnelle.

Pour l'ONUDI

- En MAN et en sous-traitance, l'approche de processus (du premier au dernier maillon de la chaîne de valeur) doit être mieux soutenue par l'ONUDI. Dans la logique des 3 C où le dernier maillon (Connectivité aux marchés) n'avait pas été prévu dans le PPAMNQ, il risque de faire défaut dans le PACOM ;
- Toujours dans une vision prospective, la contrepartie camerounaise du PACOM doit faire l'objet d'un ancrage solide. Une clarification avec un partenaire gouvernemental de référence est souhaité et nécessaire. S'il est vrai que c'est le Ministère de l'Economie qui a assuré, tout au long du programme, un rôle primordial dans le succès de celui-ci à la tête du SCCS), un nouveau décret présidentiel (1 septembre 2012) a nommé le MINIMIDT dans toute tâche concernant ce qui touche à l'industrie et les relations avec l'ONUDI ;
- En l'absence passée d'une réelle présence du MINIMIDT, soit au SCCS, soit dans l'élaboration du PACOM, l'ONUDI devrait s'assurer d'une communication et meilleure cohérence de son action envers les contreparties gouvernementales car aujourd'hui le PACOM n'est pas discuté avec le ministère de tutelle de l'Industrie, le MINIMIDT ni avec ses Directeurs de Division, dont la Normalisation et Qualité ;
- Pour solutionner le contentieux possible concernant la configuration de certaines fonctions « juge et parties » de l'ANOR avec un laboratoire interne de métrologie, la contrepartie camerounaise a souligné le rôle actif attendu de l'ONUDI pour pouvoir faire face à ce problème institutionnel, notamment en s'appuyant sur l'expérience d'autres pays. Il est donc attendu de l'ONUDI une force de proposition en ce sens ;
- Pour l'ONUDI et l'UE, il serait hautement souhaitable que des procédures rapides soient mis en place pour les paiements dus, notamment à des petites structures ou des individuels (consultants ou entreprises camerounaises) qui n'ont pas le capital circulant nécessaire pour financer les retards de paiement qui vont parfois jusqu'à 3 mois.



Pour l'Union Européenne

- Pour pouvoir suppléer aux délais de paiement et lourdeurs administratives cumulées de l'UE et de l'ONUDI (ou tout autre agence du système des Nations Unies), un fonds de roulement (à annuler en fin de projet) devrait pouvoir être créé au niveau de projet. Ceci permettrait au projet d'utiliser des avances pour les consultants locaux ou pour toute opération nécessitant une avance de trésorerie.
- bien spécifier les institutions d'ancrage pour sécuriser la cohérence du PACOM : la MAN au BMN rattaché au MINEPAT, la sous-traitance à la BST, accueillie par la CCIMA et la promotion de la qualité et normalisation à l'ANOR. Dû au décès d'une personne clef de la BST, il faudra doublement renforcer celle-ci. Besoin d'une gestion transversale pour assurer la cohérence et éviter le cloisonnement vécu dans la phase pilote. Le danger est d'autant plus présent dans le PACOM que des AT Long Terme seront placés dans 3 structures différentes. Un responsable unique, même intermittent, devrait pouvoir remplir ce rôle.
- assurer la coordination et complémentarité de programmes tels que PACOM et CDE, apparemment sur des mêmes cibles. Assurer la complémentarité avec le programme du COLEACP.



ANNEXE 1 Sigles et Acronymes

| | |
|---------------|---|
| ACP | Afrique – Caraïbes – Pacifiques |
| AFD | Agence Française de Développement |
| ANE | Acteurs Non Etatiques |
| ANOR | Agence des Normes et de la Qualité |
| APE | Accord de Partenariat Economique |
| AT | Assistant technique ou assistance technique |
| BAD | Banque Africaine de Développement (groupe de la) |
| BEI | Banque européenne d'investissement |
| BM | Banque Mondiale |
| CAE | Centre d'analyses et d'essais |
| CAON-FED | Cellule d'Appui à l'Ordonnateur National du FED |
| CDD | Chef de Délégation |
| CDMT | Cadre de dépenses à moyen terme |
| CE | Commission européenne |
| CEEAC | Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale |
| CEMAC | Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale |
| CF | Convention de Financement |
| CNSCN-APE | Comité National de Suivi et de Coordination des Négociations de l'Accord de Partenariat Economique ACP/UE |
| COC | Chef des Opérations de Coopération (DCE) |
| COPIL | Comité de pilotage |
| CPC | Centre Pasteur du Cameroun |
| CSM-FED | Commission spéciale des marchés FED |
| CT | Court Terme |
| DAO | Dossier d'appel d'offres |
| DP | Devis-programme |
| DSC | Document de Stratégie de Coopération |
| DSCE | Document de la stratégie pour la croissance et l'emploi |
| DSP | Document de Stratégie Pays |
| DSR | Document de Stratégie régionale |
| DSRP | Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté |
| DTA | Dispositions Techniques et Administratives |
| DUE | Délégation de l'Union Européenne |
| EM | Etats Membres (de l'Union Européenne) |
| FA / AF | Fiche Action |
| FCT / TCF | Facilité de coopération technique |
| FED | Fonds Européen de Développement |
| FIP | Fiche d'identification Projet |
| FMI | Fonds Monétaire International |
| HYDRAC | Hydrocarbures analyses et contrôle |
| IRAD | Institut de recherche agronomique pour le développement |
| LHYDCC | Laboratoire de contrôle de qualité cacao et café (HYDRAC) |
| MAN | Mise à Niveau |
| MINADER | Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural |
| 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 |
| MINFIN | Ministère des Finances |
| MINIMIDT | Ministère de l'Industrie, des Mines et du Développement Technologique |
| MINJUSTICE | Ministère de la Justice |
| MINTP | Ministère des Travaux Publics |
| OMD | Objectifs du millénaire pour le développement |
| ON et ONS | Ordonnateur National / Ordonnateur National suppléant (du FED) |
| ONCC | Office National du Café et du Cacao |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale |
| ONUDI (UNIDO) | Organisation des Nations Unies pour le développement industriel |
| PAA | Programme d'actions annuel |
| PAGT/FP | Programme pour l'Amélioration de la Gouvernance et de la Transparence dans la gestion des Finances Publiques |
| PAPMOD | Programme d'Appui à la mise en œuvre du plan de modernisation de la douane |
| PASAPE | Programme d'Appui et de Suivi à l'Accord de Partenariat Economique |
| PASOC | Programme d'Appui à la Structuration de la Société Civile |
| PIN | Programme Indicatif National |
| PIR | Programme Indicatif Régional |
| PME | Petites et moyennes entreprises |
| PMI | Petites et moyennes industries |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| PPAMNQ | Programme Pilote d'Appui à la Mise à Niveau, la Normalisation et la Qualité au |



Evaluation du Programme Pilote d'Appui à la Mise à Niveau, la Normalisation et la Qualité (PPAMNQ)

| | |
|--------|--|
| | Cameroun |
| PV | Procès Verbal |
| RAC | Rapport Annuel Conjoint sur la coopération |
| RMP | Revue à mi-parcours |
| SFC | Section finances et contrats |
| SC | Stratégie de Coopération |
| SCAC | Service de Coopération et d'Action Culturelle (France) |
| SMART | Spécifiés, mesurables, atteignables, réalistes, situés dans le temps |
| SRP | Stratégie de réduction de la pauvreté |
| STABEX | Système de ressources compensatrices des pertes subies sur des recettes tirées sur l'exportation d'un produit agricole |
| TdR | Termes de référence |
| UE | Union Européenne |
| UGP | Unité de Gestion du Programme |

ANNEXE 2 Contraintes d'une meilleure intégration de la sous-traitance camerounaise

Les verrous de blocage principaux : le rôle régulateur de l'Etat, tant au niveau de la protection du marché contre les importations illicites et circuits parallèles qu'au niveau d'une promotion réelle de la sous-traitance camerounaise pour une meilleure retenue de « valeur ajoutée » dans l'économie officielle nationale fait défaut, au stade actuel. Notamment, il est à regretter l'absence d'une politique nationale sur les grands chantiers nationaux²¹.

Les besoins en sous-traitance, mise à niveau et certifications (par exemple soudure aluminium) sont bien identifiés par la Bourse de Sous-Traitance, projet attaché à la Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat du Cameroun (CCIMA) et appuyé par l'assistance technique de l'ONUDI :

| Les Premiers Secteurs cibles de la BSTP | | | |
|---|--|-----------------------|--|
| Les entreprises camerounaises de sous-traitance | | | |
| Génie mécanique | Fabrication mécanique | Chaudronnerie | |
| | Construction métallique | Soudure Tuyauterie | |
| Traitement des surfaces | Anticorrosion | Nettoyage industriel | |
| | Peinture bâtiment | | |
| Génie civil | Terrassement Sables et graviers Ouvrages en béton armé | | |
| Génie électrique | Courants forts | Courants faibles | |
| Plasturgie et caoutchouc | Injection | Extrusion | |
| | Soufflage | Thermoformage | |

| Les Premiers Secteurs cibles de la BSTP | | | |
|---|--|--|----------------------------|
| Les Acheteurs camerounais et de la Région CEEAC | | | |
| Tous les Projets structurants | Alucam – Nachtigal Greenfield | 2 ^e Pont du Wouri Lom Pangar | Yard Pétrolier Backbone |
| Agro-industrie | Les produits agricoles d'exportation | Les transformateurs industriels de produits agricoles | |
| Transports | Chemins de fer | Réparation navale Réparation autos et camions | |
| Eau et Energie | Travaux d'adduction d'eau et Forages | Pétrole et gaz Transport d'énergie | |
| Métallurgie | Aluminium Aciers et autres métaux | | |
| Bâtiments et travaux publics | Logements sociaux | Routes | Etc. |
| Industries diverses | Chimie | Constructions métalliques et mécaniques | |
| Administrations | Collectivités publiques et entreprises de services | | |

Source : BNSTP : SPX-CMR présentations secteurs cibles

²¹ Ces chantiers sont : Barrage de Lom Pangar, Extension d'ALUCAM, Port en eau profonde de Kribi, Backbone (déploiement de la fibre optique sur l'étendu du territoire), Yard pétrolier de Limbé, 1500 Km de chemin de fer, Autoroute Yaoundé-Douala, Deuxième pont sur le Wouri



Evaluation du Programme Pilote d'Appui à la Mise à Niveau, la Normalisation et la Qualité (PPAMNQ)

Par contre, la mise en place d'une politique nationale effective de sous-traitance camerounaise, permettant un réel accès à ces marchés, est encore nécessaire et attendue par le secteur privé (opérateurs économiques) et ceux de la société civile.

L'étude de filières de service mettra en lumière ces manques à un fonctionnement en processus, nécessaire à la chaîne de valeur industrielle. Le même constat peut se faire concernant certains produits (du bien de consommation ou d'équipement final en remontant aux intrants à travers toute la chaîne de valeur industrielle ou agro-industrielle).

L'augmentation des recettes fiscales due à une augmentation de la sous-traitance camerounaise devrait être objectivée et cautionner une réflexion accrue sur la politique nationale à mettre en place.



ANNEXE 3 Personnes consultées

Administration Nationale

Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire - MINEPAT

- M. BONDOMA YOKONO Dieudonné, Directeur Général de l'Economie et de la Programmation des Investissements Publics, Régisseur du PASAPE

Ministère de l'Industrie, des Mines et du Développement Technique MINMIDT

- M. MINDJOS MOMENY, Chef de Division de la Normalisation et de la Qualité
- M. ZOO Martin-Paul, Chef de la Cellule des Normes et de la Certification
- M. FONDA NGOMBA Paul, Chef du Centre des Analyses et des Essais

Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat - MINPMEESA

- M. BADGA Jean Marie Louis – Directeur des PME – Membre du Comité de Pilotage du PASAPE

Services de l'Ordonnateur National du Fonds Européen de Développement – Cellule d'appui à l'ON du FED – CAONFED

- M. KOMBO Thomas, Chargé de Programmes Macro-économie et Finances Publiques

Délégation de l'Union Européenne au Cameroun

- Mr. SCHROETER Clemens, Premier Secrétaire
- Mme. TOMMY Delphine, Chargée de programmes /Section Economique, Commerce et Gouvernance

ANOR

- M. FOUA Jules Bédé

Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

- M. KOFFI Edmé, Représentant de l'ONUDI au Cameroun, pour les pays d'Afrique Centrale
- M. FEKI Rafik, responsable du Programme PPMANQ, Vienne
- Mr. ATWA Adnan, Service du Renforcement des Capacités Commerciales, Vienne
- M. KENZARI Sghaier, Conseiller Technique Principal Programme Pilote d'Appui à la mise à niveau, la normalisation et la qualité au Cameroun PPMANQ– composante du PASAPE
- M. NYETAM Luc, Expert Agro-Industrie – Cellule de Gestion du PPMANQ
- M. CHIMI Jean-Claude – Expert national Financier – Cellule de Gestion du PPMANQ
- ESSAMA BELA Valentin – Expert national Normalisation et Qualité – Cellule de Gestion du PPMANQ
- M. EBODE Gastien Simeon, chargé de Communication PPMANQ
- Mme.SIKOMBE Marie – Assistante administrative PPMANQ

Société civile, Secteur Privé, Partenaires

- M. Halidou BELLO, Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat du Cameroun – Secrétaire Général



Evaluation du Programme Pilote d'Appui à la Mise à Niveau, la Normalisation et la Qualité (PPAMNQ)

- M. Joachim ONDOA ATANGANA, Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat du Cameroun – Conseiller Technique
- M. Evariste YAMENI – BSTP – Directeur
- M. Christian ESSAWE EYOBO, - BSTP- Coordinateur
- M. Moïse BEKE BIHEGE, Secrétaire Général, Syndicat des Industrie du Cameroun
- M. Bertrand DJOPTCHOUANG (Auditeur IRCA 22000/9001, chef de service des Systèmes Qualité, Brasseries du Cameroun), Expert National
- Md Sylvie POUMIBA, (ISO 9001), Expert National (par téléphone)
- Entreprises visitées en Annexe 4



ANNEXE 4 Entreprises visitées

| N° | Nom de l'Entreprise | Activités | Localité | Responsable | Adresses |
|----|---|---|----------|---|---|
| 1 | TATOU SA | Confection de tenues de travail, fabrication des chaussures | DOUALA | M. NKWAMOU Joseph Directeur Général Mlle. TCHOUTCHOU NINA | Tél 99921334 E-mail : nkwamouj@yahoo.fr Tél : 79212625 E-mail : tatou_epi@yahoo.fr |
| 2 | FAFINSA : Filature Africaine de Fibres Naturelles, Synthétiques et Artificielles | Filature acrylique | YAOUNDE | M. MESSOMO Luc André, Directeur General Adjoint | Tél 75851671, 94551011 E-mail : lucmessomo@yahoo.fr secretariatnh@gmail.com |
| 3 | CEB MEUBLERIE : | Travaux menuiserie bois | DOUALA | M. TCHANGA Directeur Général M. FOSSOUO Théophile De Beaulieu | Tél : 77709563/99003902 E-mail : cebmeublerie@yahoo.fr Tél : 99546903 E-mail : cebmeublerieqhse@yahoo.fr |
| 4 | MANDILARIS | Confection, Habillement | YAOUNDE | NOMO Martin Bon Fils Promoteur Gérant Mesdames les Chefs d'Atelier, Madame la Responsable du Centre de Formation | Tél : 99 735192/22222360 E-mail : martin.nomo@yahoo.fr |
| 5 | SINCATEX : Société Industrielle de Confection Textile | Industrie Textile | DOUALA | M. MOUKOMOU Bertrand, Directeur Général M. NGASSA Euloge, | Tél 79102831 E-mail : sincatex@gmail.com Tél : 96775993 E-mail eulogepaulin@yahoo.fr |
| 6 | CAMLAIT : | Agro-alimentaire : normes ISO 9001 et | DOUALA | M. TAGNE TONGUO Soter, Factory Manager Md. TSOPNA Clarine, Responsable Assurance Qualité M. TCHIOTSA TCHIAZE Duplex, Coordinateur Technique, Qualité | Tél 99934357 E-mail : camdokoti@yahoo.fr |



ANNEXE 5 Répartition par Entreprise et par Nature d'Activité des Actions Immatérielles réalisées dans les 15 entreprises de la

| ENTREPRISES | Nature des actions immatérielles |
|-------------|---|
| ADIC | B1. Formation du personnel aux BPF/BPH |
| | B2. Amélioration des outils de gestion de la production |
| | B3 -B4. Formation informatique et antivirus |
| | B6. Formation en management commercial |
| | B7. Formation en conception et mise en place d'outils de gestion commerciale |
| | B8. Formation en technique de vente |
| | B9. Formation du personnel comptable en suivi budgétaire, comptabilité analytique et indicateurs TDB |
| BIOTROPICAL | B1. Formation sur les indicateurs et les TDB, système budgétaire, comptabilité analytique |
| | B2. Elaboration d'un manuel de procédures administratives, financières et opérationnelles |
| | B4. Formation sur les BPF et sur le Bonnes Pratiques d'Hygiène |
| | B5. Amélioration des outils de gestion de la production |
| | B6. Formation en management commercial et technique de vente |
| CRYSTAL | B2. Formation sur les BPF/BPH |
| | B3. Amélioration outils gestion production |
| | B4. Manuel procédures adim, financières |
| | B5. Formation techniq, planification contrôle budg/tdb |
| | B6. Formation système budgétaire |
| | B7. Formation comptabilité analytique et management commercial |
| | B8. Formation en technique de vente |
| SMA | B1. Formation en techniques de vente et gestion commerciale |
| | B3. Formation BPF/BPH |
| | B5. Formation du personnel comptable sur le suivi budgétaire |
| | B6. Formation du personnel comptable sur le suivi budgétaire/la gestion de la trésorerie/ |
| | B7. Elaboration manuel de procédures et des moyens de contraintes pour l'appliquer et d'un plan stratégique |
| | B8. Formation indicateur tableau de bord |
| FRESHCO | B1 . Formation sur indicateurs et les TDB, système budgétaire, comptabilité analytique |
| | B6. Amélioration des outils de gestion de la production |
| | B7. Formation en management commercial |
| | B8. Formation en conception et mise en place d'outils de gestion commerciale |
| | B9. Formation en techniques de vente |



| | |
|------------|--|
| CEB | B1. Formation en affutage |
| | B2. Formation en planification de la production |
| | B3. formation en contrôle et opérationnalisation |
| | B4. Formation en management commercial et techniques de vente |
| | B7. Formation en entretien et maintenance des machines |
| | B8. Formation en fiscalité et système budgétaire |
| | B9. Formation en GRH |
| | |
| FAFINSA | B1. Elaboration d'un plan de carrière |
| | B2. Formations commerciales (management, conception mise en place outils commerciaux, technique de vente) |
| | B3. formations techniques (industrialisation des produits, gestion production) |
| | B4. Assistance en propriété industrielle |
| | B5. Mise en place d'un organigramme opérationnel |
| | B6. Assistance à la maîtrise de l'énergie |
| | |
| MANDILARIS | B1. formations industrialisation, gestion production et TDB |
| | B2. Conception et mise en place outils gestion production |
| | B3. Elaboration d'un manuel d'organisation |
| | B4. Elaboration des procédures comptables |
| | B5. formations gestion commerciale et technique de vente |
| | B6. formations planification, contrôle et système budgétaire et comptabilité analytique |
| | |
| SODARA | B1. Assistance technique pour la caractérisation des paramètres de fabrication |
| | B2. Assistance, formation et mise en place d'outils de gestion commerciale |
| | B4. Elaboration de procédures administratives et financières |
| | B5. Formation à l'accueil et à la communication dans une entreprise |
| | B6. Mise en place d'un système de gestion budgétaire et Formation du personnel |
| | |
| SOCAFTEC | B1. formations commerciales et mise en place d'outils de gestion commerciale |
| | B2. Formations personnel technique à la gestion de la production et en industrialisation des produits et conception et utilisation tableau de bord |
| | B3. Conception et mise en œuvre d'un outil global de formalisation d'informations techniques |
| | B4. Assistance en propriété industrielle |
| | B5. Conception : Manuel de procédure/Plan de carrière/Plan stratégique |
| | |
| SINCATEX | B1. Conception et mise en œuvre d'un outil global et techniques de gestion de production et formation personnel |
| | B2. Formation du personnel technique en industrialisation de produits |
| | B3. Assistance à l'élaboration d'un système de maintenance préventive |
| | B4. Formations commerciales (conception outils, management et techniques de vente) |
| | B6. Formaliser le système de gestion des stocks |
| | B7. Optimiser le suivi de la trésorerie |
| | |
| SIFAB | B1. Elaboration d'un manuel de procédures administratives, financières et opérationnelles |
| | B3. Formation d'un responsable commercial |



| | |
|--------|---|
| | B4. Formation de représentants commerciaux B5.Assistance technique pour la sécurité sanitaire des aliments pour animaux, l'autocontrôle et la traçabilité B6.Mise à niveau technique de la ligne de fabrication de la réception au conditionnement des produits finis y compris les aspects de formation électromécanique de 2 agents appropriés de SIFAB SA |
| | |
| SITRON | B1. Assistance pour la mise en conformité de sitron à la réglementation environnementale B2. Assistance dans le cadre de l'ISO 14001, analyse-labo de composition des eaux de rejet et des gaz de fumée B3. Formations des responsables commerciaux B5.Assistance technique en élaboration d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences B6.Mise en place d'une comptabilité analytique B7.Mise en place d'un système de planification |
| | |
| SIDEMI | B1. Elaboration d'un manuel de procédures administratives, financières et opérationnelles B2. Assistance technique pour la sécurité sanitaire sectorielles des eaux minérales B3. Assistance technique en gestion de la sécurité industrielle électrique B4. Formation en management commercial |
| | |
| TATOU | B1. Conception et mise en œuvre d'un outil global et techniques de gestion de production et formation personnel B2. Formation du personnel technique en industrialisation de produits B3. Formations commerciales (conception outils, management et techniques de vente) B5. Formaliser le système de gestion des stocks B6. Optimiser le suivi de la trésorerie |



ANNEXE 6 Résultats et Responsabilités pour les Composantes du PASAPE

| Composantes | Résultats | Exécution |
|--|---|-----------|
| Composante I : | | |
| Amélioration des capacités nationales de négociations et de suivi de l'APE | Résultat 1.1 : Renforcement des capacités de négociation du CNSCN APE au niveau régional et avec l'UE | FED |
| | Résultat 1.2 : Formulation et mise en œuvre de stratégies pour le développement du commerce | FED |
| | Résultat 1.3 : Appui au suivi de l'APE amélioré | FED |
| Composante II : | | |
| Renforcement de la compétitivité, de l'environnement des affaires et de la mise à niveau des entreprises | Résultat 2.1 : Le cadre stratégique de soutien à la compétitivité et au développement du secteur privé est amélioré | FED |
| | Résultat 2.2 : La compétitivité est renforcée par la mise à niveau des entreprises pilotes (mise en œuvre ONUDI) | ONUDI |

Projet du Programme pilote d'appui à la mise à niveau, la normalisation et la qualité au Cameroun | 31

| Composantes | Résultats | Exécution |
|--|--|-----------|
| | Résultat 2.2.1 : Les capacités institutionnelles nationales de mise à niveau sont renforcées | ONUDI |
| | Résultat 2.2.2 : Les mécanismes de financement de la mise à niveau sont mis en place | ONUDI |
| | Résultat 2.2.3 : Les capacités des centres techniques sont renforcées | ONUDI |
| | Résultat 2.2.4 : Le Programme pilote d'appui pour la mise à niveau des entreprises des secteurs prioritaires est élaboré et mis en œuvre | ONUDI |
| | Résultat 2.3 : Les services aux entreprises sont améliorés | FED |
| | <u>Activité 1 :</u> Appui d'AT courte durée à la mise en œuvre du Guichet Unique des formalités des entreprises : étude de faisabilité, appui logistique au démarrage. | FED |
| | <u>Activité 2 :</u> Appui logistique à la mise en place du Centre de Gestion Agréé : matériels, website, équipements et documentation. | FED |
| | <u>Activité 3 :</u> Appui d'AT (mise en œuvre ONUDI) à la mise en place de la Bourse nationale de sous-traitance et de partenariat: AT internationale courte durée, formation, équipements | ONUDI |
| | <u>Activité 4 :</u> Soutien (mise en œuvre ONUDI) à une opération de compagnonnage industriel : séminaires, logistiques, formation | ONUDI |
| | Résultat 2.4 : L'environnement des affaires est amélioré par le renforcement du dialogue public-privé et la mise en place du dialogue entre opérateurs économiques camerounais et européens présents au Cameroun | FED |
| Composante III: | | |
| Renforcement des systèmes de normalisation et de qualité | Résultat 3.1 : Les opérateurs économiques et les consommateurs sont sensibilisés et l'information mise à leur disposition. | ONUDI |
| | Résultat 3.2 : Les entreprises camerounaises sont accompagnées à la certification. | ONUDI |
| | Résultat 3.3 : Les systèmes de normalisation, la réglementation et la métrologie légale sont développés. | ONUDI |
| | Résultat 3.4 : Accompagnement des laboratoires à l'accréditation. | ONUDI |