



**OSSP-CMR**

OPÉRATION DE SOUTIEN AU SECTEUR  
PRIVÉ CAMEROUNAIS 



# Impact des chocs (COVID-19 et crise en Ukraine) sur les entreprises, 2023

**Rapport de référence**



# Renforcer la résilience des PME camerounaises face à l'impact des crises COVID-19 et russo-ukrainienne

# SOMMAIRE

RESUME EXECUTIF	6
INTRODUCTION	10



## 1

---

IMPACT DE LA COVID ET DE LA CRISE EN UKRAINE SUR LES PME	14
--	----

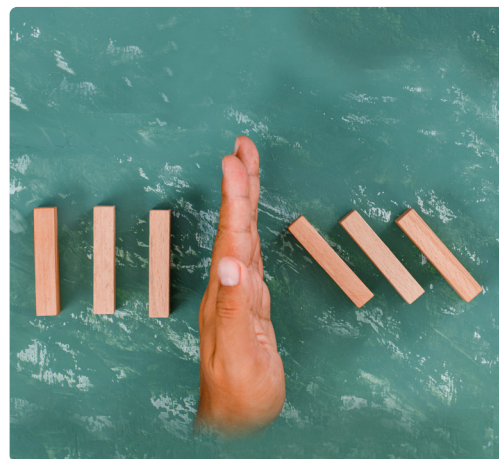
---

## 2

---

MESURES GOUVERNEMENTALES DE MITIGATION DES EFFETS DES CRISES SUR LES PME AU CAMEROUN	42
--	----

---

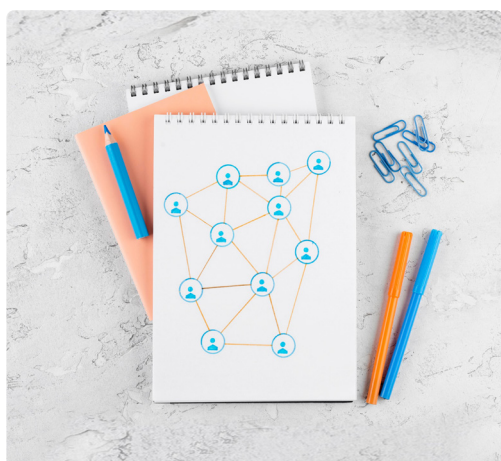


## 3

---

RENFORCEMENT DE L'EFFICACITE DE MISE EN OEUVRE DE L'OPERATION DE SOUTIEN AU SECTEUR PRIVE CAMEROUNAIS : PROPOSITION D'UN MECANISME DE SELECTION DES PME BENEFICIAIRES DU PROJET	56
---	----

---



CONCLUSION	69
BIBLIOGRAPHIE	72
ANNEXES	73
EQUIPE DE REDACTION	87

# SIGLES ET ABREVIATIONS

BAD	Banque Africaine de Développement
BADEA	Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BCE	Banque Centrale Européenne
CA	Chiffre d'Affaires
CAS	Compte d'Affectation Spéciale
CBF	Cameroun Business Forum
CEA	Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique
COVID-19	Coronavirus Disease
CTD	Collectivités Territoriales Décentralisées
DGD	Direction Générale des Douanes
DSF	Déclaration Statistique et Fiscale
EESI	Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel
EISC	Enquête d'Evaluation de l'Impact Socioéconomique de la pandémie de la Covid-19 et du conflit en Ukraine sur les Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises au Cameroun
EMF	Etablissement de Microfinance
FED	Federal Reserve
FMI	Fonds Monétaire International
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
GECAM	Groupement des Entreprises du Cameroun
GEFAC	Groupement des Femmes d'Affaire du Cameroun
GICAM	Groupement Inter patronal du Cameroun
INS	Institut National de la Statistique
LIBOR	London Interbank Bid Rate
ME	Moyenne Entreprise
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
MINFI	Ministère des Finances
MSMEs	Micro, Small and Medium sizes Enterprises
NACAM	Nomenclature des Activités du Cameroun
NIU	Numéro d'Identification Unique
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
OSSP-CMR	Opération de Soutien au Secteur Privé Camerounais
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PARPAC	Programme d'Appui au Renforcement de la Production Agricole du Cameroun
PATNUC	Projet d'Accélération de la Transformation Numérique
PE	Petite Entreprise
PECAE	Programme d'Evaluation de la Conformité Avant Embarquement
PIISAH	Plan Intégré d'Import-Substitution Agricole et Halieutique
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PULCA	Programme d'Urgence de Lutte contre les Crises Alimentaires
RGE	Recensement Général des Entreprises
SND30	Stratégie Nationale de Développement 2020-2030
SODECOTON	Société de Développement du Coton du Cameroun
SYNDUSTRICAM	Syndicat des Industriels du Cameroun
TEC	Tarif Extérieur Commun
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
TPE	Très Petite Entreprise
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UGP	Unité de Gestion du Projet
UPI	Unité de Production Informelle



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Comparaison des canaux de transmissions des effets des deux crises .....	22
Tableau 2 : Ampleur de la baisse de la production suivant le secteur d'activité (%) .....	34
Tableau 3 : Tableau comparatif des impacts du COVID et du conflit en Ukraine selon quelques critères .....	35
Tableau 4 : Appréciation de l'importance des canaux de transmission selon la crise considérée pour le Cameroun .....	41
Tableau 5 : Critères de sélection de second rang pour l'accompagnement non financier des PME .....	64
Tableau 6 : Critères de sélection de second rang pour l'accompagnement financier des PME en ligne de crédit ...	66
Tableau 7 : Critères de sélection de second rang pour l'accompagnement financier des PME en ligne de crédit ...	67

# RESUME EXECUTIF





### Partenaires principaux de mise en œuvre



# 6,3%

L'inflation s'est progressivement accrue pour se situer à 6,3% en 2022, un niveau jamais atteint depuis les émeutes de 2008.

# 6/10

2023

CONTRE

# 9/10

2020

Près de 6 entreprises sur 10 indiquent qu'elles subissent toujours lesdits effets contre 9/10 en 2020



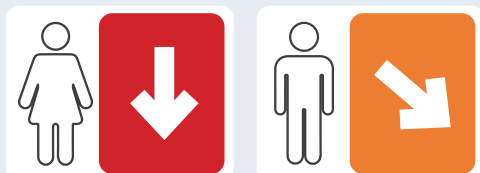
# 80%

Près de 8 PME sur 10 indiquent avoir été affectées par les conséquences de la crise russo-ukrainienne.



# 1 364

Entreprises réparties sur l'ensemble du territoire national interrogée par l'Institut National de la Statistique (INS)



Les petites entreprises dirigées par des femmes ont subi des impacts plus graves que celles dirigées par des hommes.

### Recommandations formulées relativement à la réponse générale face aux crises



Renforcement l'offre de financement pour les PME



Renforcement des programmes et projets de développement de la production locale d'intrants et d'équipements



Renforcement la coordination des programmes mis en œuvre



Amélioration de la communication avec les Chefs d'entreprises pour s'assurer de leur adhésion aux orientations des politiques publiques

**Au regard des impacts persistants de la pandémie de la COVID-19, accentués par les conséquences du conflit en Ukraine, le Gouvernement Camerounais a mis en place plusieurs actions pour renforcer la résilience des PME. Ces actions ont notamment porté sur la minimisation des effets des principaux facteurs de vulnérabilité de ces entreprises. L'Opération de Soutien au Secteur Privé Camerounais (OSSP-CMR) est l'une d'entre elles.** Ce projet est essentiellement financé par un prêt auprès de la Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique (BADEA), et est exécuté avec l'appui technique du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

**Dans le cadre de l'axe premier dudit projet, qui porte notamment sur le diagnostic de la situation en vue de mieux affiner les interventions envisagées, le présent rapport a été rédigé.** Il établit la situation de référence du projet à travers une évaluation des effets de la pandémie de la COVID-19 et du conflit en Ukraine sur les PME. Il propose également quelques orientations sur le renforcement de l'élaboration et de la mise en œuvre des mesures gouvernementales face aux crises en général, et particulièrement pour les deux crises sus évoquées et le projet OSSP-CMR.

**Pour ce faire, la démarche méthodologique s'est principalement structurée autour de l'analyse documentaire et de la réalisation d'une enquête auprès d'un échantillon de PME.** Ladite enquête, réalisée par l'Institut National de la Statistique (INS), a porté sur un total de 1 364 entreprises réparties sur l'ensemble du territoire national, dont 804 PME modernes et 560 Unités de Production Informelles (UPI). En outre, conformément aux orientations nationales de politique économique et aux secteurs d'activité cibles du projet, les entreprises interrogées étaient principalement celles de l'agriculture, y compris l'élevage, la pêche et la pisciculture, et de la transformation agropastorale.

**Ainsi, au niveau international et notamment en Afrique, les effets néfastes de la pandémie et du conflit en Ukraine se sont fait ressentir aussi bien au niveau microéconomique que macroéconomique.** En effet, les difficultés et les contreperformances enregistrées par les entreprises du fait de ces crises ont conduit à déstabiliser les équilibres macroéconomiques internes et externes.

**La pandémie a fait en sorte que plusieurs entreprises africaines soient confrontées à des périodes de forte baisse d'activité, de fermeture temporaire ou dans les cas extrêmes, d'arrêt définitif, avec des conséquences significatives sur l'emploi.** Les petites entreprises dirigées par des femmes ont subi des impacts plus graves que celles dirigées par des hommes. Les PME ont fait face à des chocs de liquidité importants, au durcissement des difficultés financières et aux défis liés à l'approvisionnement en matières premières. **En**

**conséquence, la croissance économique a enregistré une récession historique et la dette publique a fortement augmenté en raison de l'intervention des Etats pour soutenir et relancer l'activité.**

**Le conflit en Ukraine a conduit à l'accroissement sensible des coûts de production des entreprises.** Ces effets étaient beaucoup plus perceptibles dans les pays où les PME se retrouvent fortement dans la chaîne de valeur de l'agriculture, le coût des intrants dans cette filière ayant relativement plus augmenté. **Du point de vue macroéconomique, l'inflation a atteint des sommets inédits, le déficit public s'est creusé dans plusieurs pays et les efforts engagés après 2020 pour réduire et mieux maîtriser l'endettement public en Afrique ont été ralentis.**

**S'agissant des canaux de transmission des deux crises, ils sont sensiblement identiques, avec une importance relativement différente en fonction de la crise considérée.** Lesdits canaux sont en relation avec les chaînes d'approvisionnement, la demande globale, l'offre et la demande de travail, les cours des matières premières, le taux d'intérêt et l'accès aux financements, et enfin, le taux de change. Ces trois derniers canaux étaient particulièrement importants pour la transmission sur les entreprises des effets de la crise en Ukraine.

**Au Cameroun, plusieurs études microéconomiques ont été réalisées dans le cas de la COVID-19, mais les travaux sont presque inexistantes pour la crise en Ukraine.** Toutefois, les résultats obtenus sont similaires et confirment ceux observés dans les autres pays africains. Par ailleurs, pour ce qui est de la crise en Ukraine spécifiquement, les PME locales ont également été confrontées à une baisse de la demande, notamment en provenance du secteur public, du fait de l'éviction des dépenses de subvention.

**Au niveau macroéconomique, la croissance a connu son niveau le plus bas en 2020 (0,3%) et s'est inscrite en retrait de 0,4 point en 2022 par rapport aux prévisions de début d'année. L'inflation s'est progressivement accrue pour se situer à 6,3% en 2022, un niveau jamais atteint depuis les émeutes de 2008.**

**En ce qui concerne les résultats de l'enquête réalisée, il ressort que les entreprises affirment continuer de subir les effets de la pandémie en 2023, même si l'ampleur aujourd'hui s'est atténuée.** En effet, près de 6 entreprises sur 10 indiquent qu'elles subissent toujours lesdits effets contre 9/10 en 2020. Cette persistance est essentiellement marquée chez les TPE et les PE localisées dans les régions qui abritent le plus grand nombre d'entreprises. Ces TPE et PE sont dirigées par des femmes et des jeunes, et éprouvent des difficultés importantes dans l'obtention d'un financement bancaire ou auprès des EMF. Les entreprises qui importent le plus leurs matières premières sont aussi celles pour qui



le relèvement se fait de la manière la plus lente, ainsi que celles qui opèrent dans le secteur des services aux entreprises, de la pêche et l'aquaculture.

**Près de 8 PME sur 10 indiquent avoir été affectées par les conséquences de la crise russo-ukrainienne.**

Les plus touchées sont les entreprises formelles de taille relativement grande, opérant dans la filière agroalimentaire et qui s'approvisionnent à l'étranger. Elles sont implantées sur leur marché depuis un grand nombre d'années, sont dirigées par des promoteurs relativement âgés et éprouvent habituellement des difficultés à avoir accès à des financements bancaires et auprès des EMF.

**Les analyses montrent que les facteurs de vulnérabilité des PME camerounaises sont nombreux.**

Ils sont en relation avec : (i) la taille des entreprises, (ii) la capacité insuffisante de mobilisation des financements, (iii) le lieu d'achat des matières premières, (iv) le genre du promoteur, (v) son âge, (vi) la structure du financement de l'entreprise et (v) le niveau de digitalisation des activités.

**Pour ce qui est des canaux de transmission des deux crises, ils sont globalement les mêmes, avec toutefois des niveaux d'importance relativement différents selon la crise considérée.**

Les plus importants dans le cas du Cameroun sont liés aux chaînes d'approvisionnement, aux coûts des matières premières, et au taux d'intérêt et l'accès au financement. Pour le cas spécifique de la pandémie, le canal de la demande a aussi eu une importance significative.

**Face à ces crises, et outre les mesures internes prises par les entreprises, le Gouvernement est intervenu en vue de soutenir l'activité, favoriser la résilience et accélérer la relance économique.**

Cette intervention s'est traduite dans la stratégie globale de riposte et le plan de relance pour ce qui est de la pandémie, et des facilités fiscales et douanières spécifiques dans le cas de la crise en Ukraine.

**Toutefois, l'analyse des mesures mises en œuvre a montré des insuffisances aussi bien au niveau de la conception que de l'exécution qui ont limité les effets attendus.**

Par ailleurs, Cette situation a conduit une détérioration du dialogue public-privé et de l'environnement des affaires de manière générale, et une réduction de la performance qui aurait pu être atteinte en terme de nombre d'entreprises directement accompagnées.

**Sur la base des constats effectués, plusieurs recommandations ont été formulées relativement à la réponse générale face aux crises, et plus spécifiquement pour la poursuite des efforts liés à la riposte contre les conséquences de la pandémie et de la crise en Ukraine.**

Dans ce dernier cas, il s'agit entre autres : (i) d'accélérer l'opérationnalisation des

mesures destinées à renforcer l'offre de financement pour les PME ; (ii) d'accorder la priorité à la mise en œuvre et au renforcement des programmes et projets de développement de la production locale d'intrants et d'équipements, notamment dans les filières agricoles et agroalimentaires, en vue de réduire la dépendance aux importations ; (iii) de renforcer la coordination des programmes mis en œuvre en vue d'améliorer l'efficacité globale en élargissant le nombre de bénéficiaires, en renforçant les partenariats et en évitant notamment les double emplois ; (iv) d'améliorer la communication avec les Chefs d'entreprises pour s'assurer de leur adhésion aux orientations des politiques publiques. Dans le même sens que ces recommandations, les PME interrogées indiquent que les actions qu'elles préconisent sont essentiellement: (a) la facilitation de l'accès aux subventions et aux aides financières de l'Etat, (b) la réduction des prix des intrants et des matières premières ; (c) la réduction de la pression fiscale; et (d) la facilitation de l'accès au crédit formel.

**Ainsi, la mise en œuvre de l'Opération de Soutien au Secteur Privé Camerounais (OSSP-CMR) tient compte des conclusions de cette étude.**

En particulier, pour davantage faciliter l'accès aux instruments de soutien développés et améliorer la transparence du processus, une suggestion est faite en ce qui concerne le mécanisme de sélection des PME à accompagner.

**Le mécanisme de sélection des entreprises dans le cadre du projet OSSP-CMR repose sur des critères d'éligibilité ou critères de premier rang,**

et des critères de sélection proprement dits, ou critères de second rang. Le non-respect d'un ou de plusieurs critères d'éligibilité indique qu'une entreprise n'est pas qualifiée pour recevoir les appuis du projet. Dans le cas contraire, chaque entreprise reçoit une note ou score pour chacun des critères de second rang, lesquelles notes sont ensuite agrégées selon un processus spécifique pour obtenir un score global à partir duquel est émis un jugement définitif. Le processus de notation est spécifique aux dispositifs d'appuis du projet qui peuvent être financiers ou non financiers.

# INTRODUCTION

Du fait des conséquences à long terme de la pandémie de la Covid-19 et de la crise russo-ukrainienne, la trajectoire de l'activité économique mondiale a été durablement modifiée depuis l'année 2020. En particulier, dans les pays émergents et les pays en développement, plusieurs conséquences persistantes de ces crises continuent d'entraver la reprise.

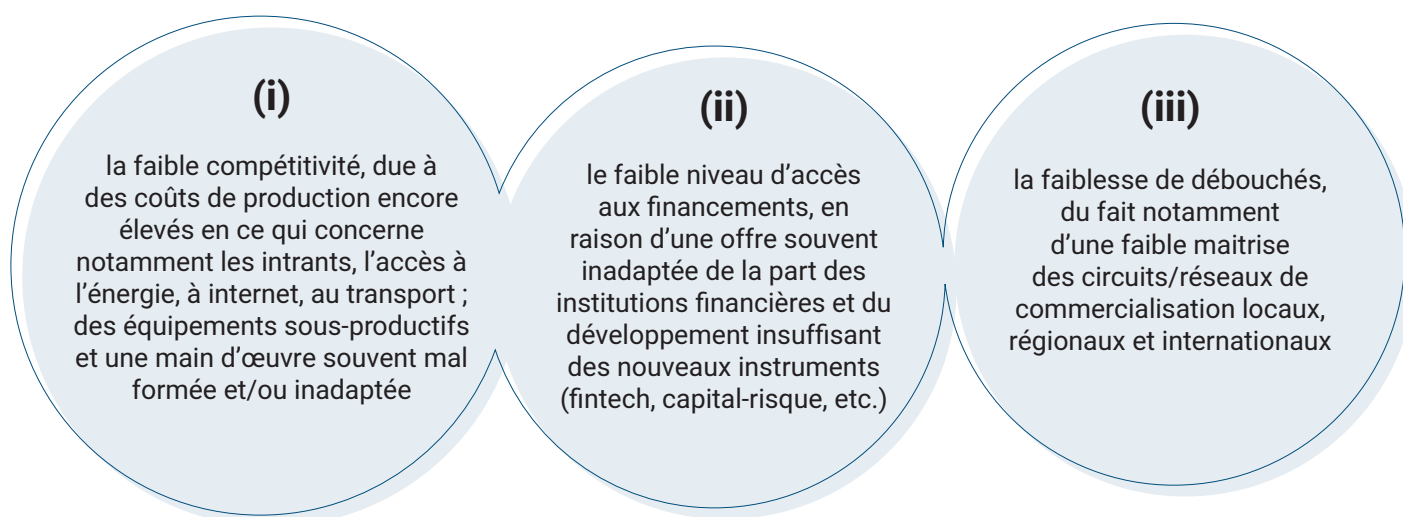
Pour ce qui est de l'économie camerounaise, elle a su faire preuve de résilience malgré la profonde perturbation du tissu productif et la réduction de la demande. Ainsi, le taux de croissance au Cameroun s'est établi à 0,3% en 2020 contre une prévision de 4,0% en début d'année, mais est resté positif contrairement à la situation observée dans plusieurs pays africains. Les petites et moyennes entreprises, qui constituent environ 97 % des entreprises installées sur le territoire et 18,4% du chiffre d'affaires ont été particulièrement affectées. En effet, l'enquête d'évaluation des impacts socioéconomiques de la pandémie, conduite en mai 2020 par l'INS avec l'appui du MINEPAT et du PNUD sur un échantillon de 770 entreprises, a montré que 84,3% des PME ont connu une baisse de leur production; 97 % ont enregistré une réduction de leur chiffre d'affaires et 62,2% ont révisé à la baisse l'effectif de leurs employés.

Afin de mitiger les effets néfastes de la pandémie, le Gouvernement a adopté en 2020 sa stratégie globale de riposte et de résilience économique et sociale, dont le second axe, portant sur la résilience économique et financière, a permis de dégager un plan de relance post Covid-19.

La mise en œuvre des actions contenues dans ledit plan a permis d'obtenir une modeste reprise. Ainsi, en 2021, le taux de croissance s'est situé à 3,6%. Au moment où les efforts post covid-19 commencent à porter quelques fruits, l'activité économique nationale a une fois de plus été affectée par la désorganisation des chaînes de production et la baisse de la productivité, consécutives au nouveau choc de la crise russo-ukrainienne.

En outre, certaines contraintes structurelles continuent de peser sur la reprise, en relation notamment avec la faible fluidité de l'environnement des affaires et les difficultés d'accès au financement.

Ainsi, pour renforcer le rythme de la relance et favoriser l'atteinte d'un sentier de croissance compatible avec le rattrapage des objectifs de développement, plusieurs contraintes au développement du secteur privé, notamment au niveau des PME, restent à lever. Il s'agit notamment de :



C'est dans le but d'apporter des solutions à ces contraintes que le Gouvernement a lancé, avec l'appui technique du PNUD et le soutien financier de la Banque Arable de développement économique en Afrique (BADEA), la mise en œuvre du projet « Opération de soutien au secteur privé Camerounais ».

Cette opération, qui vise en priorité les très petites, petites et moyennes entreprises (PME) des secteurs agropastoral et agroalimentaire, est structurée en 04 axes portant sur : (i) le diagnostic et la cartographie des opportunités, afin de mieux affiner les interventions envisagées; (ii) la préservation de la survie des entreprises et l'amélioration du climat des affaires spécifiques aux PME ; (iii) la capacitation des entreprises cibles pour améliorer leur productivité, la compétitivité et leur capacité à innover ; et (iv) l'accès des PME à des produits et services financiers adaptés.

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'Axe 1, la présente étude d'évaluation des impacts socio-économiques de la pandémie de la COVID-19 et de la crise en Ukraine sur les PME au Cameroun vise à actualiser la compréhension des effets sur l'activité de ces chocs, et préciser les cibles et les priorités des interventions à mener dans le cadre de l'Opération. Il faut noter que cette étude, qui vient compléter celle menée en 2020, permet non seulement d'appréhender la persistance des effets de la COVID 19 sur les entreprises, de prendre en compte les effets du conflit russo-ukrainien, et finalement d'établir la situation de référence pour le suivi-évaluation de la mise en œuvre de l'Opération de Soutien au Secteur Privé Camerounais.

## OBJECTIFS

L'objectif général de l'étude est d'analyser les impacts socioéconomiques de la pandémie de la COVID-19 et du conflit en Ukraine sur les très petites, petites et moyennes entreprises au Cameroun. De manière spécifique, et tenant compte des aspects de genre, il s'agit de :

- Passer en revue les différentes études menées dans le cadre de l'évaluation des effets socioéconomiques de la pandémie et du conflit en Ukraine sur les entreprises en Afrique, et particulièrement au Cameroun ;
- Faire une analyse approfondie des canaux de transmission des impacts économiques et sociaux de la pandémie et du conflit en Ukraine sur les très petites, petites et moyennes entreprises au Cameroun, en mettant un accent particulier sur les PME des secteurs agricoles et agroalimentaires ;
- Mesurer l'ampleur des conséquences de la pandémie et du conflit en Ukraine sur l'activité des PME (évolution de la productivité et du chiffre d'affaires, volume des ventes, main d'œuvre et l'emploi, financement, coûts de production, accès aux matières premières, etc.), tout en faisant ressortir les disparités par secteurs et par branches d'activités et par régions, et selon les caractéristiques de l'entrepreneur et de son unité de production;
- Evaluer l'impact des mesures de soutien aux PME mises en place par le Gouvernement dans le cadre des plans de riposte et de relance ;
- Examiner l'évolution des effets des crises et la capacité d'adaptation des entreprises pour y répondre ainsi que les facteurs de vulnérabilité des PME qui demeurent;
- Identifier les contraintes et les besoins financiers et non financiers actuels des PME, par secteurs et par branches d'activités, par régions, et selon les caractéristiques de l'entrepreneur et de son unité de production- afin de mieux affiner la réponse dans le cadre de l'Opération;
- Identifier les opportunités pour le secteur privé des PME dans le contexte créé par la crise liée à la COVID 19 et au conflit en Ukraine ;
- Sur la base des évidences produites, formuler des mesures de soutien et d'actions futures à conduire par le Gouvernement et les Partenaires Techniques et Financiers pour renforcer la résilience et la relance des PME face aux chocs.

# MÉTHODOLOGIE

Trois principales étapes ont été réalisées pour atteindre les objectifs de la présente étude. Pour chacune de ces étapes, le projet OSSP-CMR a bénéficié de la collaboration de l'Institut National de la Statistique (INS).

## ETAPE 1 : LA REVUE DOCUMENTAIRE

Celle-ci a permis de faire le point des différentes études réalisées dans le cadre de l'évaluation des effets socioéconomiques de la pandémie Covid-19 et du conflit en Ukraine sur les entreprises en Afrique de manière générale, et au Cameroun en particulier. Il s'est agi notamment de ressortir les aspects méthodologiques et les résultats (impacts, canaux de transmissions, politiques de mitigation des chocs et d'adaptation). Elle a ainsi abouti à un plan d'analyse et des indicateurs associés, ainsi que les variables d'intérêt que l'enquête auprès des entreprises devrait permettre de renseigner (étape 2).

## ETAPE 2 : L'ENQUÊTE AUPRÈS DES ENTREPRISES

Une enquête de terrain auprès d'un échantillon représentatif de PME (y compris les Unités de Production Informelles) a été réalisée par l'Institut National de la statistique entre octobre et novembre 2023. Il convient d'indiquer que la caractérisation de la taille des PME se réfère à la loi N°2015/010 du 16 juillet 2015 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi N°2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des PME au Cameroun. Toutefois, s'agissant des unités de production informelles (UPI), le critère de taille retenu est relatif au nombre de personnes employées dans l'unité, y compris les aides familiaux.

### Champ géographique et sectoriel

Le champ géographique de l'enquête a couvert l'ensemble des dix régions administratives que compte le Cameroun. Les villes de Douala et Yaoundé, compte tenu de leur importance en termes d'implantation d'entreprises, sont considérées comme des régions d'enquête à part entière. Ainsi, douze (12) régions d'enquêtes ont été considérées.

Sur le plan sectoriel, l'enquête a couvert les activités des secteurs agro-alimentaires, notamment celles retenues dans le cadre de la transformation structurelle de l'économie, en prenant en compte les unités de production du secteur agricole, les start-ups de l'économie numérique, ainsi que les entreprises qui ont bénéficié des mesures de soutien dans le cadre de la lutte contre la COVID-19. Cette orientation a été adoptée compte tenu des cibles prioritaires du Projet OSSP-CMR et de la nécessité d'avoir des informations précises sur les contraintes et les besoins dans ces branches d'activités. La Nomenclature des Activités du Cameroun (NACAM rev 1) a permis de classer les activités dans les différentes branches.

### Base de sondage et échantillonnage

La base de sondage des PME modernes<sup>1</sup> a été constituée à partir des sources ci-après :

(i) répertoire statistique des entreprises du Cameroun, issu du deuxième recensement général des entreprises<sup>2</sup> qui permet d'identifier les entreprises, de les localiser, et de les classer suivant l'activité principale exercée et la taille ;

(ii) fichiers de données des entreprises du secteur agricole disponibles au Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER) et au Ministère de l'élevage, des pêches et des industries animales (MINEPIA).

Au total, la base de sondage contient 804 entreprises modernes.

<sup>1</sup> unités de production de biens et/ou de services remplissant une Déclaration Statistique et Fiscale (DSF) de type normal (SN) ou de système minimal de trésorerie (SMT)

<sup>2</sup> Actualisée chaque année avec les Déclarations Statistiques et Fiscales (DSF).



S'agissant des unités de production informelles, 560 UPI ont été enquêtées sur l'étendue du territoire suivant les quotas par région et par secteur d'activité. En effet, les fichiers susceptibles de constituer des bases de sondages, à savoir la liste des UPI de l'enquête Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel (EESI), ou encore la base géoréférencée des Zones de recensement (ZR) obtenue lors du RGE-2 et mise à jour durant les travaux cartographiques du RGE-3 ne sont pas adaptées à la présente étude du fait du champ sectoriel choisi. Ceci du fait que l'enquête EESI est davantage adaptée aux unités observables dans les ménages et ne permet pas de fournir un bon ciblage des unités dans le cadre du projet. Les ZR quant à elles peuvent être utilisées pour le repérage des UPI observables, c'est-à-dire, celles qui exercent dans un local professionnel fixe ou un site aménagé. Toutefois, le champ sectoriel restreint principalement aux activités agricoles et industrielles rend complexe le choix des ZR pour disposer des unités par secteur d'activité.

Ainsi, au total 1 364 entreprises ont été enquêtées, dont 804 PME modernes (totalité de la base de sondage) et 560 UPI.



## ETAPE : 3 ANALYSE DES DONNÉES ET PRODUCTION DU RAPPORT

L'analyse s'est faite sur les plans quantitatif et qualitatif, et a permis de faire ressortir les principaux facteurs de vulnérabilité aux chocs des entreprises. Elle a combinée des données primaires (obtenues de l'enquête conduite par l'INS) et les données secondaires provenant des rapports sur les effets de la COVID-19 et de la crise en Ukraine réalisés au niveau national et international. Au terme de l'analyse, une critériologie du choix des PME à soutenir par le projet a été proposée.

## PLAN DU RAPPORT

La suite du présent rapport est structurée autour de 03 grandes parties qui traitent successivement de :

**(i)** l'impact de la COVID-19 et de la Crise en Ukraine sur les PME, à travers l'analyse de la revue documentaire et l'exploitation des données d'enquête ;

**(ii)** les mesures de mitigation des effets de ces chocs, qui présentent les mesures déjà prises, le bilan des dites mesures et les leçons tirées ; et

**(iii)** une proposition du mécanisme d'accompagnement pour renforcer l'opérationnalisation des interventions de l'OSSP-CMR.

# IMPACT DE LA COVID ET DE LA CRISE EN UKRAINE SUR LES PME



La pandémie de Covid-19 a entraîné une crise économique exceptionnelle dans le monde et en Afrique. Le continent a enregistré sa première récession depuis vingt-cinq ans et s'en remet lentement. Ce redressement est entravé par les perturbations des flux commerciaux mondiaux et des marchés des matières premières engendrées par le conflit en Ukraine. Pour apporter des réponses idoines à ces crises, il est nécessaire d'en distinguer les effets et de cerner les artères par lesquelles les ondes de chocs se propagent dans les économies de manière globale, et chez les PME spécifiquement. Cette analyse nous inspirera pour le cas particulier du Cameroun. Aussi, les résultats des enquêtes conduites auprès des PME camerounaises seront exploités.

## 1.1 Principaux résultats de la revue documentaire sur les pays africains

### 1.1.1 IMPACT MICRO ET MACROÉCONOMIQUE DES CRISES

Cette sous-section présente l'impact des deux crises dans les économies africaines et au Cameroun.

#### 1.1.1.1 IMPACT SOCIOÉCONOMIQUE DE LA PANDÉMIE COVID-19

La crise sanitaire mondiale due à la pandémie de la COVID-19, en plus de ses effets néfastes sur la santé des populations, a impacté le monde entier aux plans social et économique du fait des mesures de prévention particulières pour endiguer la progression de la maladie. Les pays d'Afrique, comme les autres pays touchés par la pandémie, ont dû faire face au double défi de la réponse sanitaire et du relèvement socio-économique, aussi bien du point de vue micro que macroéconomique.

##### ***i. Impact de la Covid-19 au niveau microéconomique***

Au niveau micro, la pandémie a particulièrement affectée les entreprises et notamment les PME, altérant les progrès en termes de compétitivité enregistrés jusque-là par ces dernières.

Ainsi, comme partout ailleurs, de nombreuses entreprises africaines ont été confrontées à des périodes de forte baisse d'activité, de fermeture temporaire ou dans les cas extrêmes, d'arrêt définitif, avec des conséquences significatives sur l'emploi. Une étude menée par l'International Finance Corporation (2021), intitulée "Impact of COVID-19 and Women-led MSMEs in Sub-Saharan Africa", montre que plus d'un quart de toutes les entreprises étudiées n'ont pas été en mesure de poursuivre leurs activités pendant la crise. Par ailleurs, en Afrique du Sud, les PME ont été contraintes de réduire significativement leurs effectifs. Des licenciements massifs et des mises en congé ont été signalés, entraînant une augmentation du chômage et une précarité accrue pour les travailleurs (Sloane, 2020). Une situation similaire a été observée au Kenya et au Burkina-Faso (Siddiqui et al, 2020; CCI-BF, 2020). Au Maroc, de nombreuses micros, petites et moyennes entreprises ont eu des horaires d'ouverture réduites à cause des décisions du Gouvernement (pour 21 % des petites et moyennes entreprises, et 14 % des micros entreprises) ou par choix (10 % à 11 % selon les tailles des entreprises). Au Tchad, près de 288 607 personnes étaient en chômage technique pendant la pandémie, dont les plus importants étaient dans le secteur du commerce non alimentaire, l'éducation, le transport urbain et enfin la restauration (PNUD, 2021). Au Congo, la baisse d'activité a été plus forte pour les entreprises du secteur formel, ainsi que pour celles dont l'activité a été jugée "non essentielle"<sup>3</sup> (77% à 96%). Pour les entreprises exerçant des activités indispensables ou essentielles à la vie en temps de confinement, la baisse était moindre (34 à 76%). Cette situation a conduit à la mise en chômage technique de 25,2% des employés pour les entreprises affiliées à l'Union patronale et interpersonnelle du Congo (PNUD, 2020). En Ouganda, les micros et petites entreprises ont connu une baisse d'activité plus importante que les moyennes et grandes entreprises, en raison de

<sup>3</sup> Sont considérées comme non essentielles, les activités des branches suivantes : Automobile, Assurance, BTP, Commerces non essentiels, Hôtels et restaurants non réquisitionnés, industrie métallurgique

la fermeture des lieux de production du fait de leur incapacité à mettre en œuvre des mesures de santé préventives (fourniture d'un logement sur place pour les employés, des désinfectants et d'équipements de lavage des mains pour les clients, etc.) (Lakuma et Sunday, 2020). Cette répartition de l'intensité du choc selon la taille des entreprises dépend toutefois de la structure économique du pays. Tandis que les micro entreprises sont les plus affectées dans certains cas, les entreprises de plus grande taille semblent plus touchées dans d'autres (CEA, 2023).

De manière générale, les petites entreprises dirigées par des femmes ont subi des impacts plus graves que celles dirigées par des hommes, en grande partie en raison de leur taille plus petite et de leur plus grande concentration dans des secteurs fortement touchés (International Finance Corporation, 2021 ; BAD, 2021).

Les PME ont fait face à des chocs de liquidité importants et au durcissement des difficultés financières, favorisés par l'accroissement des tensions de trésorerie du fait de la baisse d'activité, ainsi que les retards de paiement des clients. C'est le cas en Afrique du Sud, où certaines entreprises ont signalé une diminution allant jusqu'à 50 % de leurs revenus, ce qui a eu un impact considérable sur leur rentabilité et leur capacité à maintenir leurs activités (Sloane, 2020). Au Nigéria, les entreprises les plus vulnérables étaient celles qui dépendaient des crédits commerciaux et des sources de financement externes (Adeyemi et al. 2020), le contexte ayant découragé l'octroi des prêts bancaires.

Pour faire face à toutes ces difficultés, plusieurs PME ont dû adapter leur modèle d'entreprise pour continuer à fonctionner. De nombreuses PME nigérianes ont procédé à la diversification des produits et services, à l'adoption de nouvelles technologies, à la transition vers les canaux de vente en ligne et à l'exploration de nouveaux marchés (Adeyemi et al. 2020). Au Kenya également, de nombreuses PME ont cherché à diversifier leurs canaux de vente en se tournant vers le commerce électronique et les plateformes en ligne. Par ailleurs, dans plusieurs pays, certaines PME ont réorienté leur activité pour répondre à la demande croissante de produits essentiels tels que les produits de protection sanitaire et les services de livraison. La collaboration et les partenariats entre les PME ont souvent été recherchés pour partager les coûts, l'expertise et les ressources, renforçant ainsi leur résilience collective (Siddiqui et al, 2020).



Au Cameroun, une enquête de référence a été réalisée en mai 2020 par l'Institut National de la Statistique (INS), avec l'appui du MINEPAT et du Programme des nations Unies pour le Développement (PNUD). Elle a relevé que près de 90% des entreprises se déclarent affectées par la COVID-19, avec des risques d'arrêt d'activité pour certaines d'entre elles<sup>4</sup>. Les chefs d'entreprises soulignent que les principales contraintes auxquelles ils sont confrontés sont la baisse de la demande (94,2% des entreprises), et les difficultés d'approvisionnement (76%) et de financement (72%). En conséquence, 82,6 % enregistrent une baisse de la production, 95,5% une baisse du chiffre d'affaires et 52,8% une réduction des effectifs avec des mises en chômage technique. Cette réduction des effectifs est relativement plus marquée dans les PME du secteur moderne avec près de 62,2% des entreprises de ce groupe, et concerne aussi bien le personnel temporaire que le personnel permanent.

S'agissant particulièrement des difficultés de financement, 90% des chefs d'entreprises concernés déclarent manquer des fonds propres du fait de la baisse de leurs ventes. De même, près de 60% signalent observer une réticence des partenaires financiers locaux et 42,9% relèvent avoir rencontré un refus de financement des

<sup>4</sup> Cette étude a porté sur un échantillon de 770 entreprises dont 10 % de grandes entreprises, 56 % des petites et moyennes entreprises et 34 % des unités du secteur informel.



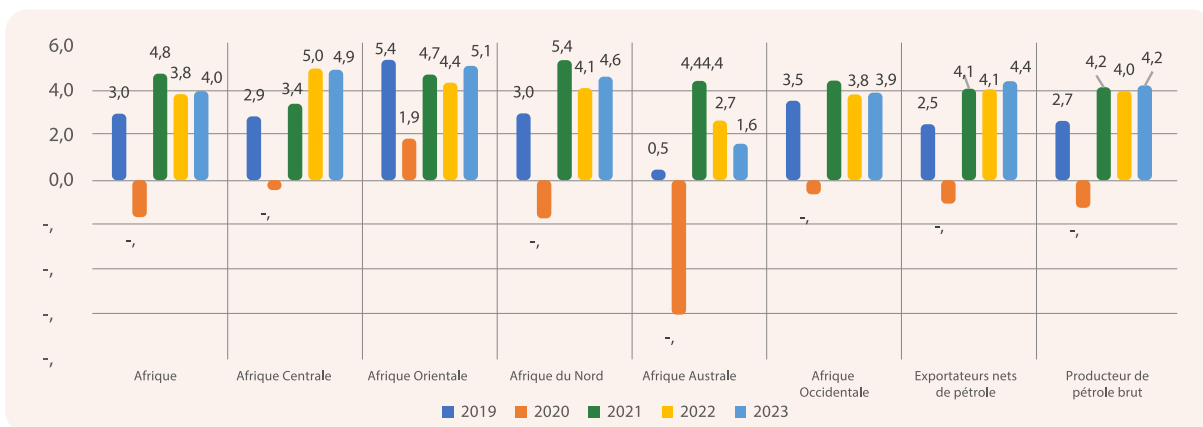
banques. Le secteur informel est également affecté et certains acteurs (45%) éprouvent déjà des difficultés à pouvoir se financer auprès des tontines et autres associations. D'autres études menées par l'INS en 2021 sur un panel d'entreprises, ainsi que par l'ISSEA et le GECAM (2020) notamment, ont conduit à des résultats similaires

**ii. Impact de la Covid-19 au niveau macroéconomique**

Avant la pandémie, le continent abritait les économies à la croissance la plus rapide du monde et plusieurs pays africains montraient les premiers signes de transformation structurelle et de progrès vers l'émergence économique. Ces performances ont été sensiblement affectées.

En 2020, l'Afrique a subi sa pire récession en plus de 50 ans. Le PIB a diminué de 1,7% selon les chiffres de la Banque Africaine de Développement.

Graphique 1 : Croissance du PIB en Afrique, par région et groupes de pays, 2020-2021 (%)

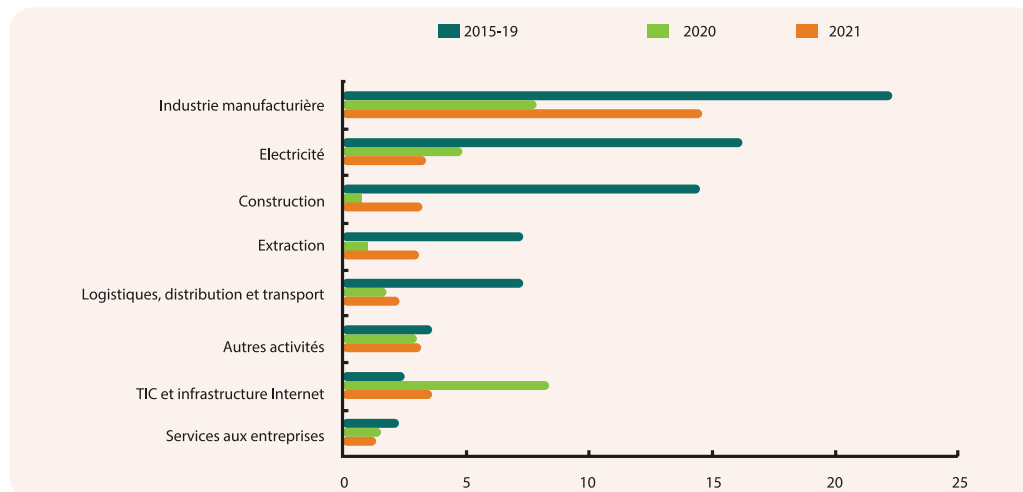


Source : BAD(2024), calculs experts OSSP-CMR

L'Afrique australe a été la région la plus durement touchée, avec une contraction économique de près de 7 %, en raison notamment de la dépendance au secteur touristique des pays de cette région. C'est le cas notamment de Maurice (-14,5%), du Botswana (-8,7%) et du Lesotho (-7,5%).

En Afrique centrale, le PIB réel a reculé de 0,4%. Parmi les pays fortement touchés par la crise dans la sous-région figurent la République du Congo (-6,3%), la Guinée Équatoriale (-4,8 %), et le Tchad (-2,1%). Le Cameroun a pour sa part été plus résilient, avec un taux de croissance positif de 0,3%. Une reprise générale a été enregistrée dès 2021 dans toutes les régions du continent malgré la persistance de la maladie.

Graphique 2 : Projets d'investissements directs étrangers nouveaux en Afrique 2015-2021 (%)



Source : CNUCED (2022), rapport sur l'investissement dans le monde

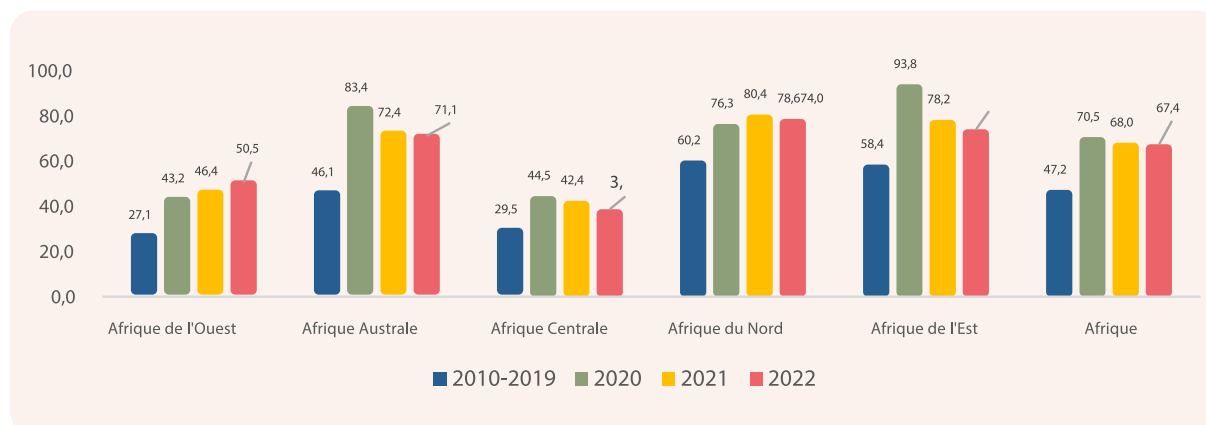
Cette baisse de la croissance en 2020 a été selon la CNUCED (2022 b) induite en partie par une réduction importante des flux d'IDE vers l'Afrique. Ceux-ci ont diminué de 16 % en 2020, la réduction la plus importante étant enregistrée en Afrique du Nord (-25 %). L'Afrique subsaharienne a enregistré une baisse de -12%. Malgré la tendance générale à la baisse observée dans les IDE nouveaux en Afrique, les investissements dans les industries des TIC du continent ont augmenté en 2020.

L'inflation sur le continent a atteint 9,6 % en 2020 (BAD, 2024), principalement en raison des politiques monétaires expansionnistes mises en œuvre par la plupart des pays africains pour soutenir l'activité économique (réduction des taux directeurs des banques centrales, baisses des exigences de fonds propres bancaires, facilités de refinancement de prêts, ..), ainsi que du fait des conséquences sur l'offre de la désorganisation des chaînes d'approvisionnement. Le Cameroun a ainsi enregistré une inflation de 2,5%. Les pressions inflationnistes se sont intensifiées dès 2021 avec la persistance des effets de la pandémie, la hausse des prix se situant à 12,5% à l'échelle continentale.

Les déficits budgétaires se sont considérablement creusés (-6,9 % du PIB contre -4,4% en 2019), en raison des interventions de soutien sanitaire et économique liées à la Covid-19 (mise en œuvre de plans de résilience économique, incluant des mesures d'allègement fiscal pour les entreprises et de soutiens monétaires et/ou alimentaires aux ménages). En 2021, ces déficits se sont légèrement réduits dans certains pays, en raison de la reprise économique et de l'amélioration concomitante des recettes. Toutefois, le déficit moyen estimé pour le continent est resté supérieur aux niveaux d'avant la pandémie.

Faisant suite au creusement des déficits, la dette publique a également atteint des niveaux préoccupants. Le ratio dette/PIB du continent a augmenté de 23,3 points de pourcentage en 2020 par rapport à sa moyenne historique sur la période 2010-2019, se situant à 70,5% selon les chiffres du FMI. Cette augmentation est particulièrement tirée par la dynamique de la dette dans les pays d'Afrique australe, où la hausse s'établit à un peu plus de 37,3 points, ainsi que dans les pays d'Afrique de l'Est (+35,5 points). La hausse la plus faible a été enregistrée dans les pays d'Afrique Centrale (+14,9 points). Cette évolution inquiétante de la dette publique a également été mise en exergue par le rapport économique sur l'Afrique de la CEA en 2021.

Graphique 3 : Evolution du ratio dette/PIB par région africaine (%)



Source : FMI (2024), calculs experts OSSP-CMR

### 1.1.1.2 IMPACT SOCIOÉCONOMIQUE DE LA CRISE RUSSO-UKRAINIENNE

Accentuant les effets de la pandémie, les conséquences du conflit russo-ukrainien se sont faits ressentir aussi bien au niveau microéconomique, particulièrement sur les coûts des entreprises, et au niveau macroéconomique notamment sur l'inflation.

#### **i. Impact de la crise Russo-ukrainienne au niveau microéconomique**

Des enquêtes auprès des PME menées en 2023 dans plusieurs pays d'Afrique par la CEA (Angola, Eswatini, Malawi, Mozambique et Namibie), il ressort que les impacts du conflit sont différenciés selon le cadre géographique. Tandis que la Crise en Ukraine a eu une influence mineure sur les PME en Angola (7% des PME déclarant avoir été affecté), et modérée au Mozambique (35%), elle a beaucoup plus affectée les entreprises en Namibie (78%), au Malawi (71%) et en Eswatini (66%). Cette situation s'est traduite aussi bien par la baisse des ventes que de la production. Ce résultat indique que les effets du conflit étaient beaucoup plus importants dans

les pays où les PME se retrouvent fortement dans la chaîne de valeur de l'agriculture, le coût des intrants y allant significativement augmenter. A titre illustratif, le PIB du Malawi dépend à près d'un tiers de l'agriculture, qui compte également pour 80% des exportations et 60% environ de la population active.

Il ressort également que la perception des effets de la crise dépend en grande partie des spécificités des PME du pays. Ainsi, l'impact était relativement plus important pour les micro-entreprises, notamment dans les économies comme le Malawi (60% affectées) où elles sont plus nombreuses. Par ailleurs, les entreprises dont les activités dépendent fortement de l'extérieur, aussi bien pour l'importation des intrants que pour les ventes, ont également connu un impact plus important.

De manière générale, la crise ukrainienne a eu un impact significatif sur les activités des entreprises en Afrique à travers notamment : **(a)** la hausse des coûts de production, du fait de la perturbation des marchés agricoles et énergétiques mondiaux, entraînant une hausse des prix des intrants. Cela a été un défi particulier pour les entreprises qui dépendent essentiellement d'intrants importés ; **(b)** la réduction des ventes, en raison de la perturbation du commerce mondial et de la demande, ce qui a rendu plus difficile l'exportation des marchandises. C'est un défi pour les entreprises qui exportent essentiellement vers l'Europe ; **(c)** les difficultés d'accès aux financements, avec la hausse des taux d'intérêts. Cela a été un défi particulier pour les petites et moyennes entreprises dépendant essentiellement des financements bancaires.

Les stratégies d'adaptation mises en œuvre par les PME face à ces difficultés sont essentiellement l'utilisation des chaînes d'approvisionnement locales, la sécurisation des chaînes existantes, la réduction du taux d'utilisation des capacités et la hausse des prix.

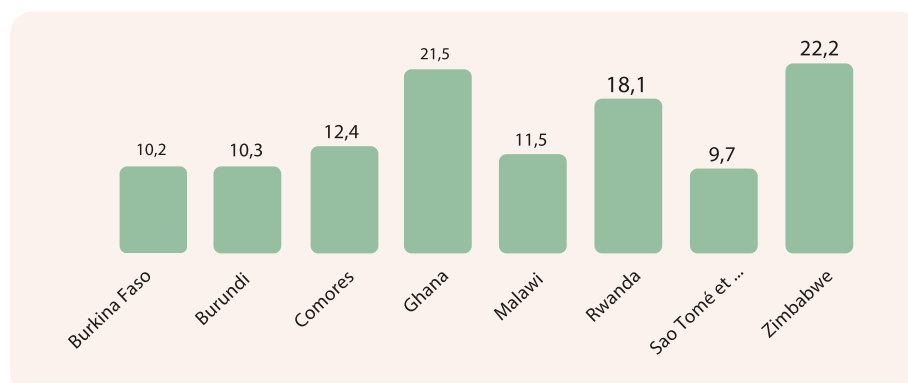
Il convient d'indiquer que l'orientation des entreprises vers les chaînes d'approvisionnement locales à favoriser le développement des activités dans certains secteurs. Ainsi, plusieurs PME interrogées indiquent que la crise en Ukraine a induit des effets positifs sur leurs activités : 41% en Namibie, et 19% en Angola notamment.

Au Cameroun, les résultats de nos recherches indiquent qu'aucune étude microéconomique n'a été rigoureusement conduite à date pour évaluer l'effet de la crise en Ukraine sur les PME. Toutefois, l'analyse des rapports économiques disponibles, notamment le rapport du MINEPAT sur l'économie Camerounaise en 2022, indique que les entreprises ont été significativement impactées, notamment à travers la hausse du coût des intrants et le durcissement des conditions financières. Ce rapport indique également que la demande intérieure adressée aux entreprises s'est réduite en raison de l'effet d'éviction de la hausse de la facture des subventions aux carburants à prendre en charge par le Gouvernement.

## ii. Impact de la crise Russo-ukrainienne au niveau macroéconomique

S'agissant de la croissance économique, plusieurs pays ont enregistré des écarts de prévision historiquement importants en 2022. C'est le cas notamment du Burkina (-4,5 points), du Soudan (-4,5 points), et de la RCA (-3 points) selon les chiffres des perspectives économiques globales de la Banque Mondiale. Par ailleurs, au regard du Graphique 1, la croissance a reculé de 1 point en Afrique en 2022 pour se situer à 3,8% après la reprise postpandémie de 2021. Ce repli est imputable à la contreperformance observée notamment en Afrique australe, du Nord et de l'Ouest. Au Cameroun, la croissance s'est située à 3,6%.

Graphique 4 : Evolution de l'inflation en points de pourcentage dans certaines économies Africaines en 2022 par rapport à 2021 (%)



Source : BAD (2024)

9,6% en 2020 ➡ 12,5% en 2021 ➡ 14,1% en 2022

Les évolutions les plus inquiétantes ont été enregistrées chez les pays importateurs nets des produits alimentaires et énergétiques, notamment le Ghana (+21,5 points), le Zimbabwe (+22,2), le Rwanda (+18,1), les Comores (+12,4) et le Malawi (+11,5 points). Au Cameroun, les prix aux consommateurs ont atteint 6,3%, en hausse d'environ 4 points.

Relativement aux finances publiques, certains pays ont dû faire face à des dépenses courantes plus importantes en raison de l'effet conjoint de la hausse généralisée des prix et du système de subventions en vigueur. Le déficit global s'est ainsi creusé notamment au Burundi (-7,5% contre -3,2% en 2021), au Burkina Faso (-10,6% contre -7,5%), en Sierra Leone (-9,6% contre -7,4%), en Côte-d'Ivoire (-6,9% contre -4,9%) et au Togo (-8,3% contre -4,7% en 2021). Au Cameroun, les dépenses de subventions aux carburants ont atteint des montants record, mais l'ajustement de la loi de finances au cours de l'année a permis de maintenir le déficit à un niveau compatible avec les objectifs du Programme économique et financier 2021-2024.

En conséquence, les efforts engagés après 2020 pour réduire et mieux maîtriser l'endettement public en Afrique, et qui ont permis une réduction de 2,5 points du taux d'endettement en 2021 (Graphique 3), ont été fortement ralentis. La dette publique s'est réduite de 0,7 point de pourcentage pour se situer à environ 67,4% du PIB en 2022, avec une augmentation sensible notamment en Afrique de l'Ouest. Cette dynamique a été favorisée non seulement par le creusement du déficit, mais aussi par l'effet de l'inflation sur les taux d'intérêt. Au Cameroun, la dette publique a été maîtrisée conséquemment à la réduction du déficit public.

## 1.1.2 CANAUX DE TRANSMISSION DES CRISES SUR L'ACTIVITÉ ET LES PME

La revue documentaire a permis de relever les similitudes et les différences qu'il convient de mettre en exergue en ce qui concerne les canaux de transmission des deux crises.

### 1.1.2.1 CANAUX DE TRANSMISSION DE LA CRISE DE LA COVID-19

Les canaux de transmission de cette crise ont été multiples, contribuant à l'ampleur et à la complexité des conséquences qui en ont résulté (MINEPAT, 2020). Les principaux canaux qui peuvent être relevés sont en relation avec les éléments suivants :

#### **a. Les chaînes d'approvisionnement:**

Les restrictions de déplacement et les fermetures de frontières ont perturbé les chaînes d'approvisionnement, notamment pour les PME qui dépendent de l'importation de matières premières ou de biens intermédiaires. Les retards ou l'indisponibilité des approvisionnements ont entravé la production et la capacité des PME à répondre à la demande. Ces dysfonctionnements ont entraîné des pénuries de produits, des retards de livraison et une augmentation des coûts logistiques. En effet, on a pu observer que les coûts du fret maritime se sont multipliés par cinq en 2020.

#### **b. La demande globale:**

La distanciation sociale, les confinements et les restrictions de déplacement ont également entraîné une baisse de la demande globale, en particulier dans les secteurs du tourisme, de l'hôtellerie, et du divertissement. Les consommateurs ont réduit leurs dépenses, les entreprises ont réduit leurs achats et les exportations ont été affectées par les restrictions commerciales, ce qui a entraîné une diminution des revenus des PME.



---

**c. L'accès au financement :**

Les marchés financiers ont été fortement affectés par l'incertitude économique, la volatilité des prix des actifs, et les pertes financières. Les PME ont rencontré des difficultés pour accéder aux financements nécessaires en raison du resserrement des conditions de crédit et de l'incertitude économique. Les banques et autres institutions financières ayant adopté une approche plus prudente, limitant ainsi l'accès aux prêts et aux capitaux de croissance. Ces difficultés ont entraîné une chute significative des revenus pour de nombreuses PME rendant difficile la gestion des obligations financières, le paiement des salaires et des fournisseurs, et aggravant le risque de faillite pour certaines entreprises.

---

**d. L'offre et la demande de travail :**

Les pertes d'emplois massives, le chômage et les réductions salariales ont eu un impact sur le pouvoir d'achat des ménages et sur la consommation. Les mesures de distanciation sociale, les exigences sanitaires accrues et les restrictions de capacité ont contraint de nombreuses PME à ajuster leurs opérations et en conséquence leurs effectifs. Étant donné que la pandémie maintient la production pratiquement à l'arrêt, il y a un impact négatif sur les chaînes d'approvisionnement, la demande de main-d'œuvre et l'emploi, conduisant à des périodes prolongées de licenciements et à une hausse du chômage.

---

**e. Les politiques économiques :**

Les mesures de relance économique mises en place par les Gouvernements pour atténuer les effets de la crise ont également eu un impact sur l'économie. On cite notamment le resserrement des conditions de financement pour faire face aux tensions inflationnistes survenues. Cette politique rend difficile les conditions de refinancement de l'économie. Par ailleurs, plusieurs PME ont bénéficié des mesures de soutien à l'activité mises en place par les pouvoirs publics, notamment les exonérations fiscales et douanières, ainsi que les subventions.

### 1.1.2.2 CANAUX DE TRANSMISSION DE LA CRISE RUSSO-UKRAINIENNE

---

La crise Russo-Ukrainienne a entraîné des répercussions qui touchent à la fois les sphères économiques, financières et géopolitiques. Ces répercussions sont dues d'une part à l'interruption des unités de production en Ukraine, qui représentent un poids important dans la production de plusieurs produits (céréales, produit énergétique, etc.), et d'autre part aux sanctions de la communauté internationale vis-à-vis de la Russie, elle aussi principal producteur de plusieurs matières premières (MINEPAT, 2022). Cette situation a eu des impacts qui se sont propagés au reste de l'économie mondiale et en Afrique spécifiquement, à travers notamment :

---

**a. Les chaînes d'approvisionnement :**

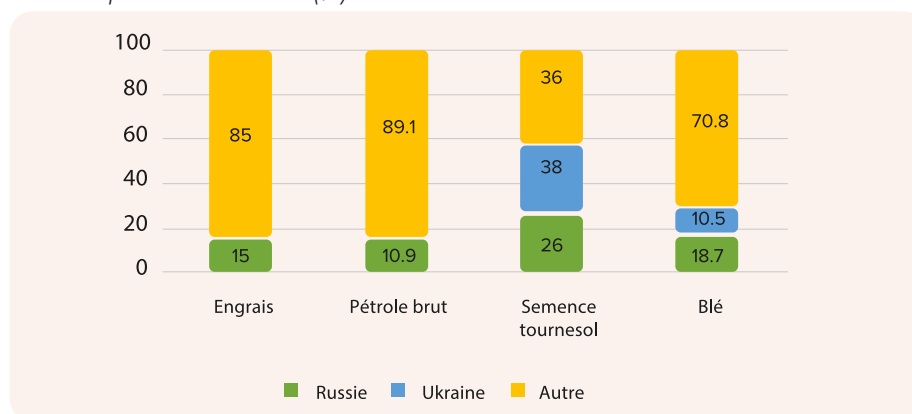
Le conflit en Ukraine a entraîné des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement mondiale, en particulier pour les matières premières et les produits agricoles qui sont exportés par l'Ukraine et la Russie. La destruction des infrastructures logistiques en Ukraine et les sanctions imposées à la Russie ont ainsi affecté la disponibilité desdits produits (blé, engrais, gaz, etc.) sur le marché mondial, entraînant une diminution de l'offre mondiale et particulièrement pour les pays s'approvisionnant dans ces deux pays.

---

**b. Les prix des matières premières :**

L'Ukraine et la Russie sont des importants producteurs de céréales, d'intrants agricoles, d'acier et d'autres matières premières. En 2021, ces pays apparaissaient dans le top 5 des exportateurs de blé, maïs, ainsi que les graines et huiles de tournesol. En outre, la Russie est le premier exportateur mondial d'engrais azotés, le troisième exportateur d'engrais phosphoré et le second producteur d'engrais potassique. Par ailleurs, ce pays fournit également une grande partie de l'offre énergétique mondiale, notamment le gaz naturel liquéfié et le pétrole brut. Les perturbations causées par le conflit ont entraîné non seulement une hausse des prix de ces produits, mais aussi un accroissement de la volatilité desdits prix les marchés internationaux. Cette situation induit une hausse des coûts de production et du degré d'incertitude auquel les entreprises font face.

Graphique 5 : Poids de la Russie et de l'Ukraine dans l'offre mondiale de certaines matières premières en 2021 (%)



Source : CNUCED (2023)

### c. Les taux d'intérêt:

Les poussées inflationnistes liées aux conséquences de la crise Russo-Ukrainienne ont amené plusieurs banques centrales à mener des politiques de resserrement de leur politique monétaire afin de contenir l'inflation. Cette situation s'est traduite par la hausse des taux d'intérêt qui ont pour conséquences un durcissement des conditions d'endettement pour les autres pays, et dans une certaine mesure une réévaluation à la hausse du service de la dette existante à taux variable. A titre illustratif, le LIBOR sur 12 mois est passé de 0,5% en décembre 2021 à 3,75% en juillet 2022. Le taux directeur de la FED est passé de 0,25% avant le conflit en Ukraine à 2,5% au 28 juillet 2022, soit une hausse de 225 points de base en 05 mois. De même, le taux de refinancement de la BCE a progressivement augmenté pour s'établir à 1,25% au 08 septembre 2022, alors qu'il était nul avant le début du conflit. Cette situation a renchéri le coût du capital pour les entreprises et dégradé leur passif. Naturellement, les entreprises les plus exposées sont celles avec un taux d'endettement bancaire plus important.

### d. Le taux de change:

La guerre en Ukraine et les sanctions économique et financière vis-à-vis de la Russie ont entraîné une hausse considérable du cours du dollar qui devrait influencer non seulement sur la dette souveraine des Etats, mais aussi sur les prix à l'exportation et les coûts des importations. Ces canaux de transmission soulignent l'importance du conflit en Ukraine dans l'économie mondiale et mettent en lumière les défis supplémentaires qu'il pose pour la stabilité économique et financière des états, mais aussi des entreprises.

## 1.1.2.3 SIMILITUDES ET DIFFÉRENCES ENTRE LES CANAUX DE TRANSMISSION DE DEUX CRISES

Les canaux de transmission de la crise de la COVID-19 et du conflit en Ukraine présentent certaines similitudes, en particulier en ce qui concerne leurs effets sur l'économie, notamment au niveau des entreprises, et sur les variables financières. Ces similitudes soulignent l'ampleur des défis posés par ces deux crises et mettent en lumière l'importance d'une réponse coordonnée à l'échelle locale et internationale pour atténuer leurs effets.

Tableau 1 : Comparaison des canaux de transmissions des effets des deux crises

Canal de transmission	COVID-19	Crise Russo-Ukrainienne
01 Chaînes d'approvisionnement	X	X
02 Cours des matières premières	X	X
03 Demande globale	X	
04 Offre et demande de travail	X	
05 Taux d'intérêt et accès aux financements	X	X
06 Taux de change		X

Source : OSSP-CMR

## 1.2 Les PME camerounaises face aux Crises

Sur la base des résultats précédents de la revue documentaire, cette section analyse l'impact des crises et de leurs canaux de transmission sur les PME camerounaises à travers l'exploitation des données d'enquête réalisées par l'Institut National de la Statistique (INS) en 2023, et d'autres sources de données nationales.

### 1.2.1 IMPACT DES CRISES SUR LES PME CAMEROUNAISES ET FACTEURS DE VULNÉRABILITÉ

#### 1.2.1.1 IMPACT DE LA COVID-19

L'analyse de l'impact de la COVID-19 procède d'une approche comparative entre la situation en 2020 et celle perçue par les entreprises au moment de l'enquête.

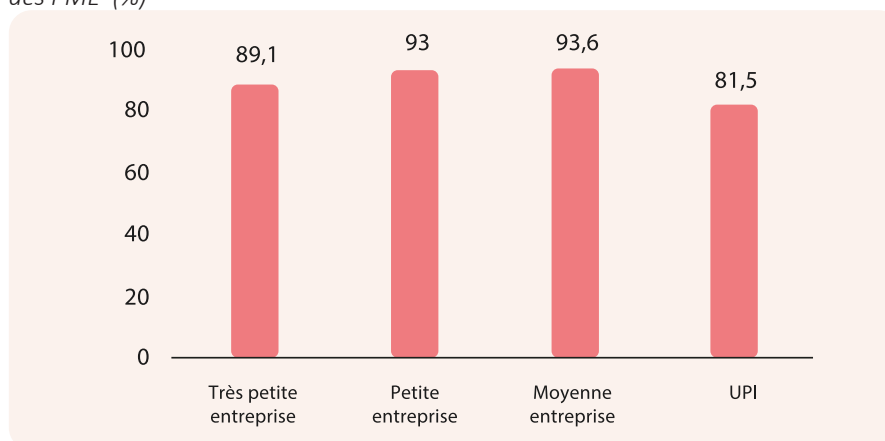
#### IMPACT ET MANIFESTATIONS DE LA PANDÉMIE EN 2020

**La grande majorité des entreprises affirme avoir subi des effets néfastes de la pandémie en 2020.**

En effet, neuf entreprises sur dix environ affirment que leurs activités ont été négativement affectées. Les PME modernes semblent avoir été plus touchées que les UPI, en raison notamment de l'activité plus structurée des premières qui imposait un respect plus strict des mesures barrières mises en place par le Gouvernement.

Dans le groupe des PME modernes, la perception de l'impact négatif de la crise augmente avec la taille de l'entreprise. Elle est de 93,6% pour les moyennes entreprises, 93% pour les petites entreprises et 89,1% pour les très petites entreprises. En effet, les entreprises mieux structurées tendent à avoir des opérations plus complexes avec des réseaux de distribution plus étendus et une main-d'œuvre nombreuse. Ces caractéristiques les ont rendues plus vulnérables aux mesures prises aux niveaux national et international pour endiguer la propagation de la pandémie. L'activité des UPI est quant à elle plus flexible, étant donné leur caractère individuel et le niveau moins important des coûts fixes. Ces spécificités ont certainement joué en leur faveur pour faire face à la crise, conformément avec les conclusions de la revue documentaire sur certains pays de niveau de développement similaire.

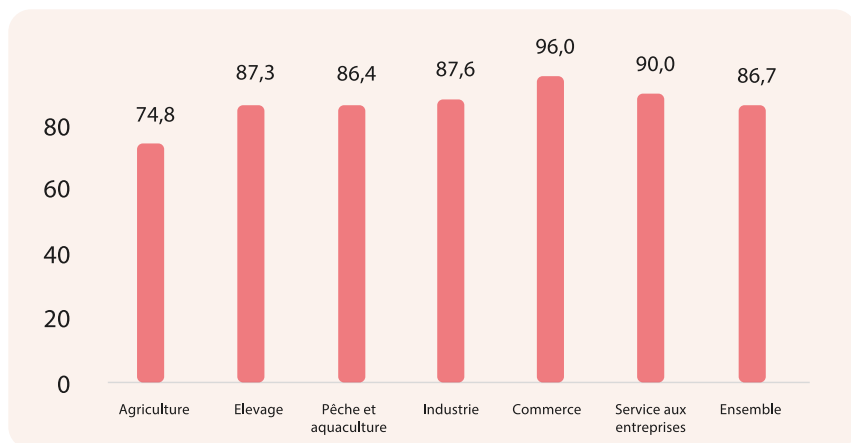
Graphique 6 : perception de l'impact néfaste de la pandémie en 2020 selon la taille des PME (%)



Source : Enquête EISC 2023

Suivant la branche d'activité, les effets néfastes de la pandémie sont relevés avec une occurrence plus forte pour les entreprises des services, compte tenu de leur importance et de l'effet direct des mesures sanitaires sur leur activité. Les branches la plus affectées sont celles du commerce (96%) et conséquemment des services aux entreprises (90%). Le secteur industriel a été le second le plus affecté (87,6%). Enfin, dans le secteur primaire, 87,3% des entreprises de l'élevage se disent affectées, contre 86,4% pour la pêche et l'aquaculture et 74,8% pour l'agriculture.

Graphique 7 : perception de l'impact néfaste de la pandémie en 2020 selon la branche (%)



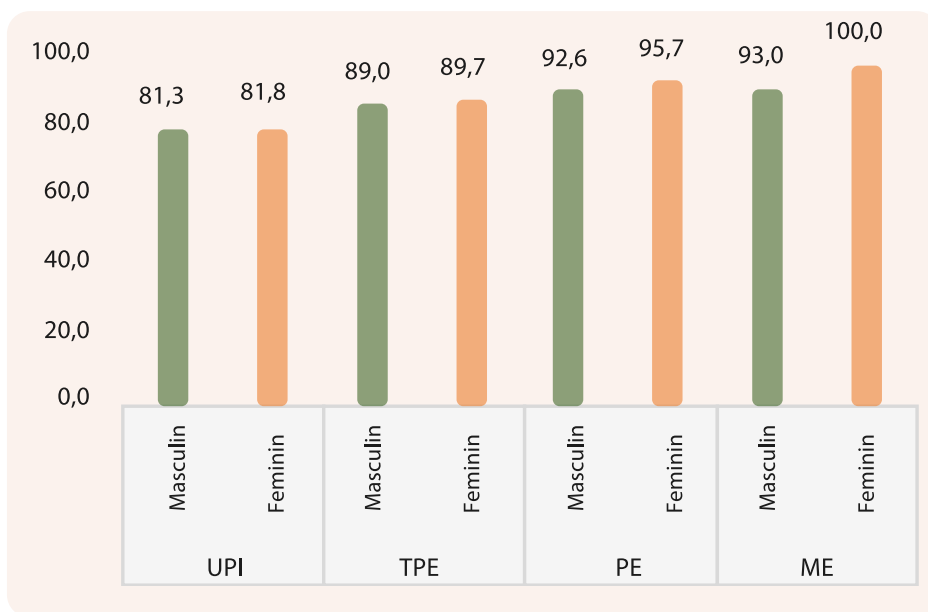
Source : Enquête EISC 2023

**Il faut noter que conformément à la revue documentaire, le transport et le tourisme ont également été fortement impactés comme dans les autres pays du Monde. Toutefois, ces activités ne font pas partie des secteurs prioritaires de notre enquête et sont donc faiblement représentées.**

L'analyse suivant le genre et la taille révèle que parmi les entreprises appartenant aux femmes sont relativement plus affectées. Ce constat ressort plus clairement lorsque les PME sont différenciées selon leur taille, notamment dans le groupe des PE et des ME. Chez les PE, 95,7% de femmes entrepreneurs se disent négativement affectées contre 92,6% des hommes. Chez les ME, le ratio est de 100% contre 93% pour les hommes.

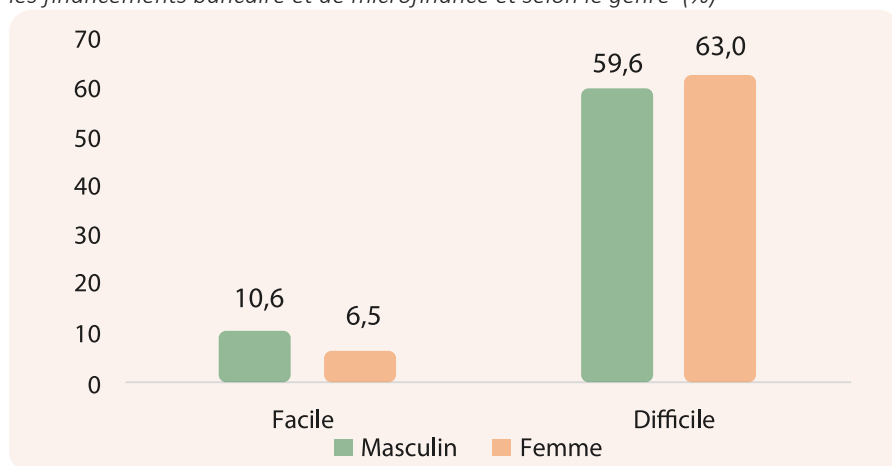
Sur la base de la revue documentaire, ce résultat qui s'observe dans plusieurs autres pays, peut se justifier par la concentration de ces PME « féminines » dans les secteurs fortement touchés, notamment les services (International Finance Corporation, 2021). Aussi, il apparaît que les entreprises promues par les femmes déclarent avoir plus de problèmes d'accès au financement bancaire (Graphique 9) et des Etablissements de microfinance. Si de manière globale, environ 6 PME sur 10 indiquent avoir un accès difficile ou très difficile à ces financements, il faut noter que ce ratio est plus élevé pour les femmes (63%) que pour les hommes (59,6%).

Graphique 8 : perception de l'impact néfaste de la pandémie en 2020 selon la taille de l'entreprise et le genre du promoteur (%)



Source : Enquête EISC 2023

Graphique 9 : perception de l'impact néfaste de la pandémie en 2020 selon la capacité à mobiliser les financements bancaire et de microfinance et selon le genre (%)

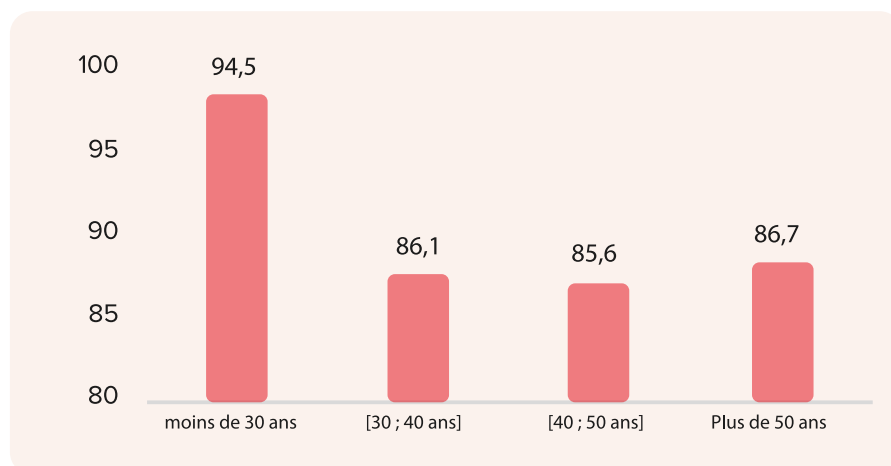


Source : Enquête EISC 2023

L'analyse suivant l'âge du promoteur indique que les plus jeunes semblent plus affectés. En effet, pendant que 94,6% des promoteurs de moins 30 ans ont déclaré avoir été négativement affectés, cette proportion est de 86,1% pour la tranche 30-40 ans et 85,6 pour les 40-50 ans. Ainsi, on peut dire que l'expérience du promoteur (que l'on considère ici plus élevée avec son âge), est un facteur important de la résilience de l'entreprise.

En outre, comme dans le cas de l'analyse genre, ce résultat peut être mis en relation avec les difficultés de financement que rencontrent les jeunes promoteurs. 64,9% de Ceux-ci (moins de 30 ans) ont indiqué subir cette contrainte contre 62,1% pour les 30-40 ans et 54,6% pour les 40-50 ans. Ce constat est également confirmé dans plusieurs autres pays comme l'Angola ou le Zimbabwe, à la lumière de la revue documentaire.

Graphique 10 : Perception de l'impact néfaste de la pandémie en 2020 suivant l'âge du promoteur (%)



Source : Enquête EISC 2023

Par contre, le regard suivant l'âge de l'entreprise indique que les PME de moins de 5 ans se déclarent relativement moins affectées (77,8%) que celles d'un âge plus élevé (environ 9 sur 10). Ceci découle principalement du fait que ces jeunes entreprises sont moins présentes dans les branches les plus affectées par la pandémie comme le Commerce et les services aux entreprises.

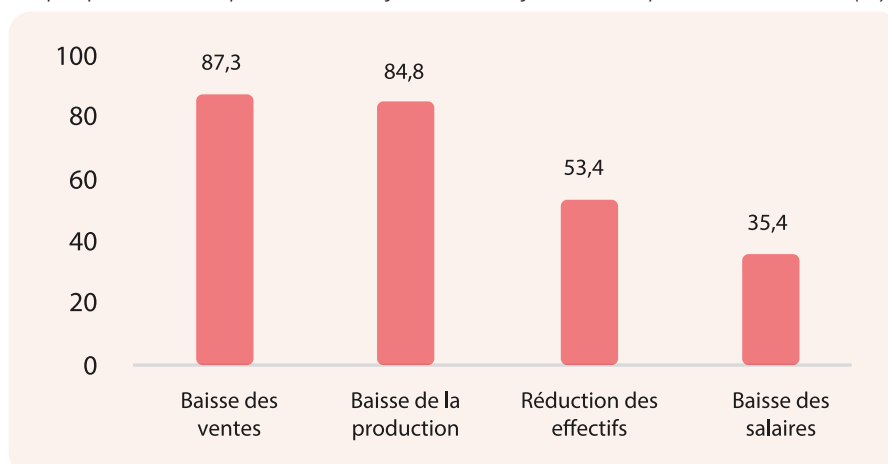
Toutefois, 96,1% des entreprises se déclarant être des start-ups ont été affectées. La grande majorité des dites entreprises, soit un peu plus de 4 sur 10, se retrouve dans la transformation agropastorale (activités industrielles), une branche fortement affectée par la pandémie.

**Il ressort ainsi que le profil des entreprises dont les activités ont été les plus affectées par la pandémie en 2020 sont les PME relativement grandes, opérant dans le secteur des services, promues par les femmes et les jeunes et installées dans leur marché depuis longtemps.**



S'agissant des manifestations de l'impact de la pandémie sur le PME en 2020, elles ont été observées particulièrement au niveau des ventes (chiffres d'affaires), de la production et de l'emploi.

Graphique 11 : Perception des manifestations néfastes de la pandémie en 2020 (%)



Source : Enquête EISC 2023

## Effet sur le chiffre d'affaires

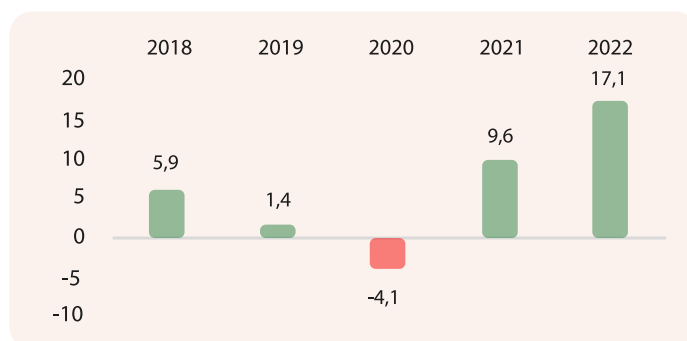
L'impact de la COVID-19 s'est globalement manifesté par une baisse des ventes pour environ neuf PME sur dix. A titre illustratif, la base de données économique et financière de l'INS indique une baisse de 4,1% du chiffre d'affaires des entreprises en 2020, après des hausses de 5,9% en 2018 et 1,4% en 2019<sup>5</sup>.

Selon les résultats de l'enquête, les PME de tous les secteurs d'activités considérés ont enregistré une baisse de leurs ventes, avec une occurrence particulièrement élevée pour celles de la pêche et l'aquaculture (97%) et celles des services fournis aux entreprises (94%). Selon la taille, les PE (près de neuf entreprises sur dix) ont plus subi la baisse des ventes, comparativement aux très petites entreprises (84,9%).

Il convient de relever que 5% des entreprises enquêtées ont enregistré une hausse du chiffre d'affaires, la majorité étant des UPI (un peu plus de la moitié). Ceci indique que la pandémie a créé des opportunités que ces dernières ont pu saisir en raison de la flexibilité de leur activité.



Graphique 12 : évolution du chiffre d'affaires hors taxes des entreprises modernes au Cameroun (%)



Source : INS 2023

Graphique 13 : perception de la baisse du chiffre d'affaires en 2020 selon la taille de l'entreprise (%)



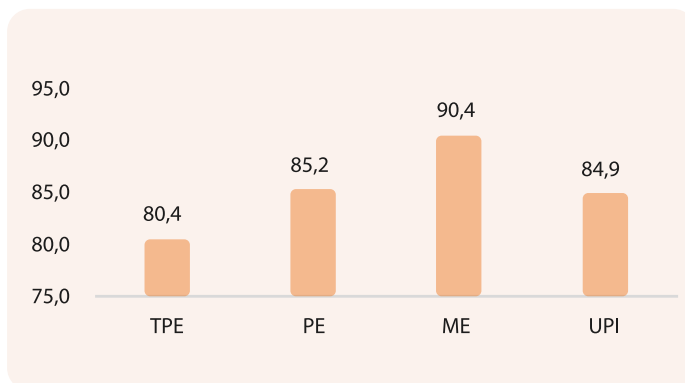
Source : Enquête EISC 2023

## Effet sur la production

Dans l'ensemble, huit entreprises sur dix indiquent avoir subi un impact négatif sur leur production en 2020. Du point de vue des secteurs, la pêche et l'aquaculture (94%), l'industrie alimentaire (87%), l'agriculture (84%) et l'élevage (81%) sont les plus touchés.

Suivant la taille, les moyennes entreprises ont le plus subi la baisse de la production (90,4%), suivies des petites entreprises (85,2%), puis des très petites entreprises (80,4%). En effet, comme dans le cas de l'activité globale, l'intégration plus poussée des ME sur le territoire national et international, aussi bien pour l'approvisionnement que pour la vente de leurs produits a rendu leur production plus sensible aux mesures mises en œuvre pour lutter contre la pandémie. En particulier, on note les difficultés d'approvisionnement en intrants importés et la baisse de la demande. Ce résultat est en cohérence avec les conclusions de l'étude du GICAM en 2020. Pour ce qui est des UPI, 84,9% déclarent avoir été impactés négativement en ce qui concerne leur production.

Graphique 14 : perception de la baisse de la production en 2020 selon la taille de l'entreprise (%)



Source : Enquête EISC 2023

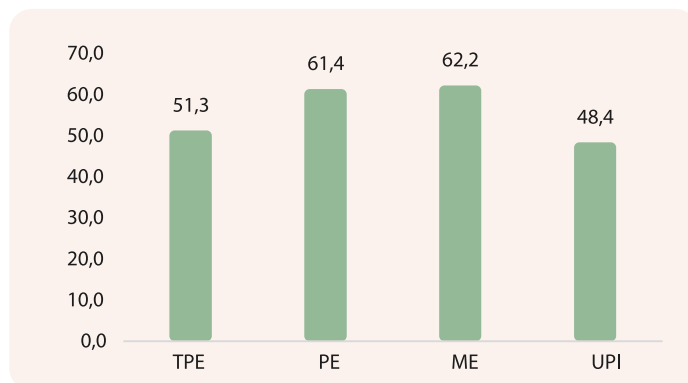
## Effet sur l'emploi et les salaires

Dans l'ensemble, près de cinq entreprises sur dix déclarent avoir réduit leurs effectifs en 2020 du fait de la COVID-19. Les secteurs les plus concernés par cette baisse sont ceux des services aux entreprises (61,1%), des industries alimentaires (58,6%) et de la pêche et aquaculture (58,6%), qui sont également les secteurs les plus affectés dans leur production et leurs ventes. Selon la taille et conformément aux résultats sur l'évolution de la production, la baisse des effectifs a été plus prononcée chez les moyennes entreprises (62,2%), suivies des petites entreprises (61,4%) et des très petites entreprises (51,3%).

Pour ce qui est des salaires, 35,4% des PME interrogées les ont réduits du fait de l'impact de la pandémie sur leur activité. Ce constat est plus prononcé dans les secteurs de la pêche et l'aquaculture (51,4%), l'agriculture (39,5%), et les industries alimentaires (37,2%). L'analyse selon la taille de l'entreprise révèle une fois de plus que les ME sont les plus affectées par la réduction des salaires, en liaison avec la baisse de leur production. En effet, les très petites entreprises sont pour la plupart unipersonnelles, ou alors emploient un nombre plus réduit de personnels. De plus, les conventions collectives sont relativement plus présentes dans les ME.

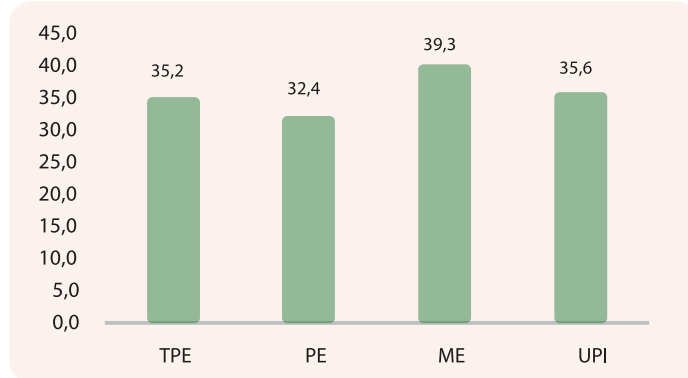
Ainsi, de manière globale, l'impact et les manifestations de la pandémie en 2020 sur les PME est cohérente avec les résultats obtenus des études précédentes, notamment celles réalisées au Cameroun par le MINEPAT, l'INS et le PNUD. Toutefois, les résultats ci-dessus présentés insistent sur les analyses en relation avec le genre et l'âge des promoteurs jeunes.

Graphique 15 : Perception l'évolution des effectifs en 2020 suivant la taille de l'entreprise (%)



Source : Enquête EISC 2023

Graphique 16 : Perception de l'évolution des salaires en 2020 suivant la taille de l'entreprise (%)

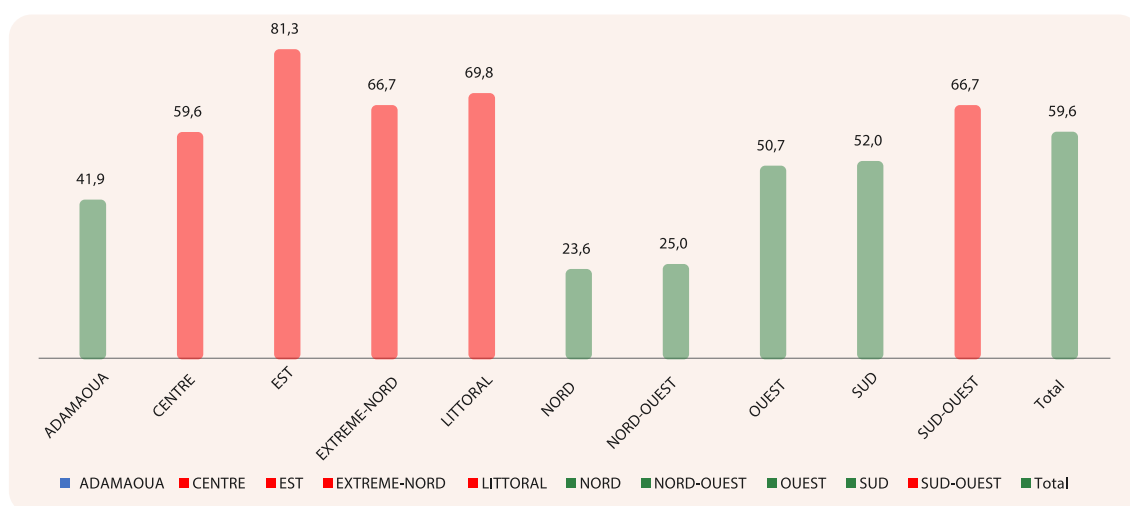


Source : Enquête EISC 2023

**En 2023 comparativement à 2020, près de 6 entreprises sur 10 indiquent qu'elles continuent de subir les effets néfastes de la pandémie. Cette proportion en baisse de 3 unités suggère une reprise partielle des activités cohérente avec l'absorption progressive du choc et l'évolution du cadre macroéconomique.**

Selon la région, les PME de tout le territoire national continuent d'être impactées par les conséquences de la COVID-19. Les entreprises de l'Est (81,3%), du Littoral (69,8%), de l'Extrême-Nord (66,7%), du Sud-Ouest (66,7%) et du Centre (59,6%) sont celles qui subissent le plus cette persistance. Cette situation est liée à la structure du secteur privé dans chacune de ces régions, notamment l'importance des PE et des UPI.

Graphique 17 : Perception de la persistance de la pandémie en 2023 selon la région (%)

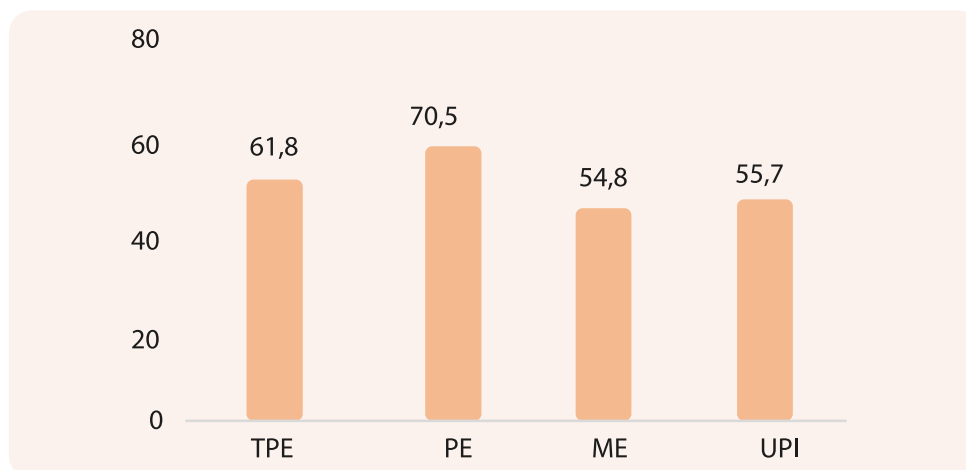


Source : Enquête EISC 2023

Selon l'activité, les opérateurs dans les branches des services fournis aux entreprises (77,8%) et de la pêche et l'aquaculture (74,3%) se caractérisent par une persistance plus prononcée des impacts de la pandémie. En revanche, les opérateurs de l'agriculture (52,9%), de l'industrie alimentaire (56,1%) et de l'élevage (60,5%) se disent moins affectés aujourd'hui.

Considérant la taille de l'entreprise, la persistance des effets de la Covid est plus marquée chez les PE et les TPE modernes. En effet, 70,5% et 61,8% respectivement de ces catégories d'entreprises déclarent continuer de subir les impacts de la pandémie. Il apparaît également que les Moyennes Entreprises (54,8%) et les UPI (55,7%) sont les catégories les plus résilientes. Cette situation provient de la structure de ces dernières, qui a notamment permis au ME de rapidement se relancer en bénéficiant d'un circuit d'approvisionnement et de vente qui a retrouvé sa densité dès le repli des mesures anti COVID. De même, les UPI se caractérisent par la flexibilité et l'adaptabilité de leur activité du fait qu'il s'agit essentiellement d'entreprises individuelles avec des coûts fixes faibles.

Graphique 18 : Perception de la persistance de la pandémie en 2023 suivant la taille (%)

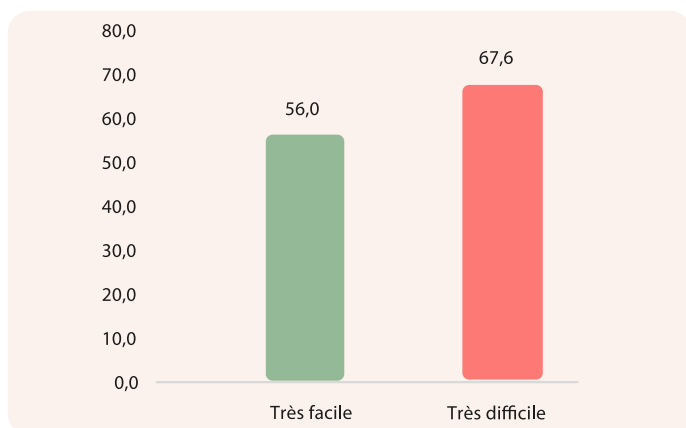


Source : Enquête EISC 2023

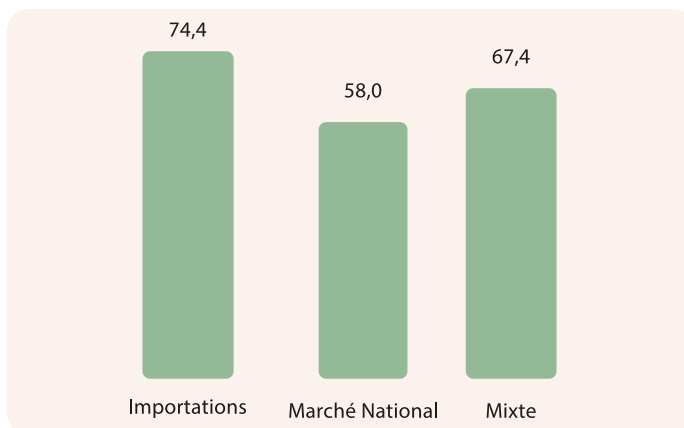
La persistance des effets de la pandémie est également signalée avec acuité pour les entreprises qui déclarent avoir des difficultés importantes pour la mobilisation d'un financement auprès des banques et des EMF. 67,6% de ces entreprises continuent de subir les impacts de la COVID-19, contre 56% pour les PME qui disent avoir un accès facile à ces financements. De même, relativement au lieu d'achat des matières premières, les PME qui importent exclusivement les leurs (74,4%) indiquent être plus affectées par la persistance que celles qui ont une source mixte (67,4%) et celles qui s'approvisionnent exclusivement au niveau local (58%).

Graphique 19 : Perception de la persistance de la pandémie en 2023 suivant la capacité à obtenir un financement bancaire (%)

Graphique 20: Perception de la persistance de la pandémie en 2023 suivant le lieux d'achat des matières premières (%)



Source : Enquête EISC 2023



Source : Enquête EISC 2023

L'analyse suivant le genre indique que la persistance de la pandémie est plus forte chez les femmes. 61% de celles-ci déclarent continuer d'être affectées contre 59% chez les hommes. L'une des raisons, comme indiqué précédemment, est la difficulté plus importante que les femmes entrepreneurs disent avoir dans l'obtention d'un prêt bancaire ou au niveau des EMF. Aussi, les femmes sont très présentes dans les secteurs où l'effet de la pandémie est le plus persistant.

Pour ce qui est de l'âge du promoteur, la persistance de la COVID, comme pour son impact à court terme, est plus accentuée chez les jeunes. Les promoteurs de tranche d'âge moyenne sont plus résilients.

Ainsi, il ressort que la persistance de la pandémie est essentiellement marquée chez les TPE et les PE localisées dans les régions qui abritent les plus grands nombre d'entreprises. Ces TPE et PE sont dirigées par les femmes et les jeunes, et éprouvent des difficultés importantes dans l'obtention d'un financement bancaire ou des EMF. Les entreprises qui importent le plus leurs matières premières sont aussi celles pour qui le relèvement se fait de la manière la plus lente, ainsi que celles qui opèrent dans le secteur des services aux entreprises, de la pêche et l'aquaculture.

S'agissant des manifestations de la persistance des effets de la pandémie sur les ventes, la production et l'emploi, on note que:

**57%**

des entreprises indiquent toujours ressentir l'effet de cette maladie sur les ventes, contre 87% en 2020, soit un recul de 30%

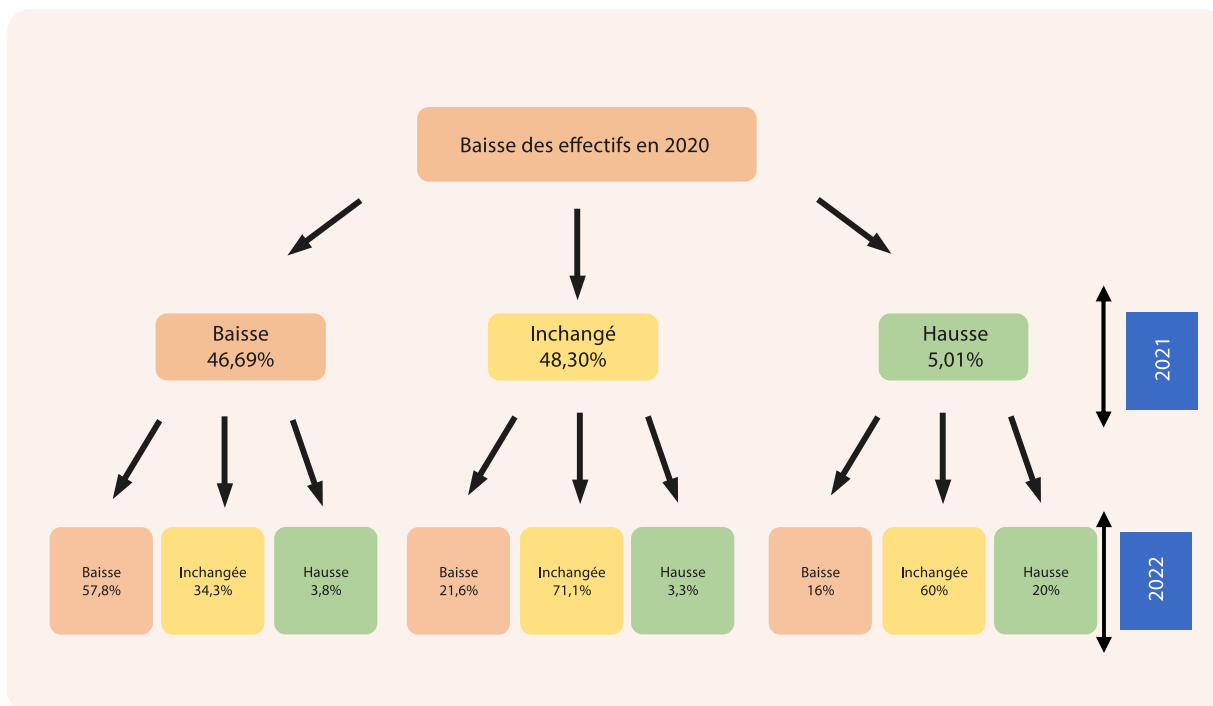
**6/10**

près de 6 entreprises sur 10 estiment que leur production continue d'être affectée en 2023 contre 8 sur 10 en 2020, soit une baisse d'un peu plus de 2 unités

**5,42%**

malgré l'amélioration enregistrée sur l'activité et la production après la fin de la pandémie, la situation des emplois elle a tendance à ne pas se rétablir (voir Figure 1). En effet, parmi les individus ayant réduit leur effectifs en 2020, seuls 5,42% ont pu le relever entre 2020 et 2022

Figure 1 : Arbre d'évolution des effectifs chez les PME ayant enregistré des licenciements en 2020 (%)



Source : Enquête EISC 2023

### 1.2.1.2 IMPACT DE LA CRISE RUSSO-UKRAINIENNE SUR LES PME CAMEROUNAISES

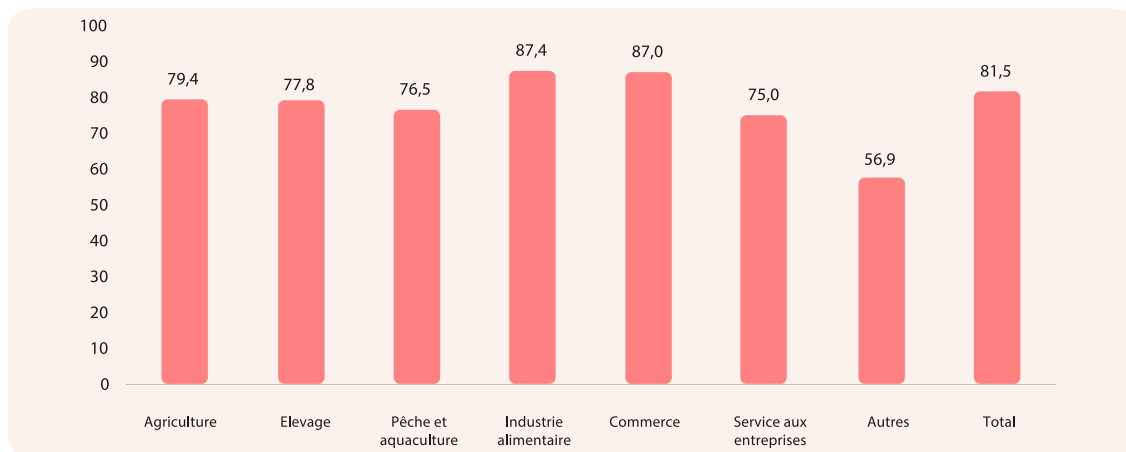
Tout comme pour la COVID-19, la grande majorité des entreprises (soit huit sur dix) affirme avoir subi des effets néfastes du conflit russo-ukrainien. 17% des PME interrogées indiquent toutefois qu'elles n'ont subi aucun effet.



**Si tous les secteurs d'activité ont été touchés, ceux de l'industrie alimentaire (87,4%), du commerce (87%), de l'agriculture (79,4%), de l'élevage (78%) et de la pêche et l'aquaculture (76,5%) ont été davantage impactés.**

En effet, le conflit russo-ukrainien a accentué la perturbation des chaînes d'approvisionnement déjà éprouvées par la COVID-19, rendant ainsi difficile et plus coûteux l'accès aux intrants (engrais, blé, son de blé, etc.) nécessaires à l'activité des branches suscitées.

Graphique 21 : Perception de l'impact néfaste du conflit russo-ukrainien selon le secteur d'activité (%)



Source : Enquête EISC 2023

L'on note également que la perception de l'impact néfaste du conflit s'intensifie avec la formalisation et la taille de l'entreprise, comme dans le cas de la COVID. En effet, 86,5% des moyennes entreprises ont déclaré avoir subi un impact négatif du conflit, tandis que ces proportions sont respectivement de 84,4% et de 81,9% pour les petites et les très petites entreprises. 79% des UPI déclarent être affectées.

Etant donné que le conflit a induit une perturbation des chaînes d'approvisionnement, il apparaît que l'effet plus prononcé chez les entreprises relativement plus grandes découle du fait qu'elles s'approvisionnent davantage à l'extérieur que celles de taille plus petite. En effet, 66,7% des ME interrogées achètent leurs matières premières au niveau national, contre 79,6% pour les PE et 87,8 pour les TPE. S'agissant des UPI, presque toutes achètent directement leur intrant sur le marché national.

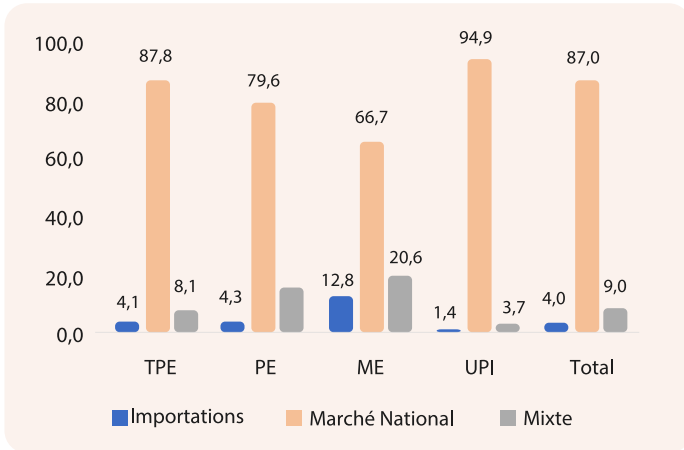
Graphique 22 : Perception de l'impact néfaste du conflit russo-ukrainien selon la taille de l'entreprise (%)



Source : Enquête EISC 2023

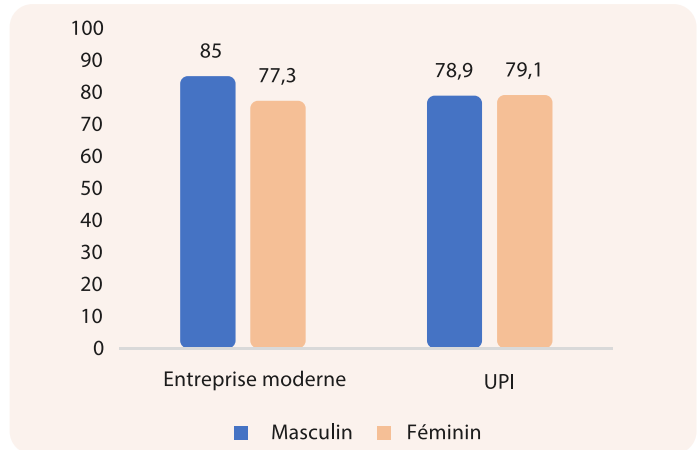
Contrairement aux résultats obtenus pour la COVID-19, l'impact de la crise en Ukraine est plus important chez les PME formelles dirigées par les hommes, et s'intensifie avec l'âge du promoteur. En effet, 85,0% des entreprises promues par les hommes se déclarent affectées contre 77,3% pour des femmes dans le groupe des PME modernes. En outre, les promoteurs de moins de 30% ont été moins impactés (71,6%) que ceux d'un âge plus élevé. Plus de huit promoteurs sur dix indiquent avoir été touchés dans le groupe des plus de 40 ans.

Graphique 23 : Répartition des entreprises selon la taille et le lieu d'achat des matières premières (%)



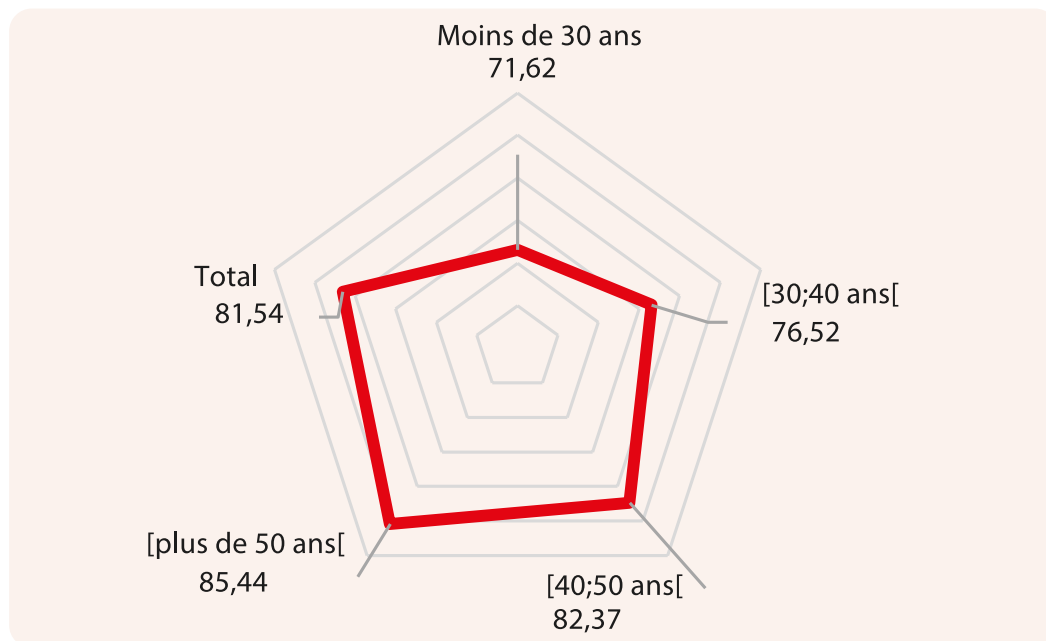
Source : Enquête EISC 2023

Graphique 24 : Perception de l'impact néfaste du conflit russo-ukrainien suivant le genre du promoteur (%)



Source : Enquête EISC 2023

Graphique 25 : Perception de l'impact néfaste du conflit russo-ukrainien suivant l'âge du promoteur (%)



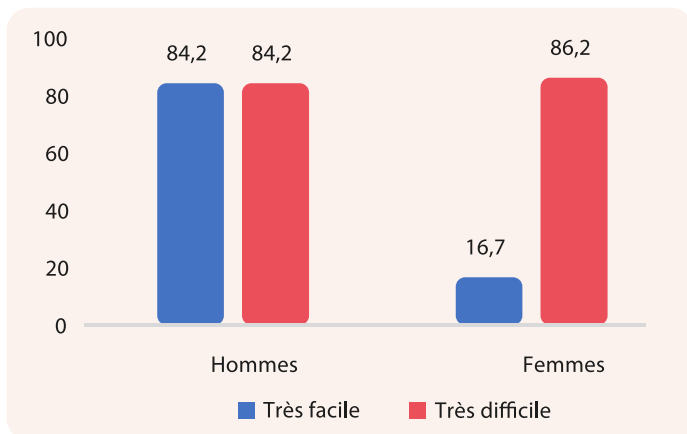
Source : Enquête EISC 2023

Ce constat est à mettre en relation avec l'activité des promoteurs. En effet, selon le genre, les hommes sont plus concentrés dans la promotion des activités alimentaires industrielles et de l'agriculture, lesquelles ont le plus subi l'impact du conflit. De même, les plus âgés sont ceux qui opèrent le plus dans l'industrie (plus de 50% des promoteurs de plus de 40 ans), tandis que les plus jeunes sont beaucoup plus actifs dans l'élevage qui a été relativement moins touché.

Selon l'âge de la PME, il ressort que l'impact du conflit augmente avec le nombre d'années d'existence de l'entreprise. 73,3% des PME de moins de 5 ans se disent négativement affectées contre 92,1% pour les entreprises de plus de 25 ans. Cette tendance est beaucoup plus prononcée pour les entreprises modernes, en particulier les petites entreprises. Comme dans le cas de la COVID, il apparaît que les entreprises plus vieilles sont plus présentes dans les secteurs les plus touchés, notamment l'industrie agroalimentaire.

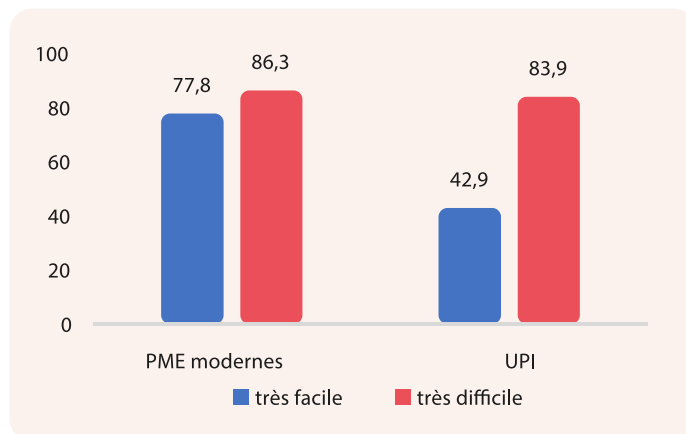
Il apparaît également, et sans surprise, que l'impact du conflit russo-ukrainien est plus important chez les entreprises qui font face à un accès plus difficile aux financements bancaires et des EMF. En effet, dans le groupe des PME qui déclarent avoir un accès facile, 68% affirment avoir été touché négativement contre 84,8% pour le Groupe des PME qui affirme avoir un accès difficile. Plus loin, l'accès au financement est apparemment beaucoup plus important pour la résilience des femmes entrepreneurs et des Unités de production informelles.

Graphique 26 : Perception de l'impact néfaste du conflit russo-ukrainien suivant le genre du promoteur (%)



Source : Enquête EISC 2023

Graphique 27 : Perception de l'impact néfaste du conflit russo-ukrainien suivant le genre du promoteur (%)

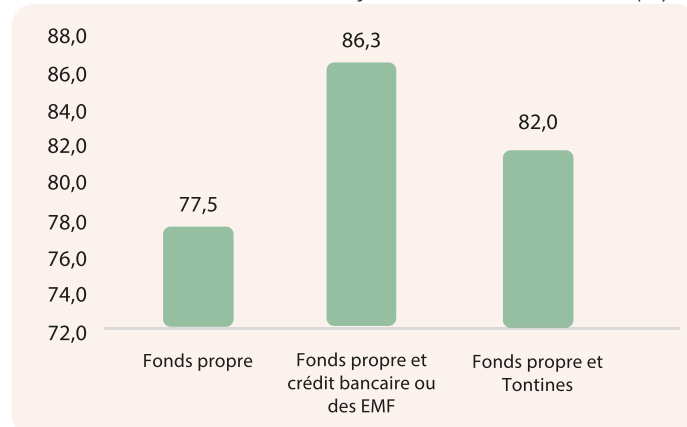


Source : Enquête EISC 2023

S'agissant de la structure du financement des entreprises, les résultats obtenus indiquent que l'effet néfaste du conflit est plus important pour les PME dont l'activité est financée à la fois sur fonds propre et sur emprunts bancaires ou des EMF. Ce groupe de PME se déclare touché à 86,3%. Ce constat est à mettre en relation avec le durcissement des conditions financières du fait du conflit. Toutefois, pour ce groupe d'entreprises, il faut relever que l'impact néfaste s'atténue avec la hausse de la part des fonds propres. Par ailleurs, les PME qui dépendent exclusivement de leur fonds propres ont été relativement moins affectées (77,5%), de même que celles qui se financent par un mix des fonds propres et des emprunts auprès des tontines (82%).

**Du point de vue de la localisation régionale, il apparaît que les entreprises les moins affectées se situent dans la région du Centre. Celles-ci pourraient avoir mieux bénéficié des mesures mises en place par le Gouvernement.**

Graphique 28 : Perception de l'impact néfaste du conflit russo-ukrainien suivant la structure du financement des activités (%)



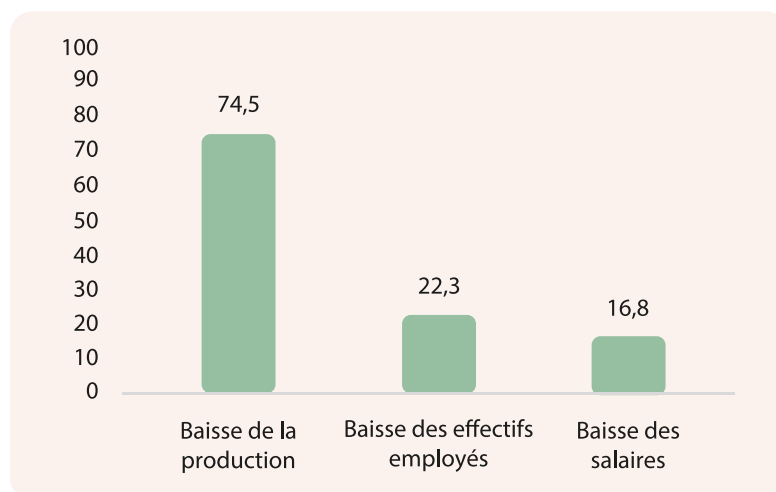
Source : Enquête EISC 2023

S'agissant de ses manifestations, l'impact du conflit russo-ukrainien a globalement conduit à une baisse de la production (pour 7 entreprises sur dix). La majorité des entreprises a maintenu les effectifs d'employés et les salaires inchangés, si bien que seuls 22,3% ont dû contracter les effectifs pour faire face à la crise, et 16,8% ont dû réduire les salaires de leurs employés.

Pour ce qui est de la baisse de la production, les secteurs plus impactés semblent être la pêche et l'aquaculture (avec 94% de PME qui se déclarent affectées), l'industrie alimentaire (87%), l'agriculture (84%) et l'élevage (81%).

Relativement à l'ampleur de cette baisse, des proportions respectives de 70,2% et 63,7% des entreprises de la pêche et l'aquaculture et de l'industrie alimentaire ont enregistré une baisse de production de plus de 25%. Ce ratio est de 58,7% pour les entreprises du secteur agricole.

Graphique 29 : Perception des manifestations néfastes du conflit russo-ukrainien (%)



Source : Enquête EISC 2023

Tableau 2 : Ampleur de la baisse de la production suivant le secteur d'activité (%)

Niveau d'ampleur	Agriculture	Élevage	Pêche et aquaculture	Industrie alimentaire	Ensemble
Moins de 10%	4,2	8,3	4,7	7,3	7,1
Entre 11 et 25%	37,3	28,6	25,0	29,0	32,4
Entre 26 et 50%	29,7	37,6	40,6	41,1	36,9
Entre 51 et 75%	24,6	19,5	23,4	18,6	19,2
Plus de 75%	4,2	6,0	6,2	4,0	4,4
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête EISC 2023

Suivant la taille, les moyennes entreprises (77,3%) et les petites entreprises (77,4%) sont les catégories qui ont été plus affectées. La baisse de la production semble moins prononcée chez les TPE (73,3%) et les UPI (73,1%).

Ainsi, les PME les plus affectées par le conflit russo-ukrainien au Cameroun sont des entreprises formelles de taille relativement grande, opérant dans la filière agroalimentaire et qui s'approvisionnent à l'étranger. Elles sont implantées sur leur marché depuis un grand nombre d'années, sont dirigées par des promoteurs de sexe masculin relativement âgés et éprouvent habituellement des difficultés à avoir accès à des financements bancaires et des EMF. Toutefois, il faut relever que même si l'accès aux financements bancaires et des EMF accroît la résilience des PME, une part importante desdits financements a augmenté la vulnérabilité aux effets du conflit chez les entreprises concernées en raison de la hausse des taux d'intérêt.

Tableau 3 : Tableau comparatif des impacts du COVID et du conflit en Ukraine selon quelques critères

Critères d'analyse	COVID	Crise en Ukraine	Observations
<b>Impact général sur l'activité</b>	plus important que pendant la crise en Ukraine	Moins important que pendant la COVID	
<b>Secteur le plus affecté</b>	Services	Industrie agroalimentaire	Le canal de transmission sur les prix des intrants agroalimentaires était plus important pour le conflit
<b>Formalisation</b>	Les UPI sont relativement moins affectées	Les UPI sont relativement moins affectées	L'activité des UPI est plus faible avec des coûts fixes bien plus faibles
<b>Taille</b>	Impact croissant avec la taille pour les entreprises formelles	Impact croissant avec la taille pour les entreprises formelles	
<b>Age du promoteur</b>	Impact plus accentué chez les jeunes promoteurs	Impact plus accentué chez les promoteurs d'âge avancé	Pour le conflit en Ukraine, les promoteurs âgés sont plus présents dans l'agro-industrie
<b>Age de la PME</b>	Impact plus fort avec l'ancienneté de l'entreprise	Impact plus fort avec l'ancienneté de l'entreprise	
<b>Genre</b>	Plus fort chez les femmes	Plus fort chez les hommes	Les femmes sont plus présentes dans les services, secteur plus affecté lors de la pandémie
<b>Structure du capital</b>	Impact plus fort avec la part de l'endettement auprès des institutions de crédit	S'accroît avec la part de l'endettement auprès des institutions de crédit	
<b>Emploi</b>	Baisse d'effectif relativement plus forte que pendant le conflit en Ukraine	Baisse d'effectif relativement plus faible que pendant la COVID	Sur les personnes qui avait baissé leur effectif en 2020 du fait de la pandémie, seul 5,42% ont pu le relever entre 2020 et 2022

Source : OSSP-CMR

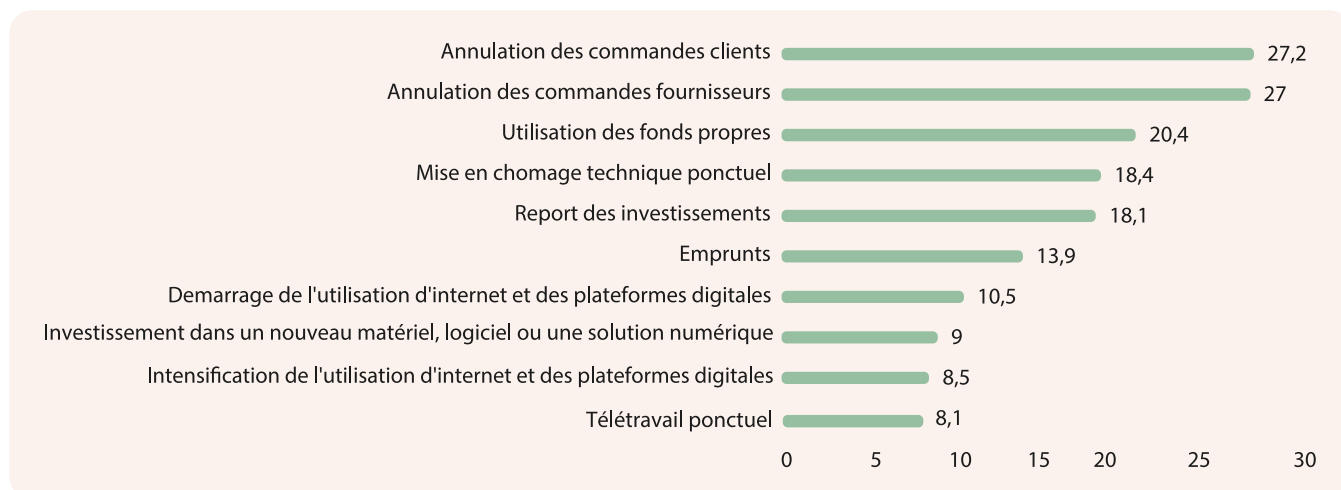
### 1.2.1.3 MESURES D'ADAPTATION ET OPPORTUNITÉS LIÉS AUX DEUX CRISES

La pandémie et le conflit en Ukraine se sont traduits par la mise en œuvre de certaines mesures internes au niveau des entreprises, aussi bien pour faire à ces chocs que pour saisir les opportunités qui se sont présentées.

S'agissant des mesures prises dans le cadre de la pandémie de la COVID-19, il ressort qu'elles ont surtout portées sur des mesures de court terme à l'effet d'oxygéner la trésorerie des entreprises. Il s'agissait notamment de l'annulation des commandes auprès des fournisseurs et en provenance des clients ; de l'érosion des fonds propres ; des mises en chômage technique et des reports d'investissement. Les mesures avec des effets structurelles (ou de long terme), ont été prises par très peu d'entreprises, notamment l'investissement dans de nouveaux matériel ou solution numérique (9%) et l'intensification de l'utilisation des plateformes digitales (8,5%).



Graphique 30 : Principales mesures adoptées par les entreprises en réponses à la COVID-19 (%)



Source : Enquête EISC 2023

A ce niveau, très peu d'entreprises ont développé leur chaîne d'approvisionnement locale, en raison notamment de l'application des mesures barrières au niveau interne.

En revanche, on note que le conflit en Ukraine a permis aux entreprises de mettre en place des mesures qui pourraient avoir des effets bénéfiques pour l'économie locale sur le long terme, notamment l'utilisation des matières premières locales (46,5% des entreprises) et la diversification des sources d'approvisionnement (37,2%).

Dans le cas particulier de la filière agroalimentaire qui a été particulièrement touchée, certaines entreprises ont indiqué qu'elles ont dû procéder à :

*La valorisation des produits bio sans engrais afin de limiter l'utilisation de cet intrant tout en maintenant la demande des consommateurs;*

*L'augmentation des stocks d'intrants;*

*La réduction du taux d'utilisation des capacités, en raison de la faible disponibilité des intrants et de leur coût prohibitif;*

*L'investissement dans le développement de la production locale d'intrants agricoles;*

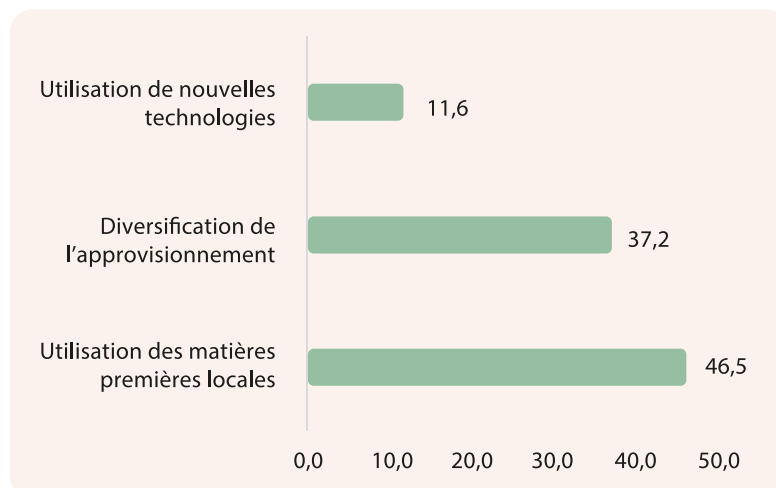
*La négociation avec les fournisseurs en raison de la baisse*

*des crédits, et subséquemment avec les banques;*

*La conclusion de nouveaux partenariats;*

*L'accroissement des prix « sortie usine ».*

Graphique 31 : mesures adoptées par les entreprises en réponses à la Crise en Ukraine (%)



Source : Enquête EISC 2023

#### 1.2.1.4 IDENTIFICATION DES FACTEURS DE VULNÉRABILITÉS ET DE RÉSILIENCE DES PME

Les analyses des précédentes sections ont permis de mettre en exergue quelques facteurs qui ont accentué les effets des crises ou permis de mieux résister aux chocs de la COVID et du conflit en Ukraine. Lesdits facteurs sont notamment en relation avec :

**La taille de l'entreprise :** A moyen terme, les entreprises qui se sont relevées plus rapidement sont les moyennes entreprises, même si elles sont celles qui subissent les impacts immédiats les plus importants. Les TPE et les PE sont donc plus vulnérables ;

**La capacité de mobilisation d'un financement :** La reprise des activités post COVID a été plus lente pour les entreprises ayant une faible capacité de mobilisation des financements auprès des établissements prêteurs ;

**Le lieu d'achat des matières premières :** Quelle que soit la crise considérée, l'impact et la persistance dudit impact est relativement plus élevé pour les entreprises s'approvisionnant en matières premières à l'étranger ;

**Le genre du promoteur :** Les femmes semblent avoir des capacités de mobilisation de financement plus faibles que les hommes. De ce point de vue, les PME promues par les femmes sont souvent plus lentes dans la relance de leur activité du fait de la faiblesse de l'accès aux financements. Ceci explique pourquoi la persistance des effets de la COVID est plus forte chez les femmes. Il apparaît donc que le genre est un facteur de vulnérabilité du point de vue de la capacité de relance de l'entreprise. Les effets immédiats du conflit Russo ukrainien sont plus forts chez les hommes ;

**L'âge du promoteur :** La persistance des effets de la COVID est plus forte chez les promoteurs plus jeunes, certainement en raison de leur inexpérience relativement aux plus âgés ;

**La structure du capital :** Les entreprises plus résilientes aux chocs sont celles dont le taux d'endettement est plus faible. En effet, plus l'activité s'appuie sur les fonds propres, moins vulnérables sont les PME ;

**La digitalisation des activités :** L'utilisation d'internet, des plateformes digitales et notamment du télétravail a permis aux entreprises d'être moins impactées.

#### 1.2.2 PRINCIPAUX CANAUX DE TRANSMISSION DES CRISES SUR LES PME CAMEROUNAISES

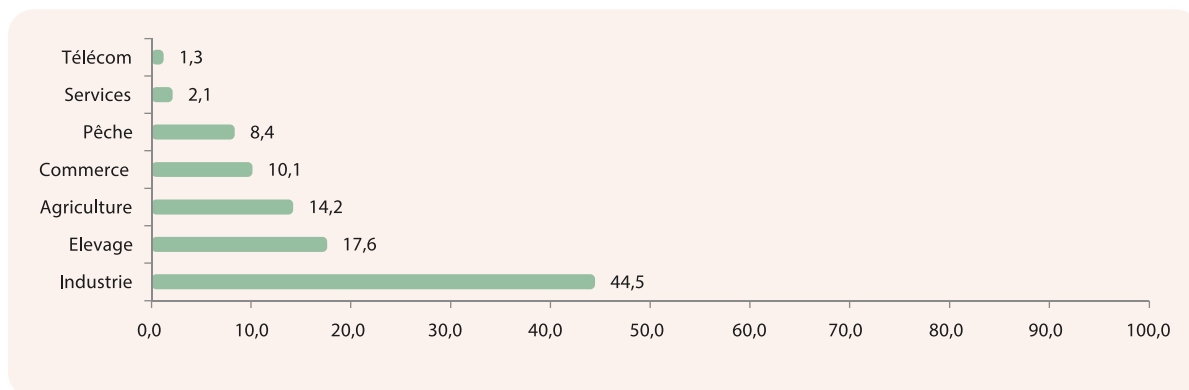
Sur la base des conclusions de la revue documentaire et de l'exploitation des résultats de l'enquête et des autres sources de données, il ressort qu'à l'exception du canal lié à la demande qui n'a véritablement agit que pendant la pandémie, la transmission des impacts négatifs des deux crises sur l'activité des PME camerounaises s'est faite principalement à travers la perturbation des chaînes d'approvisionnement, la hausse du coût des intrants et la limitation de l'accès aux financements.

## 1.2.2.1 PERTURBATIONS DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT ET PRIX ÉLEVÉS DES INTRANTS

Les analyses des précédentes sections ont Le Cameroun étant une économie extravertie, les perturbations des chaînes d'approvisionnement internationales ont été le principal canal de transmission des deux crises (fermeture des frontières dans le cas de la COVID-19, sanctions contre la Russie et destruction des équipements logistiques en Ukraine). Ces perturbations se sont traduites notamment par des difficultés d'accès à la matière première importée qui est le principal intrant de production de plusieurs PME: près de 70% des matières premières proviennent des importations.

Les chaînes d'approvisionnement nationales ont également été ébranlées, la distanciation sociale (COVID-19) ou l'insuffisance de matières premières (crise en Ukraine) ayant conduit plus de la moitié des chefs d'entreprises à annuler des commandes de clients en raison de faibles niveaux de production. Pour la crise en Ukraine, les PE, TPE et les UPI sont les entreprises qui sont le plus concernées par ces annulations du fait de leurs ressources limitées et d'une capacité réduite pour assurer la constitution des stocks de sécurité en intrants sur de longues périodes. En outre, du point de vue de la branche d'activité, les entreprises industrielles sont les plus touchées, suivies de celles de l'agriculture et de l'élevage.

Graphique 32 : Proportion des entreprises ayant procédé à l'annulation des commandes par secteur d'activités (%)



Source : Enquête EISC 2023

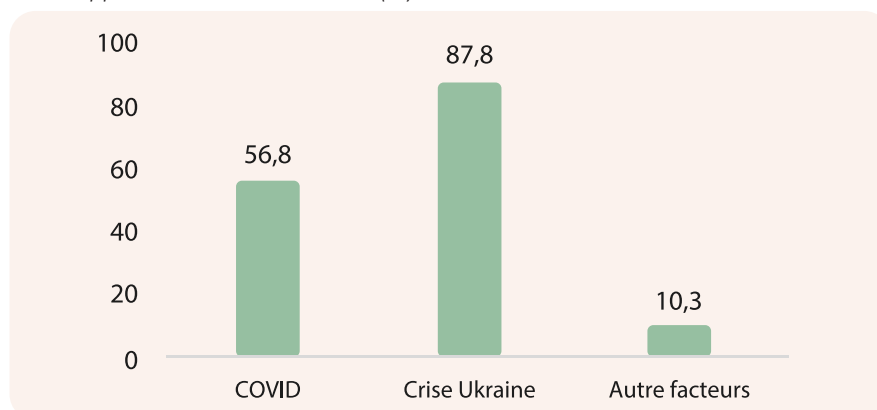


**60,8%**

des PME enquêtées en 2022, pensent que l'accès à la matière première est devenue plus difficile comparativement à 2020 où cette contrainte était déjà importante

Parmi ces entreprises, 87,8% pensent que cet enlisement est lié à la survenue du conflit russo-ukrainien (dont une part importante est dans le secteur agricole et agroalimentaire), tandis que 56,8% notent que la persistance des effets de la pandémie est également impliquée. Seuls 10,3% des entrepreneurs attribuent le resserrement des difficultés d'approvisionnement aux effets des facteurs autres que la pandémie et le conflit russo-ukrainien.

Graphique 33 : Répartition des raisons expliquant les difficultés plus importante dans l'approvisionnement en 2022 (%)

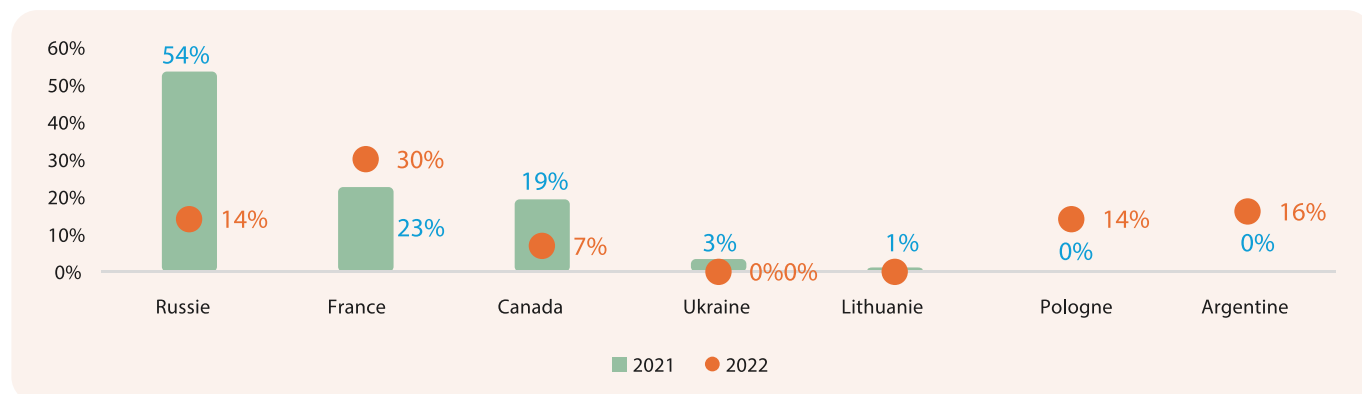


Source : Enquête EISC 2023

Ces difficultés d'accès à la matière première se sont traduites par l'accroissement des coûts des intrants pour les entreprises. Ainsi, la grande majorité des dites entreprises déclarent avoir connu des difficultés importantes d'approvisionnement liées à la hausse des prix des matières premières pendant la pandémie de Covid-19 (70,7%) et depuis la survenue du conflit en Ukraine (85,5%). Cette situation est quasi-similaire quel que soit la taille de l'entreprise. En outre, et comme indiqué précédemment, elle est plus forte pour les PME qui s'approvisionnent majoritairement sur les marchés étrangers.

Pour faire face à ce problème d'accès à la matière première, l'un des choix principaux des entreprises a été de diversifier leurs sources d'approvisionnement (37,2%).

Graphique 34 : Principaux pays fournisseurs de blé au Cameroun entre 2021 et 2022 (%)



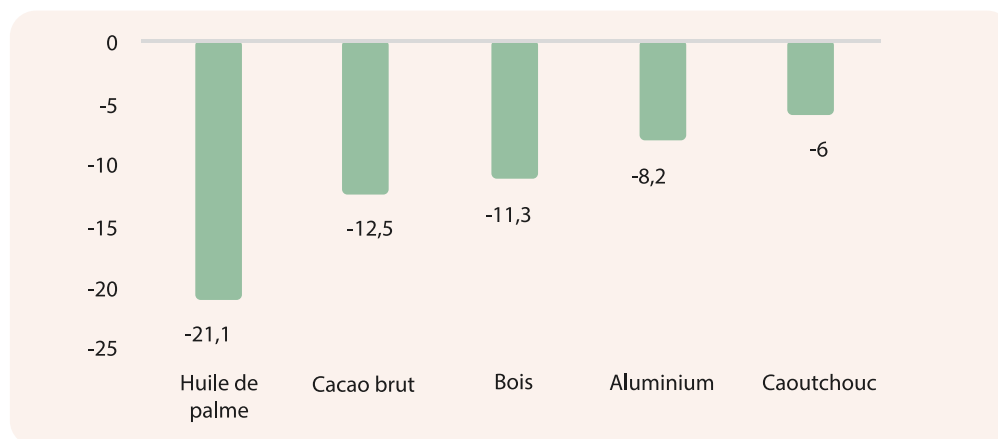
Source : Atlas of Economy

En effet, cette crise a entraîné de grands retards dans le processus d'importation de cette céréale, notamment le blé, lequel venait principalement de Russie. Pour combler ses besoins, les entreprises du pays ont dû faire appel à 5 nouveaux fournisseurs (Allemagne, USA, Uruguay, Estonie et Pologne). En outre, la France est devenue en 2022 le premier fournisseur de l'économie camerounaise au détriment de la Russie, bousculant la hiérarchie des principaux fournisseurs d'avant la crise.

### 1.2.2.2 RÉDUCTION DE LA DEMANDE GLOBALE

La baisse de la demande s'est principalement fait ressentir pendant la pandémie. Elle a essentiellement affecté les PME camerounaises exerçant dans la production des biens exportés, notamment les matières premières agricoles, en raison des taux de croissance faibles de nos principaux partenaires. Ainsi, sur l'année 2020, on a enregistré une baisse 7,1% des exportations en volumes selon les statistiques du commerce extérieur, tirée essentiellement par les produits suivants : huile de palme (-21,1%), cacao brut en fèves (-12,5%), bois grumes (-11,8%), Aluminium brut (-8,2%) et caoutchouc brut (-6,0%).

Graphique 35 : Variation des volumes des principales matières premières entre 2019 et 2020 (%)



Source : DGD/MINFI



Pour ce qui est de la crise en Ukraine, la baisse de la demande s'est faite moins ressentir, car plus de la moitié des entrepreneurs interrogés estiment que les difficultés d'exportations sont moins fortes par rapport à 2020.

Ainsi, malgré le ralentissement de l'activité économique mondiale, les volumes des principaux produits exportés par le Cameroun se sont inscrits en hausse. C'est le cas notamment de la banane (+8,8%), le cacao en fèves (+10,2%), et le caoutchouc (+16,6%). En outre, les statistiques de la comptabilité nationale indiquent que la demande intérieure en 2022 s'est accrue dans le pays.

### 1.2.2.3 LIMITATION DE L'ACCÈS AU FINANCEMENT

Malgré les difficultés de financement déjà signalées par les entreprises en 2020 du fait de la pandémie, 66,8% des entrepreneurs interrogés affirment qu'il est plus difficile d'accéder à un financement en 2022, avec une part importante (80,8%) qui estiment que ce durcissement est lié à la crise en Ukraine. En effet, les incertitudes économiques liées à la crise en Ukraine et à la pandémie ont conduit la plupart des institutions financières à adopter une approche plus prudente, restreignant l'accès au financement pour de nombreuses entreprises, notamment les plus petites qui sont par ailleurs les plus vulnérables. Les difficultés de financement ont été plus importantes chez les entreprises promues par les femmes, ainsi que chez celles qui dépendent grandement ou qui disposent d'une capacité faible de mobilisation des financements auprès des banques et des EMF.

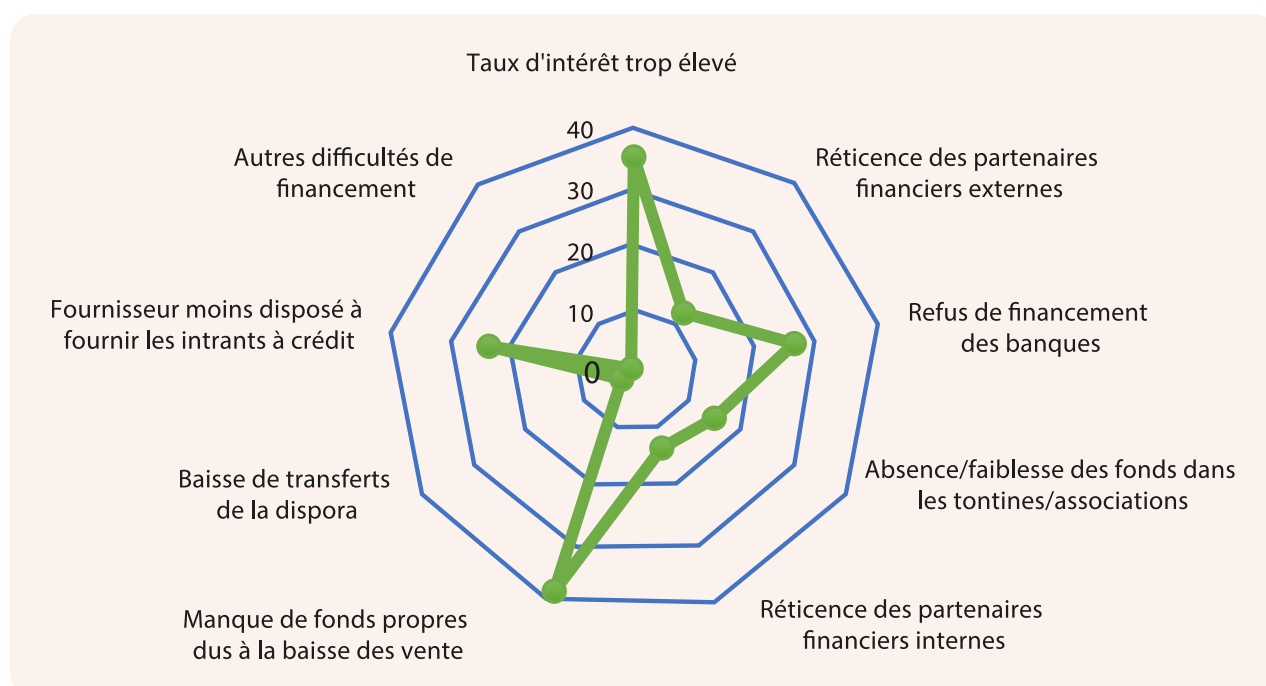
**Il convient d'indiquer que ce durcissement de conditions de financement peut prendre plusieurs formes, les plus récurrentes étant la baisse des fonds propres due à la réduction des ventes, qui est signalée par 38% des entreprises, et le niveau élevé du taux d'intérêt (35,1%).**

L'effet des taux d'intérêt élevés était prépondérant pendant la crise en Ukraine où les taux directeurs de la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC), comme pour plusieurs banques étrangères, ont été relevés par deux fois en mars et en septembre 2022. En revanche, pendant la pandémie, plusieurs facilités exceptionnelles, dont l'abaissement des taux, ont été déployées par la BEAC pour soutenir l'activité économique en 2020. L'onde de choc des effets de la COVID-19 a toutefois induit une hausse des taux en 2021 pour combattre l'inflation. En conséquence, la hausse des taux en 2021 et 2022 a

conduit à un réajustement des taux de change au niveau international avec notamment la dépréciation du FCFA par rapport au dollar.

Les autres difficultés de financement les plus signalées par les entreprises sont les réticences de des banques à prendre du risque (26,53%) et l'accroissement de l'aversion des fournisseurs à la mise à disposition des intrants à crédit (24,06%).

Graphique 36 : Difficultés de financement rencontrées par les PME (%)



Source : Enquête EISC 2023

En résumé, le tableau suivant présente l'appréciation de l'importance des canaux de transmission selon la crise considérée pour le Cameroun. Tandis que pour la COVID-19 l'ébranlement des chaînes d'approvisionnement et la baisse de la demande globale étaient les canaux les plus importants, les effets de la crise en Ukraine se sont principalement transmis à travers la hausse des coûts des intrants suite à l'inflation et le durcissement des conditions financières.

Tableau 4 : Appréciation de l'importance des canaux de transmission selon la crise considérée pour le Cameroun

Canal de transmission	COVID-19	Crise Russo-Ukrainienne	Importance pour l'économie Camerounaise	Observations
01 Chaînes d'approvisionnement	X	X	Elevé	Plus fort lors de la pandémie en 2020 que sur les années suivantes
02 Cours des coûts des intrants	X	X	Elevé	Plus fort lors de la crise en Ukraine
03 Demande globale	X		Moyen	Pas d'évidence pour la crise en Ukraine
04 Offre et demande de travail	X	X	Faible	Encore plus faible pour la crise en Ukraine
05 Limitation de l'accès aux financements et hausse des taux d'intérêts	X	X	Elevé	Plus fort lors de la crise en Ukraine

Source : OSSP-CMR



# MESURES GOUVERNEMENTALES DE MITIGATION DES EFFETS DES CRISES SUR LES PME AU CAMEROUN





Cette seconde partie présente et analyse les mesures de mitigation mises en œuvre par le Gouvernement du Cameroun face aux impacts des deux crises. Les leçons tirées de l'implémentation desdites mesures permettent de proposer des actions d'amélioration des mesures en cours, ainsi que des nouvelles mesures complémentaires qui pourraient être envisagées.

## 2.1 Présentation des mesures gouvernementales de riposte face aux crises

### 2.1.1 RIPOSTE FACE À LA COVID-19

La riposte face à la Covid-19 s'est faite en trois grandes phases : **(i)** la mise en place des mesures barrières pour endiguer en urgence la propagation de la pandémie sur le territoire national, **(ii)** l'institution des mesures d'assouplissement pour atténuer les effets néfastes au plan socioéconomique des mesures barrières, et **(iii)** la mise en œuvre de la stratégie globale de riposte pour assurer la prise en charge des cas déclarés, la résilience et la relance socioéconomique et la coordination de la réponse au niveau Gouvernemental.

#### 2.1.1.1 PREMIÈRE PHASE : LES MESURES BARRIÈRES

Les premières mesures ont été annoncées le 17 mars 2020 et avaient pour objectif principal de limiter la propagation et la diffusion du virus sur l'étendue du territoire suivant les recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). Au nombre de treize (13), elles ont été complétées par sept (07) nouvelles mesures le 09 avril 2020 (voir annexe). Ces mesures barrières étaient entre autres, la fermeture des frontières, la fermeture des lieux de loisirs tels que les bars, restaurants, la fermeture des établissements scolaires, la limitation du nombre de place dans les transports publics, etc.

Après l'application des mesures sus-évoquées, les premières évaluations réalisées ont montré que la survenue de la pandémie et les mesures prises pour protéger les populations ont entraîné des conséquences graves sur le plan économique et social. En effet, les principales difficultés rencontrées par les entreprises étaient :

*(i) l'annulation des commandes des clients ;*

*(ii) l'augmentation des impayés ou des retards de paiement des clients, ce qui a accru notamment le volume des créances douteuses dans le secteur financier ;*

*(iii) le renforcement des difficultés liées à l'approvisionnement en matières premières ;*

*(iv) des retards constatés dans l'exécution et les paiements de certains marchés publics dûment exécutés ;*

*(v) l'accentuation des difficultés d'accès au financement bancaire ; et*

*(vi) l'érosion de la trésorerie et les difficultés de prise en charge des dépenses de fonctionnement, notamment les charges salariales.*

Cette situation s'est notamment traduite par un ralentissement important de l'activité de ces entreprises, entraînant une baisse de la production, du chiffre d'affaires et des effectifs, ainsi que le report des programmes d'investissement. Ce qui a amené les entreprises à adopter la réduction des heures de travail, des salaires, comme mesure de résilience économique induisant de fait une recrudescence du chômage et la baisse généralisée des revenus des ménages.

#### 2.1.1.2 DEUXIÈME PHASE : LES MESURES D'ASSOUPPLISSEMENT

Dans le but d'atténuer l'impact socioéconomique des mesures barrières tout en assurant la protection de la population, le Premier Ministre, Chef du Gouvernement a annoncé le 30 avril 2020, des mesures d'assouplissement (voir annexe), afin de soulager les secteurs durement impactés par cette crise sanitaire. Ces mesures concernaient notamment : la reprise de l'activité économique, la facilitation des procédures fiscales et le soutien aux entreprises et ménages affectés par la crise.

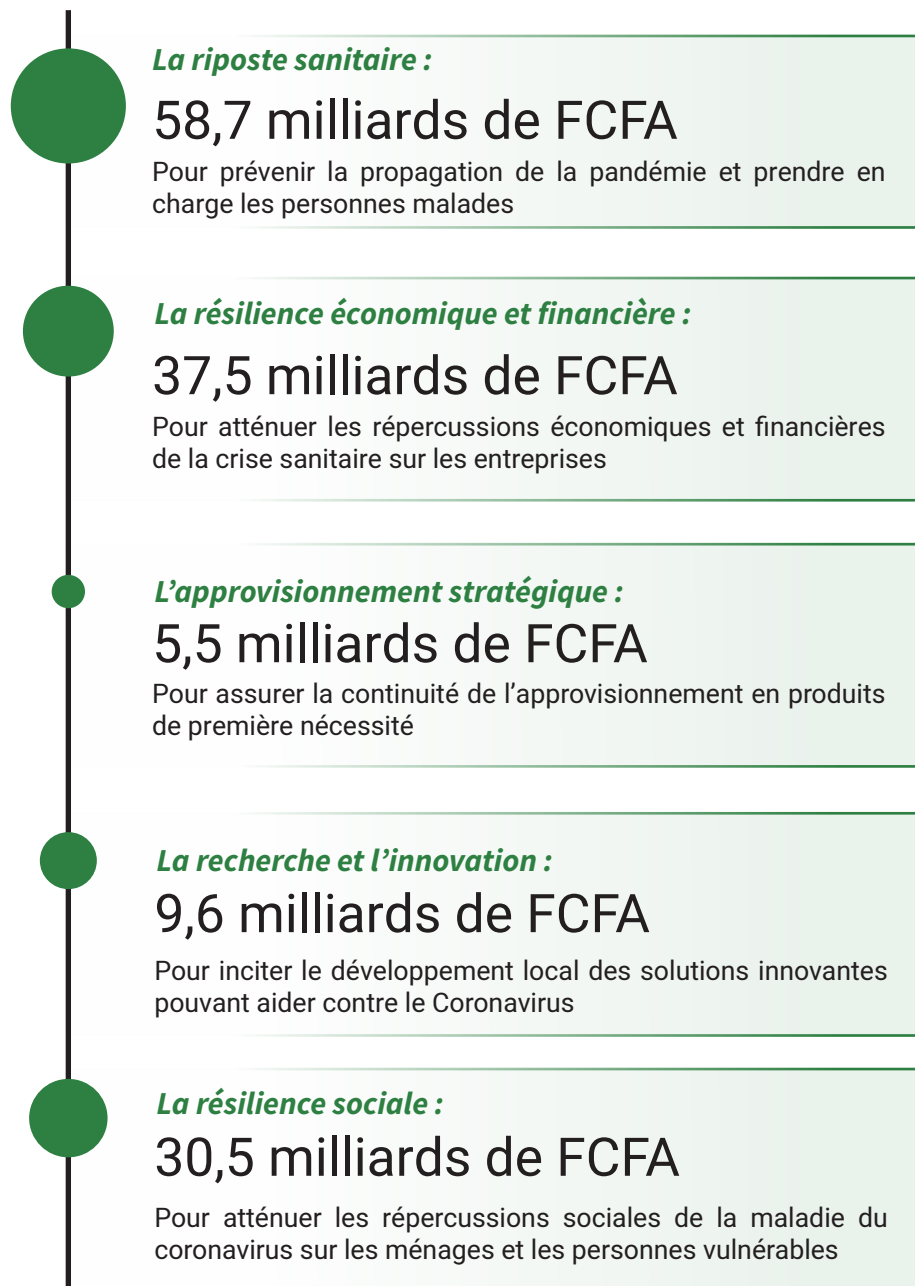
### 2.1.1.3 TROISIÈME PHASE :

#### L'ÉLABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE GLOBALE DE RIPOSTE

Parallèlement à cette série de mesures, et s'appuyant sur les résultats des premières évaluations de l'impact de la Covid-19, le Gouvernement a élaboré une « Stratégie globale de riposte face à la COVID-19 et de résilience économique et sociale », qui deviendra le document cadre de la riposte Gouvernementale face à cette crise.

Évaluée à près de 480 milliards de FCFA, la « Stratégie de riposte du Cameroun face à la COVID-19 et de résilience économique et sociale » avait pour objectif non seulement de sauver des vies humaines tout en préservant et soutenant le secteur productif, mais également de mettre en place les conditions favorables à une relance rapide de l'activité économique et une meilleure mise en œuvre de la deuxième phase de la vision 2035. Cette stratégie a été présentée le 17 juillet 2020, par le Ministre de l'Économie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, en présence des représentants des administrations gouvernementales et des Partenaires Techniques et Financiers, dont le PNUD.

Cinq (05) principaux piliers ont constitué l'ossature de ladite stratégie, à savoir :





Devenue opérationnelle en 2020 à travers la révision de la loi de finances pour l'institution d'un compte d'affectation spéciale y relatif dénommé CAS COVID-19 (spécial de solidarité nationale pour la lutte contre le coronavirus et ses répercussions économiques et sociales), les interventions liées à la stratégie globale de riposte en faveur des entreprises ont porté principalement sur quatre (04) types de mesures : i) la mise en place d'un fonds de relance économique au profit du secteur productif pour améliorer la production des biens essentiels et réduire la dépendance aux importations, en particulier pour les produits agricoles, alimentaires et les médicaments ; ii) la mise en place d'un ensemble de facilités fiscales visant l'allègement des tensions de trésorerie en faveur des entreprises et la relance de la croissance économique ; iii) l'accélération du paiement de la dette intérieure ; iv) l'institution de facilités relatives au paiement des cotisations sociales.

Ainsi en 2020, le Gouvernement a notamment procédé:

a) à l'achat et la distribution des semences de plusieurs spéculations (racines et tubercules, maïs, etc.) et des intrants pour l'élevage ;

c) à la mise en place d'un fonds de garantie de 40 milliards de FCFA pour les prêts bancaires accordés aux entreprises sinistrées ;

e) à des appuis directs (subventions) aux Petites et Moyennes Entreprises sinistrées et à fort potentiel, pour 2 milliards de FCFA.

b) au remboursement des arriérés de dette intérieure et des crédits de TVA pour un montant total de 50 milliards de FCFA (dont 25 milliards par poste) ;

d) à l'institution d'un fonds de 10 milliards pour la mise en place de lignes de crédit aux grandes entreprises et aux PME à travers les banques et EMF; et

En 2021, outre la poursuite des actions sus évoquées, l'accent a été mis sur la relance économique après la récession de l'année précédente. A cet effet, un plan de relance triennal a été élaboré et sa mise en œuvre engagée. Ledit plan porte sur quatre (04) axes à savoir :

(i) le soutien à la production et à la transformation des produits de grande consommation ;

(iii) la dynamisation des branches/filières de croissance ; et

(ii) la mise en place des dispositifs adaptés et dédiés au financement des entreprises ;

(iv) le renforcement de la compétitivité des entreprises.

Ainsi, plusieurs mesures ont été prises dans le cadre des lois de finances 2021 et 2022, et se répartissent en deux groupes : les mesures d'ordre général ou transversales et les mesures spécifiques.

**Les mesures d'ordre général** étaient en majorité des exonérations et allègements fiscaux et douaniers visant à renforcer la trésorerie des entreprises à travers des reports de paiement et des allègements fiscaux, à protéger l'industrie locale naissante, notamment dans le domaine agricole, cosmétique et pharmaceutique, et à promouvoir la production en réduisant le coût des intrants et des équipements. Par ailleurs, en vue de renforcer l'offre de crédit, le Gouvernement a procédé au relèvement du plafond de garantie prévu dans la loi de finances 2020 de 40 milliards à 200 milliards de FCFA. Aussi, les montants prévus pour le remboursement de la dette intérieure et des crédits de TVA ont été revus à la hausse.

**Des mesures spécifiques** avaient également été prises, en complément des mesures d'ordre général, pour relancer les secteurs et filières particulièrement sinistrés du fait de la pandémie de la COVID-19. Il s'agissait notamment des mesures en lien avec le transport, les TIC, la santé et l'agriculture.

A titre illustratif, pour ce qui est du secteur agricole, on peut relever :



## SECTEUR AGRICOLE

- dans les filières riz, blé et poisson, le réajustement graduel du taux du Tarif Extérieur Commun (TEC) sur ces biens de première nécessité défiscalisés à la suite des émeutes de la faim en 2008 ;
- la refiscalisation totale ou partielle des importations de maïs et de tourteaux de soja à travers l'abrogation des dépenses fiscales induites par la loi de finances 2007 ;
- le renforcement du régime fiscal de promotion du secteur agricole en soutien à la politique gouvernementale de promotion de l'import-substitution, à travers l'extension de la liste des exonérations de TVA des intrants et équipements agricoles, de l'élevage et de la pêche non visés ;
- la mise en place, au titre du budget 2021, d'un fonds de soutien à la production et à la transformation des produits de grande consommation d'un montant de 30 milliards.

S'agissant du secteur des TIC, il est à noter la mise en place d'un régime fiscal volontariste de promotion des start-ups dudit secteur, avec notamment :



## SECTEUR DES TIC

- l'exonération de la patente ;
- l'exonération de toutes les charges fiscales y compris les retenues à la source des salaires pour une période de 3 à 5 ans ;
- l'exonération de la TVA sur les prêts consentis par les établissements de crédits ;
- la dispense des droits d'enregistrement des baux, des mutations immobilières et prêts consentis par les non-professionnels de crédit.

**Il convient de relever que c'est dans le cadre du plan de relance qu'a effectivement démarré les négociations avec la Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique (BADEA) à l'effet d'implémenter l'Opération de Soutien au Secteur Privé Camerounais ont effectivement démarré.**

### 2.1.2 RIPOSTE FACE À LA CRISE RUSSO-UKRAINIENNE

L'objectif général de ces mesures étant de minimiser les effets négatifs du conflit en Ukraine sur l'économie camerounaise, notamment sur le secteur agricole et agroindustriel, et le cas échéant, de saisir les opportunités offertes à notre pays par cette situation. La première mesure forte a été le collectif budgétaire décidé par le Chef de l'État dans le cadre de l'ordonnance du 2 juin 2022 complétant et modifiant certaines dispositions de la loi des finances de l'exercice 2022, qui a porté de 120 à 480 milliards de FCFA le montant des subventions de l'État au profit des produits pétroliers, intrant essentiel dans l'activité des entreprises et la vie des ménages. Cette décision a permis pendant un moment de garder inchangé les prix des carburants à la pompe, et ainsi de contenir les pressions à la hausse sur l'inflation et les coûts de production des entreprises.

En outre, le Gouvernement a pris un certain nombre de mesures pour soutenir la trésorerie des entreprises d'une part, et garantir la disponibilité locale d'intrants et de produits finis en faveur desdites entreprises et des ménages d'autre part.

### 2.1.2.1 MESURES DE SOUTIEN À LA TRÉSORERIE

Elles ont particulièrement été orientées vers les secteurs productifs les plus affectés, notamment ceux liés à la transformation des céréales. A cet effet, le Gouvernement a institué :

le maintien de l'abattement de 80% du taux du fret à prendre en compte pour la détermination de la valeur en douane des marchandises importées par voie maritime, en vue d'atténuer l'effet de la hausse du fret maritime sur le coût d'approvisionnement des entreprises locales;

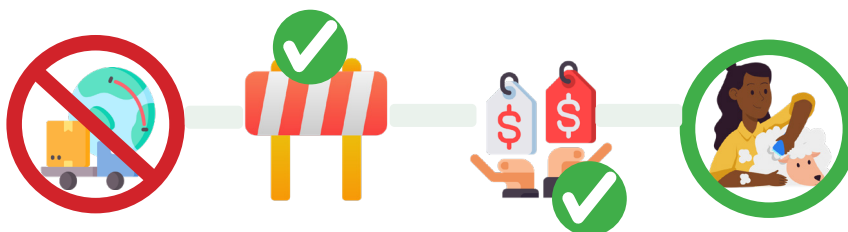
L'ajustement à la hausse de 5000 FCFA du prix de vente du sac de farine de blé de 50kg, et de 25 FCFA du prix de la baguette de pain de 200 grammes ;

la suspension des paiements de certains impôts et taxes au profit des acteurs du secteur des minoteries, à savoir la redevance de pesage à l'importation de blé, le Programme d'Evaluation de la Conformité Avant Embarquement (PECAE), et l'acompte de l'Impôt sur les Sociétés ;

La priorisation des entreprises desdits secteurs dans son dispositif d'octroi de garantie, pour favoriser leur accès au financement bancaire.

### 2.1.2.2 MESURES VISANT LA DISPONIBILITÉ LOCALE D'INTRANTS ET DE PRODUITS FINIS

Les mesures de court terme mises en place dans ce cadre ont contribué à contenir l'évolution de l'inflation locale, et donc de préserver la structure des coûts des entreprises et le pouvoir d'achat des ménages. Elles ont notamment porté sur :



l'interdiction des exportations de céréales (riz, maïs, mil, sorgho) vers les pays frontaliers afin de garantir l'offre ;

le renforcement des missions de contrôle des prix afin d'éviter les comportements spéculatifs sur les marchés;

le démantèlement des barrages routiers illégaux pour réduire les coûts d'acheminement des produits agricoles vers les marchés ;

l'aménagement des aires de repos, d'abreuvement et de pâturage le long des voies empruntées par les éleveurs depuis la région septentrionale vers les grands marchés urbains de la zone méridionale.

A moyen terme, le gouvernement a engagé les négociations avec certains de ses principaux partenaires pour mettre en place des programmes de renforcement de la production agricole locale. Il s'agit notamment de :

**Programme d'Urgence de Lutte contre les Crises Alimentaires (PULCA)**, avec le concours de la Banque Mondiale, du Programme Alimentaire Mondial (PAM) et de l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO). Ce programme devrait notamment permettre de

(i) constituer des stocks de sécurité pour les populations les plus vulnérables installées dans les régions de l'Extrême-Nord, du Nord, de l'Adamaoua, de l'Est, du Nord-Ouest et du Sud-Ouest ; (ii) encourager la production animales et végétale à cycle court à travers des achats aux exploitants locaux réalisés par le PAM ;

**Programme d'Urgence de Lutte contre les Crises Alimentaires (PULCA)**, avec le concours de la Banque Mondiale, du Programme Alimentaire Mondial (PAM) et de l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO). Ce programme devrait notamment permettre de

(i) constituer des stocks de sécurité pour les populations les plus vulnérables installées dans les régions de l'Extrême-Nord, du Nord, de l'Adamaoua, de l'Est, du Nord-Ouest et du Sud-Ouest ; (ii) encourager la production animales et végétale à cycle court à travers des achats aux exploitants locaux réalisés par le PAM ;

## 2.2 Enseignements tirés de la mise en œuvre des mesures

Ces enseignements émanent du bilan de la conception et de la mise en œuvre des mesures de riposte aux crises, ainsi que de l'appréciation des bénéficiaires.

### 2.2.1 BILAN DE LA CONCEPTION ET DE LA MISE EN ŒUVRE DES MESURES

Si l'évolution de la situation macroéconomique montre que les efforts consentis par le Gouvernement ont porté des fruits, il convient toutefois de relever qu'à l'analyse, l'élaboration et la mise en œuvre des mesures de riposte face aux crises ont rencontré quelques limites dont certaines ont été signalées par le MINEPAT (2023) et les rapports de la Chambre des Comptes du Cameroun (2020, 2021 et 2023). Ces limites ont certainement contribué à réduire l'efficacité desdites mesures.

#### 2.2.1.1 SUR LE PLAN DE LA CONCEPTION

Au niveau de la conception, les mesures ont été définies avec quelques lacunes qui peuvent être mises en relation avec les éléments suivants :

##### **L'inclusion insuffisante du secteur privé et des CTD :**

En effet, bien que les administrations centrales et les partenaires techniques et financiers aient été conviés aux réflexions et à la validation de la stratégie globale de riposte contre la COVID-19, les services déconcentrés, bien plus proches des réalités des populations, ainsi que les entreprises qui comptent parmi les bénéficiaires finaux, n'ont pas suffisamment été associés. Cette situation a entraîné des imprécisions dans les modalités de mise en œuvre de certaines mesures, et plus loin encore, leur non opérationnalisation. Dans le cas de la crise en Ukraine, le problème a été moins prépondérant étant donné le nombre moins important de mesures prises. De plus, des concertations ont eu lieu entre les regroupements d'entreprises des secteurs les plus affectés et le Gouvernement préalablement à l'institution des mesures sus évoquées ;

##### **Le faible ciblage des bénéficiaires :**

Il ressort des analyses effectuées que les mesures instituées dans les deux crises, quand bien même elles tenaient compte des spécificités sectorielles, n'avaient pas d'orientations spécifiques vers les couches vulnérables d'entreprises qui ont été identifiées dans la première section, à savoir, les entreprises promues par les femmes (sensibilité genre) et par les jeunes, ainsi que les start-ups. Ces mesures ne présentaient également aucune sensibilité ni pour le secteur informel (tout en promouvant sa formalisation), ni pour les entrepreneurs qui dans leur activité accordent une importance avérée à la préservation de l'environnement ;

##### **Les défauts dans le calibrage des mesures :**

Du fait des insuffisances dans la simulation de l'impact des mesures avant leur mise en œuvre, celles-ci ont souvent entraîné des effets non désirables. La forte inflation observée en 2022 en est une illustration. Les mesures ont été calibrées sans tenir compte de l'anticipation desdits impacts.

##### **L'absence d'une définition claire des responsabilités :**

Cette limite s'est traduite au niveau de la mise en œuvre par des conflits entre différentes administrations, ainsi qu'entre certaines structures et leurs administrations de tutelle, pour la réalisation de certaines activités. Cette situation a été principalement observée dans le cadre de la riposte contre la COVID-19 ;

**L'absence d'un plan de communication intégré:**

Insuffisance fondamentale structurelle de l'action gouvernementale au Cameroun, elle a également été constatée dans le cadre de la riposte à la COVID-19 et à la crise en Ukraine. Aucun plan de communication n'existait pour l'une ou l'autre de ces crises, ce qui a limité le nombre de bénéficiaires et ralentit l'appropriation des mesures instituées aussi bien par lesdits bénéficiaires que les autres parties prenantes.

### 2.2.1.2 SUR LE PLAN DE LA MISE EN ŒUVRE

A la clôture du CAS COVID-19 en 2022, toutes les mesures fiscales et douanières avaient été implémentées. Les appuis directs aux PME sinistrées à fort potentiel, d'un montant de 2 milliards de FCFA avaient été distribués. En revanche, le fonds de garantie de 40 milliards (réévalué à 200 milliards à partir de 2021) était toujours en cours d'opérationnalisation. Quant au fonds de 10 milliards dédié à la mise en place de lignes de crédit aux entreprises avec le concours des banques et des EMF, il n'a pas pu être réalisé.

Plusieurs dysfonctionnements ont été relevés. Parmi les plus importants se classent :

des dépassements de crédits enregistrés sur certaines activités liées notamment au défaut de maturation ;

l'absence de coordination entre les structures chargées de la mise en œuvre pour s'accorder sur la nature du soutien à apporter et ainsi éviter les doubles emplois ;

les lenteurs dans l'élaboration et le déploiement des instruments de mise en œuvre des mesures (textes d'application de certaine disposition, documents conceptuels et manuels de procédures, absence d'une base de données des principaux bénéficiaires, etc.) ;

les lenteurs dans l'appropriation des procédures d'exécution des dépenses du CAS COVID-19 par les acteurs de la chaîne budgétaire, avec pour conséquence un prolongement des délais de traitement des dossiers et d'exécution des contrats ;

des irrégularités dans le processus de sélection et d'attribution des marchés publics ;

des retards dans la livraison des équipements commandés auprès des prestataires ;

l'absence d'un dispositif de suivi/évaluation, notamment au niveau physique, pour renforcer la performance du plan.

A ces difficultés, il faut ajouter la faible mobilisation des ressources financières destinées à la mise en œuvre du plan de relance post COVID-19.

En effet, ledit plan n'intégrait pas des sources de financement spécifique. Les financements envisagés pour sa mise en œuvre devraient notamment provenir : **(i)** des mesures de dépenses fiscales pour soutenir l'activité économique des entreprises ; **(ii)** du fonds d'appui à la production et la transformation des produits de grande consommation **(iii)** du prêt projet de la Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique (BADEA) dans le cadre du projet d'Opération de Soutien au Secteur Camerounais (OSSP-CMR) ; et **(iv)** de la ligne de garantie mise en place par le Gouvernement à hauteur de 200 milliards et logée dans les établissements prêteurs.

La mobilisation de ces financements a été confrontée à plusieurs défis parmi lesquels : la priorité accordée au financement de la riposte sanitaire, les lenteurs administratives qui ont retardé le décaissement des appuis budgétaires, les retards enregistrés dans l'élaboration des instruments de mise en œuvre du fonds de garantie et du projet OSSP-CMR, et la survenance des dépenses exceptionnelles qui ont réduit l'espace budgétaire.

S'agissant spécifiquement de la Crise en Ukraine, la difficulté principale était liée au financement des mesures. En effet, certaines mesures n'ont pas pu être déployées ou ont été implémentées avec une ampleur plus faible qu'initialement prévue, en raison notamment des ressources insuffisantes. C'est le cas en particulier des contrôles de lutte contre les mouvements spéculatifs sur les marchés, ainsi que du réaménagement et la fluidification des voies de transport des marchandises et du bétail, qui ont connu une intensité plus faible. Aussi, le PULCA n'est toujours pas opérationnel. Ce défaut de ressources est à mettre en relation avec les lenteurs administratives et la faiblesse de la coordination gouvernementale dans la recherche et la mobilisation des financements, ainsi que d'autres problèmes ponctuels auxquels la priorité a été donnée dans le cadre du budget de l'Etat.

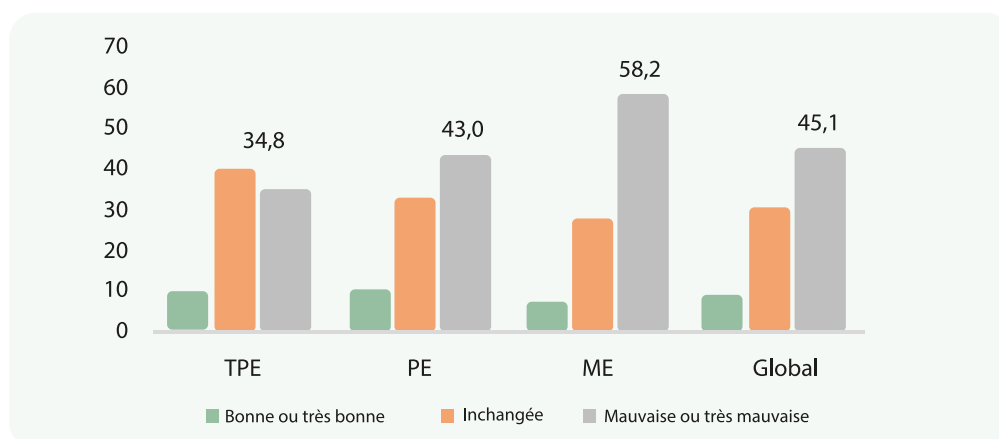


## 2.2.2 APPRÉCIATION PAR LES ENTREPRISES DES EFFETS DES MESURES PRISES PAR LE GOUVERNEMENT

Tout d'abord, les résultats d'enquête indiquent que 45,1% des chefs d'entreprises considèrent que la relation entreprises-pouvoirs publics s'est globalement dégradée depuis la survenue de la COVID-19.

Cette tendance s'accroît avec la taille des entreprises. Ainsi, le sentiment de mécontentement est beaucoup plus présent chez les Moyennes (58,2%) et les petites entreprises (43%). Du point de vue des activités, les opérateurs les plus mécontents se retrouvent dans les branches de la pêche (51,9%) et l'industrie alimentaire (45,8%). En outre, les entrepreneurs de la région de l'extrême-Nord semblent les moins satisfaits de l'évolution de leur relation avec les pouvoirs publics. Ces appréciations qu'ont les entreprises ne se sont guère améliorées depuis la crise en Ukraine.

Graphique 37 : appréciation de l'évolution de la relation entreprise pouvoirs publics depuis la fin de la pandémie (%)



Source : Enquête EISC 2023

Ces résultats mettent en exergue les défauts de conception déjà signalés précédemment, notamment l'absence d'une participation profonde du secteur privé à la définition des mesures, ainsi que l'absence d'un plan de communication desdites mesures.

Dans le même ordre d'idée, les réactions du GECAM (anciennement GICAM), après la publication de la seconde phase des mesures gouvernementales contre la COVID-19 le 30 avril 2020, mettaient en exergue le fait que les propositions du secteur privé n'avaient été que partiellement prises en compte, et que certaines des mesures instituées nécessitaient des clarifications (Communiqué de presse du 08 mai 2020 sur les mesures économiques et sociales annoncées par le Gouvernement).

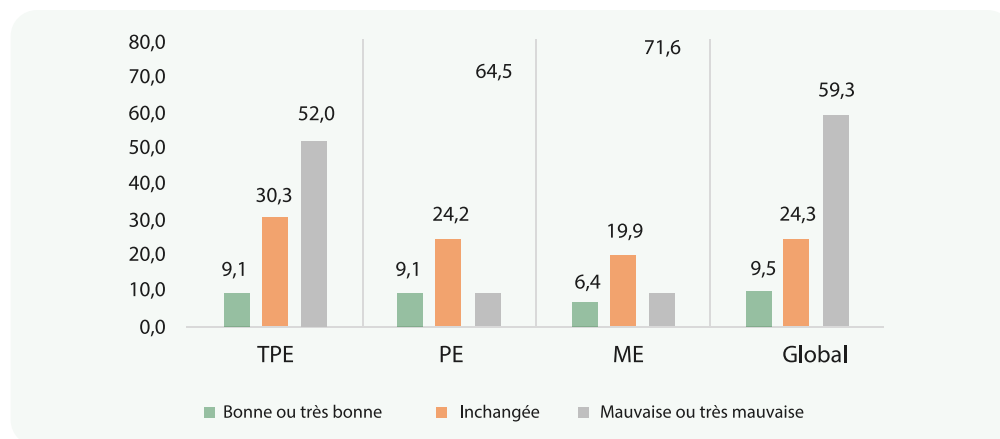
Le secteur privé avait également, dans le même communiqué, souligné ses inquiétudes sur le fait que les mesures annoncées étaient beaucoup plus conjoncturelles que structurelles, laissant donc en marge la résolution de certains problèmes de fonds, notamment en relation avec la pression fiscale et l'accès au crédit.

Concernant la mise en œuvre des mesures, même si plusieurs PME ont bénéficié de manière automatique des certaines mesures transversales dans le cadre de la pandémie ou de la crise en Ukraine (report ou suspension du paiement de certains impôts, réduction de la valeur en douane des intrants et équipements importés, hausse des prix sur le marché, etc.), les résultats de l'enquête indiquent que seulement 2,1% des entreprises enquêtées reconnaissent avoir bénéficié de subventions directes.

Cette situation provient du fait que certains des programmes de subvention envisagés n'ont pas été opérationnalisés, ou ont été mis en place avec beaucoup de retard. En outre, certains promoteurs ont indiqué que les conditions et le processus de sélection des bénéficiaires étaient parfois opaques. Enfin, beaucoup d'entreprises n'étaient pas éligibles parce qu'appartenant au secteur informel. Néanmoins, on peut relever que les entreprises ayant majoritairement bénéficié des subventions du Gouvernement sont les TPE et les PE. S'agissant en particulier des entreprises indiquant être des start-ups, 4,5% d'entre elles ont bénéficiés desdites subventions.

De ce qui précède, il est aisé de comprendre pourquoi seulement 9,5% des entreprises ressentent que l'environnement des affaires au Cameroun s'est globalement améliorée après les chocs récents de la pandémie et de la crise en Ukraine. Par contre, environ 6 entreprises sur 10 estiment que cet environnement s'est dégradé. Selon la taille de l'entreprise, ce sentiment de dégradation est beaucoup plus présent chez les Moyennes Entreprises (71,6%). Suivant la branche d'activité, les opérateurs des branches du commerce (68%) et de l'industrie agroalimentaire (60,8%) sont les moins satisfaits de la dynamique de l'environnement des affaires. Du point de vue du genre, les femmes entrepreneurs ont la même appréciation que les hommes.

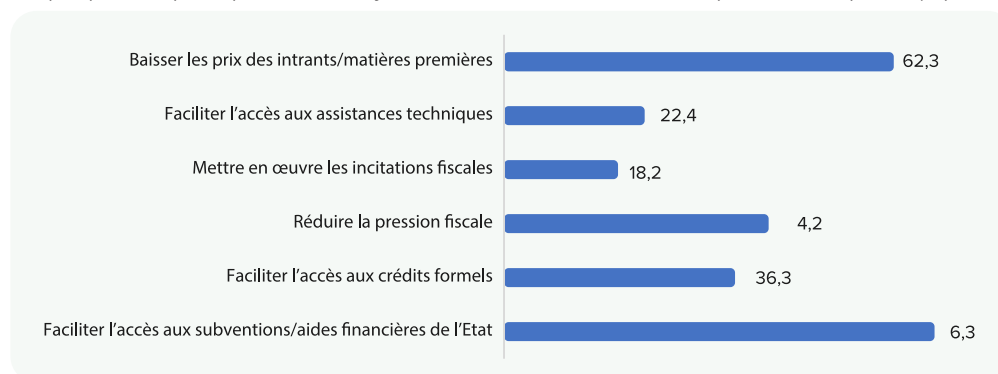
Graphique 38 : appréciation de l'évolution de l'environnement des affaires depuis l'avènement des deux crises (%)



Source : Enquête EISC 2023

Enfin, face aux crises comme celles de la COVID-19 et du conflit en Ukraine, les entreprises pensent que les actions à mettre en œuvre par le Gouvernement pour renforcer leur résilience devraient principalement porter sur : (i) la facilitation de l'accès aux subventions et aux aides financières de l'Etat, et (ii) la réduction des prix des intrants et des matières premières. Il est également à relever qu'elles recommandent vivement de réduire la pression fiscale et d'améliorer l'accès aux crédits formels.

Graphique 39 : principales actions faces aux crises recommandées par les entreprises (%)



Source : Enquête EISC 2023

Une analyse genre de ces propositions révèle que les entreprises promues par les femmes accordent plus d'importance à la réduction des coûts des intrants par rapport à celles promues par les hommes.

## 2.2.3 RECOMMANDATIONS

Sur la base du bilan synthétique des mesures mises en œuvre par le gouvernement en faveur des PME, mais aussi de l'appréciation faite par les bénéficiaires, deux catégories de recommandations peuvent être faites : (i) des recommandations spécifiques pour la poursuite de la mise en œuvre de la réponse à ces deux crises dont les effets continuent de se faire sentir ; (ii) des recommandations générales pour la réponse gouvernementale en cas de crise similaires.

### 2.2.3.1 RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES POUR LA POURSUITE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RÉPONSE AUX DEUX CRISES

Ces recommandations sont faites sur la base des facteurs de vulnérabilité déjà identifiés, des enseignements tirés de l'implémentation des mesures de riposte et de l'analyse du contexte actuel.

Ainsi, les recommandations suivantes peuvent être formulées à l'endroit des pouvoirs publics :

---

**Accélérer l'opérationnalisation des mesures destinées à renforcer l'offre de financement pour les PME:** Accélérer l'opérationnalisation des mesures destinées à renforcer l'offre de financement pour les PME: il s'agit notamment du fonds de 200 milliards pour les garanties et avals de l'Etat au profit des entreprises publiques et privées, pour lequel il n'existe encore aucun bénéficiaire à ce jour, et du projet d'Opération de Soutien au Secteur Privé Camerounais (OSSP-CMR) ;

---

**Accorder la priorité à la mise en œuvre et au renforcement des programmes et projets de développement de la production locale d'intrants et d'équipements, notamment dans la filière agricole et agroalimentaire, en vue de réduire la dépendance aux importations :** A cet effet, il serait urgent de finaliser rapidement les instruments nécessaires au déploiement du fonds de soutien à la production et à la transformation des produits de grande consommation. Celui-ci devrait être mis en œuvre en cohérence avec le Plan Intégré d'Import-Substitution Agricole et Halieutique (PIISAH). Par ailleurs, les actions prévues aussi bien dans le cadre du projet OSSP-CMR que du projet PARPAC devraient être accélérées, de même que la mise en œuvre du PULCA ;

---

**Renforcer la coordination des programmes mis en œuvre en vue d'améliorer l'efficacité globale en élargissant le nombre de bénéficiaires, en renforçant les partenariats et en évitant notamment les double emplois :** A cet effet, des cadre de concertations devraient être créés en particulier pour les projets abordant des problématiques similaires. Lesdits cadre de concertations peuvent être initiés par les projets eux-mêmes ou par le Ministère en charge de l'Economie qui pourrait faire ce travail de coordination compte tenu de ses missions ;

---

**Améliorer la communication avec les Chefs d'entreprises pour s'assurer de leur adhésion aux orientations des politiques publiques : Il s'agit notamment de reformer les cadres de concertations existants en vue de les rendre plus pertinents.** A titre illustratif, le Cameroun Business Forum (CBF) a rencontré récemment de nombreuses difficultés qu'il convient d'adresser dans les meilleurs délais. Par ailleurs, des plateformes d'échanges peuvent exister au niveau sectoriel entre les administrations publiques en charge desdits secteurs et les entreprises y exerçant leurs activités ;

---

**Accompagner davantage les PME dans la vulgarisation de leurs produits afin de favoriser la consommation du contenu local :** il est question notamment d'accompagner les PME dans l'organisation et la participation à des foras d'exposition nationaux et internationaux, et de poursuivre et renforcer l'exposition des produits locaux dans les grandes surfaces de distribution et la production et la distribution de catalogues desdits produits ;

---

**Accompagner davantage les PME dans la vulgarisation de leurs produits afin de favoriser la consommation du contenu local :** il est question notamment d'accompagner les PME dans l'organisation et la participation à des foras d'exposition nationaux et internationaux, et de poursuivre et renforcer l'exposition des produits locaux dans les grandes surfaces de distribution et la production et la distribution de catalogues desdits produits ;

---

**Poursuivre le programme d'incitation aux entreprises utilisant les intrants locaux dans leur processus de production ;**

---

**Accorder une place importante aux CTD dans la mise en œuvre des mesures, afin de capitaliser sur leur proximité avec leurs assujettis en terme de communication et d'élargissement du nombre de bénéficiaires :** Ceci passe par l'accélération du processus de décentralisation en cours et la création des partenariats avec ces collectivités ;

---

**Renforcer et accélérer la mise en œuvre des activités visant l'accroissement de l'offre des services internet et de solution numériques afin de baisser leur coût et favoriser la digitalisation des entreprises :** De ce point de vue, l'amélioration des financements innovants en faveur des start-ups du numérique serait indispensable, ainsi que le renforcement de leur outils de production. L'accélération de l'exécution du Projet d'accélération de la transformation numérique (PATNUC) est à cet effet indispensable, de même que la mise en œuvre des activités de l'OSSP-CMR sur ces aspects.

---

**Renforcer le suivi et le contrôle dans l'exécution des mesures en vue d'éviter les déperditions, maximiser leur effet et crédibiliser davantage l'action gouvernementale aux yeux des bailleurs de fonds internationaux:** Ceci passe entre autres par la transparence dans le processus d'attribution des marchés publics et de sélection des entreprises bénéficiaires des divers programmes mis en place ; l'institution systématique de contrôle par les organes publics responsables et l'attribution des moyens financiers conséquents ; le recours systématique à des évaluations indépendantes dans le cadre des programmes spécifiques ; l'élaboration et la publication régulière des rapports de suivi-évaluation et des rapports d'audits.

Ces actions doivent s'effectuer en mettant un accent particulier sur l'accompagnement des entreprises vulnérables identifiées, notamment les très petites et petites entreprises, les start-ups, les entreprises promues par les femmes et les jeunes, celles qui importent majoritairement leurs intrants, et celles dont le taux d'endettement est élevé.

---

D'autres recommandations peuvent être formulées, mais cette fois à l'endroit du secteur privé. Il s'agit en particulier de :

---

**Promouvoir la digitalisation de leur activités afin de rester compétitives malgré les défis érigés par les crises :** Ceci pourrait se faire en allouant plus de ressources à la recherche et à la formation des personnels dans le domaine, et en développant des partenariats avec les structures existantes qui ont déjà des solutions utilisables ;

---

**Renforcer la diversification des produits, les zones d'approvisionnement et les fournisseurs pour renforcer la résilience :** il s'agit notamment de conduire régulièrement des enquêtes de satisfaction en vue d'adapter les produits en fonction des types de consommateurs, de développer des partenariats avec d'autres fournisseurs étrangers, mais aussi et surtout nationaux, et de financer la recherche et développement pour promouvoir la production locale des intrants ;

---

**Renforcer la transparence dans la gestion afin de limiter les asymétries d'information avec le système bancaire et renforcer ainsi leur accès au crédit :** A cet effet, il serait pertinent de respecter les délais de production et de publication des bilans en insistant sur la qualité de l'information ;

---

**Pour les entreprises du secteur informel, accélérer leur formalisation à travers les facilités mises en place dans le cadre des programmes de soutien de l'Etat ;**

---

**Mutualiser les ressources en temps de crise pour réduire les coûts :** A titre illustratif, dans le cadre des associations qui ont des personnalités juridiques comme le GECAM, GEFAC, SYNDUSTRICAM, etc., l'achat de matières premières pourrait se faire par lesdites associations pour l'ensemble des membres à l'effet de bénéficier des économies d'échelle.

---

**Investir davantage dans la production locale d'intrants, notamment pour la filière agricole, à travers l'intégration verticale ou le financement et les partenariats avec les regroupements de producteur :** l'exemple du fonctionnement de la Société de Développement du Coton du Cameroun (SODECOTON) est un exemple à suivre ;

---

**Pour le secteur bancaire, financer davantage l'économie avec une prise de risque plus élevée et le développement des produits adaptés.**

---

Enfin, à l'endroit des partenaires techniques et financiers, les recommandations suivantes peuvent être formulées :

---

**Renforcer l'ampleur et la qualité du soutien financier aux actions mises en place par le Gouvernement :** Ceci pourrait se faire à travers la mise en place d'un Basket Fund dédié au financement des activités gouvernementales matures pour l'appui aux PME, ainsi que par la multiplication des mécanismes d'appuis concessionnels dans un environnement où la dette publique, bien que maîtrisée, a connu une forte progression ;

---

**Développer les partenariats avec les institutions de crédit pour la mise en place de lignes de crédit et de garanties spécifiques pour certains secteurs d'activités et pour les entreprises de petite taille :** A cet effet, il est question de signer des conventions dans ce sens avec les banques, lesdites conventions intégrant un cahier de charge bien défini et un dispositif de suivi évaluation pour s'assurer de l'orientation des crédits en cohérence avec la vision initiale et la stratégie de développement du Cameroun (SND30) ;

---

**Poursuivre les actions de renforcement des capacités des entreprises et des start-ups :** Il s'agit d'intensifier le financement et l'accompagnement des incubateurs, ainsi que les formations dédiées aux PME pour améliorer leur compétence technique, managériale et leur capacité à innover. Aussi, il est question d'aider les entreprises dans l'acquisition et l'utilisation des équipements les plus productifs ;

---

**Renforcer la coordination des actions :** à travers le développement des cadres et de la fréquence des concertations pour renforcer la complémentarité desdites actions en faveur des PME.

---

### 2.2.3.2 RECOMMANDATIONS D'ORDRE GÉNÉRALE

Outre les recommandations spécifiques pour la poursuite de la riposte face aux deux crises, les recommandations d'ordre général suivantes peuvent également être formulées en cas de riposte à d'autres crises.

A cet effet, **pour ce qui est des pouvoirs publics**, il s'agit de :

- ▶ *l'inclusion plus importante du secteur privé et des CTD dans la conception et la mise en œuvre des mesures en faveur des entreprises et des PME;*
- ▶ *l'amélioration du ciblage des bénéficiaires, avec des mesures beaucoup plus spécifiques en terme de secteurs d'activité, de tailles des entreprises et de types de besoins, et ayant une sensibilité genre et un caractère soutenable pour l'environnement;*
- ▶ *l'accroissement de la précision dans le calibrage des mesures en tenant compte des résultats des simulations et des effets pervers qu'elles pourraient créer ;*
- ▶ *la définition claire des responsabilités des différentes parties prenante dans la mise en œuvre;*
- ▶ *l'élaboration d'une stratégie de communication intégrée et précise ;*
- ▶ *la mise en place d'un dispositif dédié de suivi-évaluation ;*
- ▶ *la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de financement claire ;*
- ▶ *la promotion de la transparence et la redevabilité dans l'utilisation des ressources, ainsi que dans le processus de passation des marchés publics.*



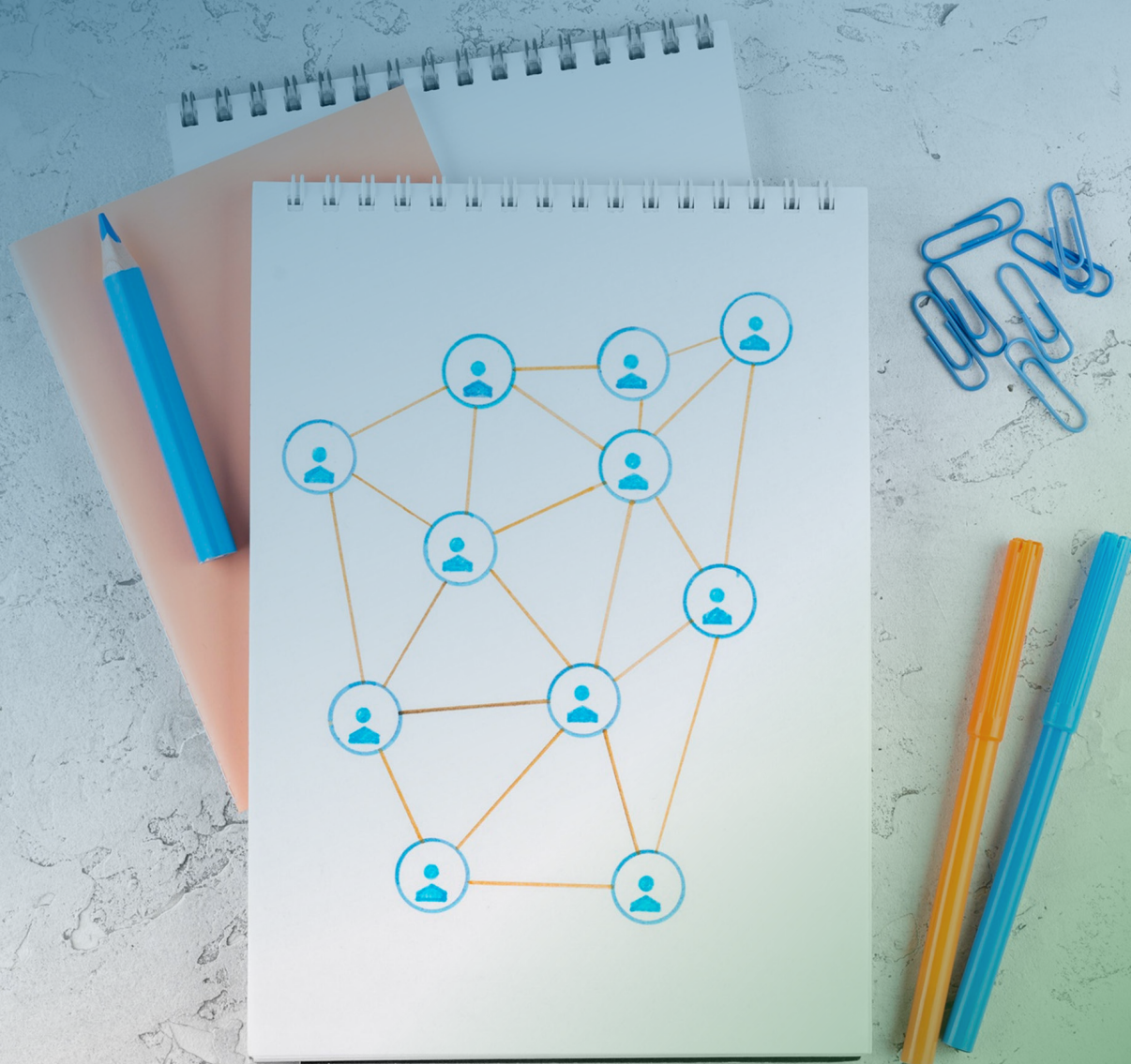
**Pour ce qui est du secteur privé :**

- ▶ le développement de la recherche;
- ▶ le renforcement de la digitalisation des activités;
- ▶ la diminution de l'asymétrie d'information avec le secteur bancaire qui est l'un des principaux absorbeurs des effets négatifs des chocs en temps de crise ;
- ▶ l'accroissement de l'offre et de la qualité des produits bancaires destinés aux entreprises ;
- ▶ La diversification des produits et des approvisionnements ;
- ▶ la mutualisation des ressources.

**Pour les partenaires techniques et financiers :**

- ▶ la mise en place des moyens de financement plus adéquats et plus concessionnels pour l'accompagnement des initiatives du secteur public, mais aussi directement du secteur privé;
- ▶ le renforcement de la coordination des actions des différentes entités;
- ▶ la poursuite du renforcement des capacités des entreprises et du développement de leur chaîne logistique et leur réseau professionnel.

# RENFORCEMENT DE L'EFFICACITE DE MISE EN OEUVRE DE L'OPERATION DE SOUTIEN AU SECTEUR PRIVE CAMEROUNAIS : PROPOSITION D'UN MECANISME DE SELECTION DES PME BENEFICIAIRES DU PROJET



Des sections qui précèdent, plusieurs recommandations ont été formulées, notamment dans le sens de l'accélération de la mise en œuvre du projet OSSP-CMR. Cette action doit se faire en tenant compte de leçons tirées jusque-là, en particulier la transparence dans le processus de sélection des entreprises bénéficiaires des divers programmes mis en place par le Gouvernement. A cet effet, cette section fait un focus sur ledit projet en proposant un cadre transparent, cohérent et exhaustif de sélection des PME bénéficiaires des différentes interventions.

## 3.1 Présentation Succincte de l'Opération de Soutien Au Secteur Privé Camerounais (OSSP-CMR)

### 3.1.1 L'OBJECTIF DE LA RÉOLUTION DES PROBLÉMATIQUES STRUCTURELLES ET UN CADRE INSTITUTIONNEL ATYPIQUE

#### 3.1.1 L'OBJECTIF DE LA RÉOLUTION DES PROBLÉMATIQUES STRUCTURELLES ET UN CADRE INSTITUTIONNEL ATYPIQUE

Au regard des impacts persistants de la pandémie de la COVID-19, accentués par les conséquences du conflit en Ukraine, le Gouvernement a mis en place plusieurs actions pour renforcer la résilience des PME à travers l'allègement des principaux facteurs de vulnérabilités identifiés. Le projet OSSP-CMR, dont la mise en œuvre est faite par une équipe conjointe du Gouvernement Camerounais et du PNUD, est l'une de ces actions.

Il a pour objectif global de renforcer la résilience des entreprises pour bâtir une croissance durable et inclusive. De manière spécifique, il s'agit :

**D'ASSURER LE RELÈVEMENT DES ENTREPRISES CIBLES AFFECTÉES PAR LES CRISES ET AMÉLIORER L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES,** à travers notamment:

- ▶ un soutien au développement de l'offre de production et la préservation des emplois ;
- ▶ le renforcement des capacités des organisations/groupements d'entreprises et des incubateurs locaux pour accompagner plus efficacement les PME ;
- ▶ l'allègement des contraintes au développement des entreprises cibles ;
- ▶ le renforcement des cadres de concertation entre le secteur privé et le secteur public (Gouvernement, collectivités territoriales décentralisées) sur les problématiques liées à l'environnement des affaires des très petites, petites et moyennes entreprises.

**DE RENFORCER LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES** via :

- ▶ l'amélioration de capacités techniques, opérationnelles et managériales des PME ;
- ▶ la facilitation de l'accès et de la conquête des marchés;
- ▶ le renforcement de la digitalisation des entreprises et l'accès au TIC.



## D'AMÉLIORER L'ACCÈS AUX FINANCEMENTS, NOTAMMENT POUR LES PME, à travers :

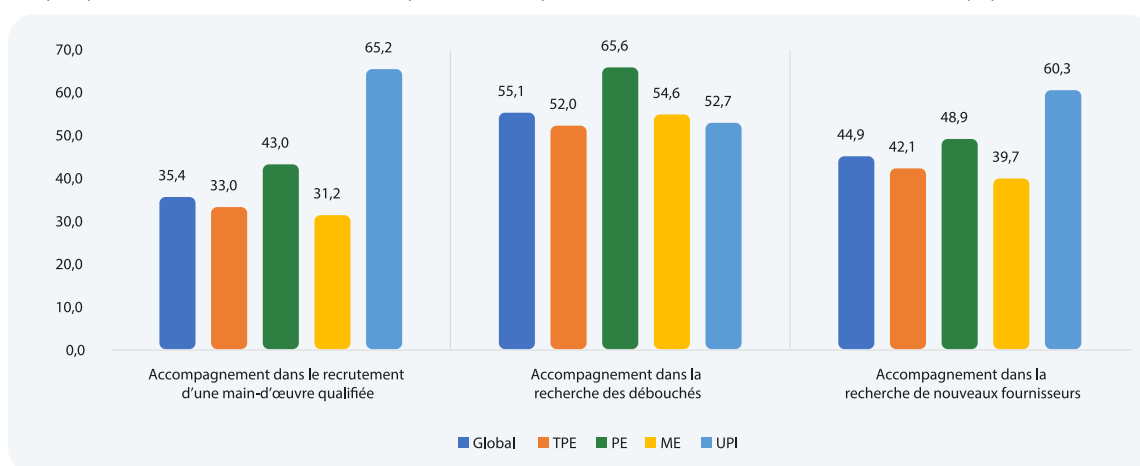
- ▶ le renforcement des capacités techniques et opérationnelles des établissements de microfinance en vue de favoriser la mise en place des produits adaptés aux PME ;
- ▶ la mise en place des lignes de financement dédiées ;
- ▶ la mise en place des facilités de financement au profit des start-ups du numérique ;
- ▶ la facilitation de l'interconnexion des plateformes financières numériques des PME ;
- ▶ le renforcement de l'éducation financière.

Ces objectifs spécifiques visent à résoudre la majeure partie des problèmes existants sur l'ensemble de la chaîne d'activité des entreprises, allant de l'approvisionnement en intrants à la vente, en passant par la production. Le maillon du financement est à cet effet un aspect primordial, dont l'efficacité devrait être renforcée par les appuis techniques visant l'accroissement de la productivité des PME, l'amélioration des techniques de gestion et le renforcement de l'éducation financière. Il s'agit in fine d'accorder un package d'appuis adapté en fonction des spécificités de PME cibles.

La définition de ces objectifs est en phase avec les résultats de l'enquête de référence en ce qui concerne les besoins des PME.

En effet, du point de vue de leur environnement extérieur, la majorité des entreprises indiquent que le besoin d'accompagnement le plus important est relatif à la recherche de débouchés (55,1%). Ce besoin est notamment prépondérant pour les petites entreprises, soit 65,6% d'entre elles. Viens ensuite le besoin de d'accompagnement dans la recherche de nouveaux fournisseurs (44,9%), principalement exprimé par les UPI (60,3%) et les petites entreprises (48,9%), et enfin le besoin d'accompagnement pour le recrutement de la main d'œuvre qualifiée (35,4%), enregistré principalement chez les UPI e les PE une fois de plus.

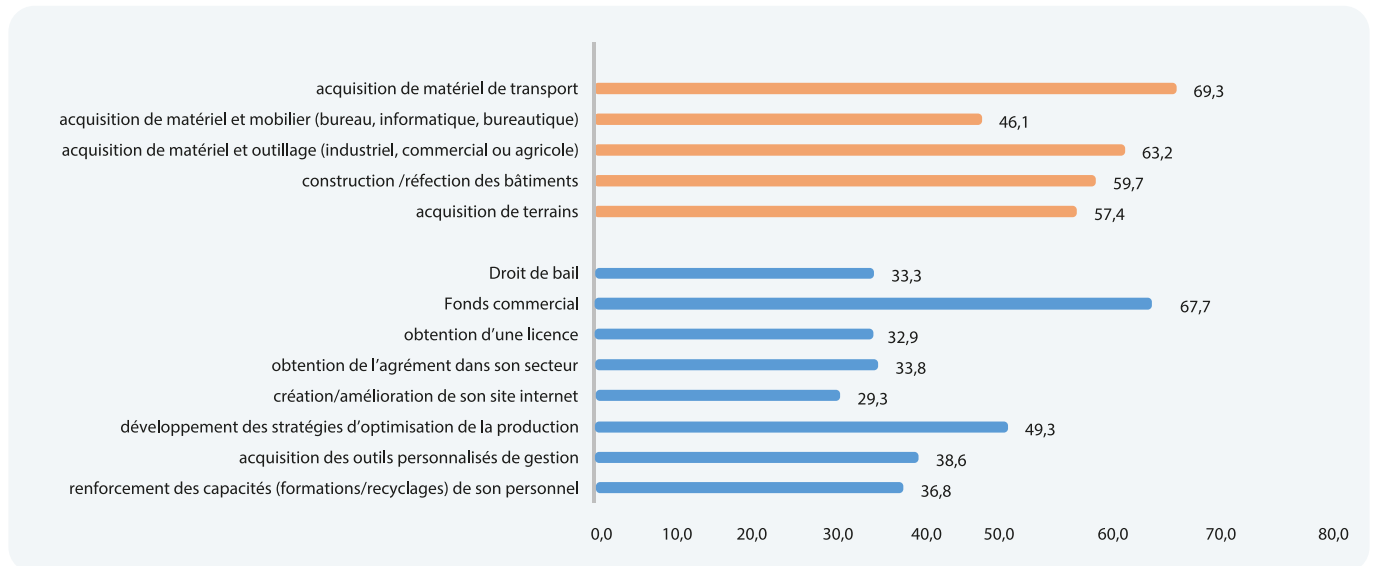
Graphique 40 : Problèmes rencontrés par les entreprises dans leur environnement externe (%)



Source : Enquête EISC 2023

**Pour ce qui est de l'environnement interne, les problèmes prépondérants en ce qui concerne les actifs matériel et immatériel sont respectivement l'acquisition de matériel de transport (69,3% des entreprises) et la constitution d'un fonds commercial (67,7%).**

Graphique 41 : Problèmes rencontrés par les entreprises dans leur environnement interne (%)



Source : Enquête EISC 2023

Par ailleurs, les promoteurs relèvent aussi pour ce qui est des besoins matériels, l'acquisition de matériel et outillage industriel et agricole (63,2%), la construction ou la réhabilitation des bâtiments (59,7%) et l'acquisition de terrains (57,4%).

Les besoins supplémentaires immatériels relèvent quant à eux du développement des stratégies d'optimisation de la production (49,3%), de l'acquisition des outils personnalisés de gestion (38,6%) et du renforcement des capacités du personnel (36,8%).

S'agissant du cadre institutionnel du projet OSSP-CMR, il convient d'indiquer qu'il est atypique dans le paysage camerounais. En effet, il allie quatre acteurs que sont le maître d'ouvrage (MINEPAT), le principal bailleur (BADEA), l'agence d'exécution (PNUD) et l'Unité de Gestion du Projet (UGP) formé d'une équipe conjointe des représentants du maître d'ouvrage et de l'agence d'exécution.

Ce montage a été pensé de manière à capitaliser les avantages de chacun des partenaires, notamment en ce qui concerne les compétences logistiques et la transparence des procédures PNUD d'une part, et la maîtrise technique qu'a la partie gouvernementale de l'environnement interne et externe des entreprises et des PME camerounaises, d'autre part. L'idée est d'accroître substantiellement la vitesse d'exécution des interventions du projet. En outre, il s'agit également d'apporter plus de transparence dans les choix stratégiques, la mise en œuvre des activités et la gestion des ressources, renforçant ainsi la confiance et partant, l'adhésion des partenaires de mises en œuvre et surtout, des bénéficiaires.

Cette configuration nouvellement expérimentée, pour laquelle le projet OSSP-CMR devrait servir de sujet test, pourrait s'étendre à d'autres projets du paysage camerounais en cas de succès.

### 3.1.2 DISPOSITIF D'INTERVENTION DU PROJET OSSP-CMR : UN MIX ADÉQUAT D'APPUI FINANCIERS ET NON FINANCIERS

Le projet OSSP-CMR est mis en œuvre suivant une approche de développement de marché, à travers la mise en place de partenariats stratégiques aussi bien avec les acteurs publics que privés, afin de favoriser le relèvement des PME et start-ups camerounaises, notamment celles portées par les jeunes, les femmes, et respectueuses de l'environnement.

Ces partenariats stratégiques mettront l'accent sur le renforcement des capacités des PME des filières porteuses, l'amélioration de l'environnement des affaires et le développement des produits et services financiers adaptés aux besoins des entreprises bénéficiaires, conformément aux besoins exprimés par les entreprises lors de l'enquête de référence. Ainsi, deux grands dispositifs d'accompagnement sont envisagés : le dispositif d'accompagnement financier et le dispositif d'accompagnement non financier.

### 3.1.2.1 LE DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT FINANCIER

Il vise globalement à accroître l'inclusion financière des entreprises bénéficiaires en augmentant la quantité et la qualité de l'offre de crédit et en renforçant la culture de la relation bancaire et du remboursement.

Ainsi, il se structure autour des activités suivantes:

- la mise en place, avec le concours des EMF, d'un fonds de facilitation pour les appuis directs aux start-up et PME innovantes ;
- la mise en place, avec les Banques, d'un fonds de stabilisation et de relance pour le financement des entreprises cibles à des conditions préférentielles;
- le renforcement des capacités techniques et opérationnelles des établissements de microfinance pour développer une gamme de produits et services financiers adaptés aux besoins des entreprises cibles ;
- la facilitation de l'utilisation et de la connexion des plateformes de gestion de l'information financière par les entreprises cibles ;
- le renforcement de capacité des entreprises cibles, en éducation financière et recherche de financement.

Le partenariat avec les établissements bancaires et de microfinance revêt ici une importance stratégique. En effet, tirant les leçons du passé, ces acteurs sont dans un premier temps plus apte à l'évaluation du risque crédit, à l'octroi des financements et au suivi des remboursements et de l'utilisation efficace desdits financements par les bénéficiaires. Deuxièmement, cette approche permet de répartir le risque sur un plus grand nombre de parties prenantes par rapport à une relation directe avec les bénéficiaires, ce qui limite pour le Gouvernement les pertes qui pourraient être enregistrées. Enfin, le partenariat avec les établissements bancaires et de microfinance permet de capter l'effet de levier lié aux financements supplémentaires qu'elles pourraient apporter au profit des entreprises bénéficiaires du projet.

***Il convient d'indiquer que le succès de ce dispositif est lié à une bonne conception du partenariat avec les banques et les EMF (cadre conceptuel, conventions et dispositif de suivi-évaluation), une communication adaptée et l'engagement et l'adhésion des bénéficiaires.***

### 3.1.2.2 LE DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT NON FINANCIER

Le dispositif d'accompagnement non financier a vocation à améliorer aussi bien l'environnement interne, qu'externe des entreprises.

**Au niveau externe**, il est question de renforcer la sensibilisation et l'intervention des pouvoirs publics sur les préoccupations spécifiques aux PME aussi bien au niveau central qu'auprès des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), et d'améliorer la relation que ces PME entretiennent avec tous les autres acteurs du marché. Ceci à l'effet de renforcer le climat des affaires spécifique aux PME. A cet effet, le dispositif d'accompagnement non financier inclut les activités suivantes :



- la conduite des plaidoyers à l'endroit des pouvoirs publics sur les préoccupations spécifiques aux PME aussi bien au niveau central qu'auprès des CTD ;
- le renforcement de la culture financière ;
- le renforcement des capacités sur les questions de norme ;
- la réalisation et la diffusion de plusieurs études de marché dans des secteurs cibles en faveur des PME ;
- la facilitation du développement des partenariats aussi bien avec les fournisseurs qu'avec les acteurs nationaux, sous-régionaux et internationaux.

**Au niveau interne**, il s'agit principalement de renforcer la productivité des facteurs, les techniques de gestion et la capacité d'innovation. A cet effet, le dispositif prévoit de mettre en œuvre les activités ci-après :

- l'accroissement et la réhabilitation des équipements des entreprises cibles ;
- l'accompagnement à l'amélioration de la productivité des travailleurs, notamment à travers des formations, des coaching/mentoring, etc. ;
- le renforcement des compétences managériales et organisationnelles;
- la sensibilisation et la capacitation des PME en vue de leur permettre de mieux utiliser les outils numériques de conquête/pénétration du marché.

**Il convient d'indiquer qu'une combinaison des appuis financiers et non financiers est possible pour une PME cible.**

Dans ce cas, l'octroi des appuis non financiers est le préalable aux appuis financiers et à la réussite des interventions de l'OSSP-CMR de manière générale. En effet, tirant les leçons des projets déployés au niveau national et international dans le cadre de l'appui aux entreprises, notamment ceux menés par le PNUD dans certains pays africains, ce séquençage produit un effet de levier important des ressources financières accordées sur les performances globales des entreprises bénéficiaires.

## 3.2 Suggestion d'un mécanisme de sélection des entreprises bénéficiaires

Il est question ici de faire une proposition sur la critériologie et le processus de sélection des PME à accompagner dans le cadre du projet OSSP-CMR.

### 3.2.1 PRINCIPE GÉNÉRAL DU MÉCANISME DE SÉLECTION

La définition des critères de sélection des bénéficiaires pour ce programme se base d'une part, sur les résultats de l'enquête qui a permis d'établir le profil des PME les plus affectées par la crise sanitaire de la Covid-19 et la crise russo-ukrainienne, et d'autre part, sur les leçons tirées des mesures mises en œuvre, les objectifs et les instruments du projet, ainsi que la recherche documentaire qui permet de palier aux insuffisances des données disponibles et prendre en considération l'expérience des pairs contenue dans la littérature.

Le projet OSSP-CMR vise globalement à combler les gaps de productivité et de compétitivité dus aux deux crises, et à renforcer la résilience et le développement des PME camerounaises. Ainsi, tenant compte des différentes formes d'appuis envisagés, sous forme d'accompagnement financier, non financier, et d'un mix des deux, trois catégories de critères sont proposées pour chacun de ces types d'accompagnement. Pour chacune de ces catégories, lesdits critères se répartissent en deux groupes : les critères d'éligibilité et les critères de sélection proprement dits.

Le non-respect d'un ou de plusieurs critères d'éligibilité indique qu'une entreprise candidate n'est pas qualifiée pour recevoir les appuis du projet OSSP-CMR. Lorsque ceux-ci sont plutôt respectés, la note obtenue relativement aux critères de sélection permet de faire le choix définitif sur les bénéficiaires du projet.

Pour chacun des critères de sélection, chaque entreprise candidate reçoit une note ou score. Les notes ou scores obtenus sont ensuite agrégés selon un processus spécifique pour obtenir une note globale sur laquelle sera formulée un jugement quant à l'admission de l'entreprise ou non dans le programme.

Il est important d'indiquer que le type d'accompagnement est fonction du type d'entreprise (voir graphique 40). A titre illustratif, les accompagnements non financiers sont relativement plus importants pour les petites entreprises qui n'ont pas encore atteint la structuration adéquate pour optimiser l'efficacité de leur processus de production et de vente. Ainsi, les critères d'éligibilité et le processus de scoring des critères de sélection proposé seront également spécifiques au type d'accompagnement considéré, tenant compte des aspects spécifiques comme la taille des entreprises et bien d'autres. Le processus de scoring se veut le plus simple possible.

### 3.2.2 CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ

Ce sont des critères essentiels, des critères éliminatoires qui visent à bien circonscrire les potentiels bénéficiaires ciblés par le projet. Ils peuvent être transversaux, ou spécifiques en fonction du type d'accompagnement. En outre, compte tenu des activités à mener, les critères proposés, ainsi que les notations y afférentes, peuvent être adaptés par le Projet.

#### 3.2.2.1 CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ TRANSVERSAUX

Ils s'appliquent à toutes les formes de PME susceptibles de bénéficier de l'appui du projet. Plus concrètement, ils sont relatifs aux éléments suivants :

---

**NATIONALITÉ DU PROMOTEUR OU DU CAPITAL :** Le programme s'intéresse avant tout aux entreprises camerounaises. A cet effet, le promoteur doit être camerounais, ou au moins la moitié du capital de la structure doit être détenue par des camerounais ;

---

**LOCALISATION DE L'UNITÉ DE PRODUCTION (RÉGIONS DE COMPÉTENCE DU PROJET) :** La localisation ici renvoie à la région où se trouve la principale unité de production de l'entreprise. Cette région doit appartenir à l'ensemble de celles ciblées par le projet ;

---

**DATE DE CRÉATION :** Au regard du taux de mortalité des PME encore très élevé au Cameroun, il est important de s'intéresser davantage dans ce programme à celles dont le risque de disparition est plus faible, c'est-à-dire qui ont su faire preuve d'un minimum de résilience pendant les crises. Ceci permet de s'assurer qu'au terme de la mise en œuvre du programme, ces entreprises existeront toujours et pourront pérenniser les acquis liés aux interventions. Aussi, cette approche facilite les actions du projet et renforce leur efficacité en les orientant sur les entreprises qui ont déjà démontré une volonté personnelle. Ainsi, les bénéficiaires devront avoir exercé leur activité depuis au moins trois années, soit depuis 2021 ;

---

**SECTEUR D'ACTIVITÉ :** Conformément au document de projet, l'OSSP-CMR s'intéresse prioritairement aux branches d'activité des secteurs de l'agriculture (y compris l'élevage et la pisciculture), de la transformation agropastorale, et du numérique notamment pour ce qui est des start-ups. Ces derniers seront privilégiés dans l'octroi des appuis, même si en fonction de la conjoncture, des entreprises appartenant à d'autres branches jugées stratégiques pourront être accompagnées (transformation des produits forestiers notamment).

---

**SECTEUR D'ACTIVITÉ :** Avoir une existence légale est nécessaire pour bénéficier de l'appui du projet. Cela renvoie à l'enregistrement sur le fichier des impôts (disponibilité d'un Numéro d'Identifiant Unique-NIU) ou sur d'autres bases de données sectorielles disponibles notamment au MINPMEESA et dans d'autres départements ministériels (notamment pour les Start-ups).

### 3.2.2.2 CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ SPÉCIFIQUES AUX DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT

---

Le caractère spécifique des critères dont il s'agit dans cette sous-section, est lié aux différentes formes d'accompagnement prévues dans le cadre du projet OSSP-CMR.

---

#### ***i) Critères d'éligibilité spécifiques pour l'accompagnement non financier***

L'accompagnement non financier peut être accordé à toutes les entreprises respectant les critères d'éligibilité transversaux, ce qui indique qu'aucun critère spécifique supplémentaire n'est précisé ici. Toutefois, une attention particulière devra être donnée aux entreprises qui ne bénéficient pas encore d'une structuration appropriée pour leur développement, à savoir les UPI<sup>7</sup>, les TPE et les start-ups.

---

#### ***ii) Critères d'éligibilité spécifiques pour l'accompagnement financier***

De façon opérationnelle, la mise en œuvre des accompagnements financiers sera faite à travers deux types de mécanismes : des appuis directs ou subventions et des lignes de crédits à conditions préférentielles. A cet effet, il est recommandé :

- pour ce qui est des subventions, qu'elles soient uniquement accordées aux start-ups et aux très petites et petites entreprises ;
- Pour ce qui est des lignes de crédit, qu'elles soient accordées à toutes les entreprises formelles (start-ups ou PME) au sens du fichier des impôts, et qui présentent une Attestation de Non Redevance (ANR) et des cotisations sociales à jour. De plus, étant donné que lesdites lignes de crédit seront implémentées à travers les établissements bancaires et de microfinance, d'autres critères d'éligibilité spécifiques peuvent éventuellement être définis par ces derniers en concertation avec l'UGP.

---

#### ***iii) Critères d'éligibilité spécifiques pour l'accompagnement mixte***

Cet accompagnement ne sera réservé qu'aux entreprises qui respectent les critères spécifiques pour l'accompagnement financier, ainsi qu'au start-ups.

### 3.2.3 CRITÈRES DE SÉLECTION PROPREMENT DIT OU CRITÈRES DE SECOND RANG

Il s'agit à travers les critères de second rang, de sélectionner les entreprises qui méritent le plus d'être accompagnées, considérant la contrainte des ressources et la nécessité d'un accompagnement efficace. Comme indiqué précédemment, ces critères, ainsi que la méthode de scoring et d'agrégation appliquée, sont fonction des formes d'accompagnement prévues dans le projet OSSP-CMR.

Le score maximal au terme de l'application des critères de sélection ci-après est de 20. Les structures susceptibles d'être accompagnées seront retenues en fonction de leur score et du nombre de place disponibles. Plus le score est élevé plus la PME est prioritaire.

**Cependant, toute structure qui enregistre un score inférieur à 14 sur 20 est susceptible d'être éliminée et ne peut prétendre à l'appui.**

---

<sup>7</sup> Comme il est rappelé dans l'introduction de ce rapport, une UPI n'est pas une entreprise informelle au sens strict. Le projet n'accorde pas d'appuis aux entreprises strictement informelles.

### 3.2.3.1 CRITÈRES DE SÉLECTION DE SECOND RANG

#### POUR L'ACCOMPAGNEMENT NON FINANCIER

Comme les tableaux qui suivront, ce tableau présente les critères retenus pour ce dispositif, les modalités desdits critères et les scores accordés à chaque modalité. Ces scores sont accordés en fonction de la priorité accordée à l'une ou l'autre des modalités dans ce dispositif.

Tableau 5 : Critères de sélection de second rang pour l'accompagnement non financier des PME

N°	Critère retenu	Modalités	Scores (entre 0 et 1)	Observations
1	Taille de l'entreprise: Nombre d'emplois moyen en 2022 et 2023	TPE	0,25	le dispositif d'accompagnement non financier est plus important pour les UPI, les TPE et les PE
		ME	0	
		PE	0,25	
		UPI	0,5	
2	Secteur d'Activité	Agriculture	1,25	Une priorité sera accordée aux PME du secteur agroalimentaire et agricole dont l'activité a été plus touchée par les deux crises.
		Pêche et aquaculture	1,25	
		Elevage	1,25	
		Agroalimentaire	1,75	
		TIC	1	
		Transformation du bois	0,75	
		Services aux PME	0,5	
		Autres	0,25	
3	Transformation des matières premières locales (% du total de la valeur des intrants)	inférieur à 25%	0	En cohérence avec les leçons tirées de l'enquête et l'objectif de transformation structurelle de l'économie du Cameroun tel que prôné par la SND30, une priorité sera accordée aux entreprises qui s'inscrivent dans la transformation et la valorisation du contenu local.
		entre 25% et 50%	0,5	
		supérieur à 50%	1	
4	Evolution moyenne du CA entre 2019 et 2023 (CA 2023/CA2019-1)^(1/5)	inférieur à 0%	0	L'idée est d'accompagner les entreprises à fort potentiel qui démontrent une orientation interne vers le développement de leur activité
		entre 0% et 2%	0,5	
		entre 2% et 4%	0,75	
		supérieur à 4%	1	
5	Principale Source de financement	Fonds propres	1	La persistance des effets des crises est signalée avec acuité pour les entreprises qui déclarent avoir des difficultés importantes pour la mobilisation d'un financement auprès des banques et des EMF. Celles-ci peuvent avoir des difficultés à réhabiliter leurs équipements ou procéder aux investissements nécessaires pour accélérer la relance. La priorité est donc accordée aux entreprises qui reposent le plus sur les fonds propres, signe d'une faible capacité d'accès au financement.
		Ressources externes	0,5	

6	Ancienneté de l'entreprise	10 ans et plus	0,5	Le score des entreprises ayant moins de 10 ans d'existence est plus important en raison de leur plus grande vulnérabilité. La structuration et le système de gestion de ces entreprises peuvent être substantiellement améliorés.
		Moins de 10 ans	1	
7	Appartenance à au moins un regroupement d'entreprises	Non	0,5	Les PME appartenant à des regroupements d'entreprises peuvent facilement procéder à un transfert de connaissance après avoir reçu les appuis non financiers, ce qui accroît l'impact du projet
		Oui	1	
8	Sexe du promoteur	Homme	0,5	Les résultats ont montré que les entreprises ayant des femmes comme promoteur étaient plus vulnérables aux deux crises bien qu'elles soient peu nombreuses. Accorder plus importance à cette catégorie d'entreprise permet à la fois de corriger ces effets néfastes des crises, mais aussi de limiter les distorsions liées au genre qui pourraient être engendrées par la mise en œuvre de ce programme.
		Femme	0,75	
9	Degré de formalisation de l'entreprise	aucun enregistrement administratif	0	priorité aux entreprises qui font l'effort de migrer vers le formel
		présence sur une base de données sectorielle	0,5	
		disponibilité d'un NIU et d'une ANR	1	
<b>TOTAL</b>			<b>20</b>	

Source : OSSP-CMR

### 3.2.3.2 CRITÈRES DE SÉLECTION DE SECOND RANG POUR L'ACCOMPAGNEMENT FINANCIER DES PMES

A ce niveau, deux tableaux peuvent être proposés. Le tableau relatif à l'appui à travers les lignes de crédit logées dans les établissements bancaires et de microfinance, et celui relatif à l'accompagnement en termes d'appuis directs ou de subventions.

Pour le premier sur l'appui à travers les lignes de crédit logées dans les établissements bancaires et de microfinance, on a ce qui suit :

Tableau 6 : Critères de sélection de second rang pour l'accompagnement financier des PME en ligne de crédit

N°	Critère retenu	Modalités	Scores (entre 0 et 1)	Observations
1	Taille de l'entreprise: Nombre d'emplois moyen en 2022 et 2023	TPE	1	le dispositif d'accompagnement financier en lignes de crédit est accessible à toutes les entreprises qui remplissent les critères d'éligibilité, notamment la disponibilité d'un ANR. Les UPI sont donc exclus, sauf si elle se formalisent et remplissent les autres critères. Aussi, la priorité est donnée aux entreprises de petite taille.
		ME	0	
		PE	0,25	
		UPI	0,5	
2	Secteur d'Activité	Agriculture	1,25	Une priorité sera accordée aux PME du secteur agroalimentaire et agricole dont l'activité a été plus touchée par les deux crises, mais aussi du fait de l'objectif de transformation structurelle et du besoin en équipement plus important dans ces secteurs
		Pêche et aquaculture	1,25	
		Elevage	1	
		Agroalimentaire	1,75	
		TIC	1	
		Transformation du bois	0,75	
		Artisanat	0,5	
		Autres entreprises de la filière agricole et agroalimentaire	0,25	
3	Transformation des matières premières locales (% du total de la valeur des intrants)	inférieur à 25%	0,25	En cohérence avec les leçons tirées de l'enquête et l'objectif de transformation structurelle de l'économie du Cameroun tel que prôné par la SND30, une priorité sera accordée aux entreprises qui s'inscrivent dans la transformation et la valorisation du contenu local.
		entre 25% et 50%	0,5	
		supérieur à 50%	1	
4	Evolution moyenne du CA entre 2019 et 2023 (CA 2023/CA2019-1) <sup>1/5</sup>	inférieur à 0%	0,25	l'idée est d'accompagner les entreprises à fort potentiel qui démontrent une orientation interne vers le développement de leur activité. En cas d'évolution négative du CA, la note est la plus faible.
		entre 0% et 2%	0,5	
		entre 2% et 4%	0,75	
		supérieur à 4%	1	
5	Principale Source de financement	Fonds propres	1	La persistance des effets des crises est signalée avec acuité pour les entreprises qui déclarent avoir des difficultés importantes pour la mobilisation d'un financement auprès des banques et des EMF. La priorité est donc accordée aux entreprises qui reposent le plus sur les fonds propres, signe d'une faible capacité d'accès au financement.
		Ressources externes	0,5	



6	Ancienneté l'entreprise	de 10 ans et plus	1	Contrairement au dispositif non financier, plus une entreprise est ancienne plus les chances de remboursement sont élevées et plus la probabilité de pérennisation des acquis du projet est importante. Ce type d'entreprises a donc un score plus élevé.
		Moins de 10 ans	0,5	
7	Sexe du promoteur	Homme	0,5	l'une des causes de la vulnérabilité plus importante des entreprises promues par les femmes et leur capacité d'accès au crédit relativement plus limité. Il est question de tenir compte de cette insuffisance.
		Femme	1	
<b>TOTAL</b>			<b>20</b>	

Source : OSSP-CMR

Comme indiqué précédemment, il s'agit de critères préliminaires que les banques et les EMF partenaires pourront compléter au regard des discussions avec l'UGP.

S'agissant de l'accompagnement en termes de subventions, on a le tableau suivant, qui fait notamment intervenir des critères liés à l'utilisation d'un processus de production innovant et respectueux de l'environnement, conformément à l'objectif de ce mécanisme.

Tableau 7 : Critères de sélection de second rang pour l'accompagnement financier des PME en ligne de crédit

N°	Critère retenu	Modalités	Scores (entre 0 et 1)	Observations
1	Taille de l'entreprise: Nombre d'emplois moyen en 2022 et 2023	TPE	1	le dispositif de subventions est prioritairement dédié aux Start-ups et aux TPE
		PE	0,5	
		Start-ups	1,5	
2	Secteur d'Activité	Agriculture	1,25	Une priorité sera accordée aux TPE, PE et Stat-ups du secteur agroalimentaire et agricole dont l'activité a été plus touchée par les deux crises, mais surtout aux entreprises du domaine du numérique.
		Pêche et aquaculture	1,25	
		Elevage	1	
		Agroalimentaire	1,25	
		TIC	2	
		Transformation du bois	0,5	
		Artisanat	0,5	
		Autres entreprises de la filière agricole et agroalimentaire	0,25	

3	Transformation/ utilisation des matières premières locales (% du total de la valeur des intrants)	inférieur à 25%	0	En cohérence avec les leçons tirées de l'enquête et l'objectif de transformation structurelle de l'économie du Cameroun tel que prôné par la SND30, une priorité sera accordée aux entreprises qui s'inscrivent dans la transformation et la valorisation du contenu local.
		entre 25% et 50%	0,5	
		supérieur à 50%	1	
4	Evolution moyenne du CA entre 2019 et 2023 (CA 2023/ CA2019-1)^(1/5)	inférieur à 0%	0	l'idée est d'accompagner les entreprises à fort potentiel qui démontrent une orientation interne vers le développement de leur activité. En cas d'évolution négative du CA, la note est la plus faible.
		entre 0% et 2%	0,5	
		entre 2% et 4%	1	
		supérieur à 4%	1,5	
5	Principale Source de financement	Fonds propres	1	l'appui en subventions est plus important pour les entreprises qui disposent d'un faible accès au financement externe
		Ressources externes	0,25	
6	Ancienneté de l'entreprise	05 ans et plus	0,25	Ici il est question d'accompagner les jeunes entreprises à se développer davantage et à innover
		Moins de 05 ans	0,75	
7	Sexe du promoteur	Homme	0,5	l'une des causes de la vulnérabilité plus importante des entreprises promues par les femmes et leur capacité d'accès au crédit relativement plus limité. Il est question de tenir compte de cette insuffisance.
		Femme	0,75	
8	Utilisation d'un processus de production/vente innovant	Oui	0,5	le dispositif de subvention vise à promouvoir l'innovation
		Non	0	
9	prise en compte des aspects environnementaux dans le processus de production	Oui	0	le dispositif de subvention vise à promouvoir et développer les activités qui ont tendance à préserver l'environnement
		Non	0,5	
<b>TOTAL</b>			<b>20</b>	

Source : OSSP-CMR

### 3.2.3.3 CRITÈRES DE SÉLECTION DE SECOND RANG POUR L'ACCOMPAGNEMENT MIXTE

S'agissant des appuis mixtes, il convient d'indiquer que :

- ▶ Pour ce qui est des appuis mixtes non financier-financier sous forme de lignes de crédit, les critères prépondérants sont ceux relatifs à l'appui financier sous forme de lignes de crédit ;
- ▶ De manière similaire, les critères de notation sur les appuis en termes de subventions doivent prédominer dans le cas des appuis mixtes non financier-financier sous forme de subventions.

# CONCLUSION

Cette étude avait pour but d'analyser les impacts socioéconomiques de la pandémie de la COVID-19 et du conflit en Ukraine sur les très petites, petites et moyennes entreprises au Cameroun, dans le cadre de la définition de la situation de référence pour la mise en œuvre du projet d'Opération de Soutien au Secteur Privé Camerounais affecté par la pandémie de la COVID-19.

A cet effet, la démarche méthodologique adoptée s'est principalement structurée autour de l'analyse documentaire et de la réalisation d'une enquête auprès d'un échantillon de PME. Ladite enquête, réalisée par l'Institut National de la Statistique (INS), a porté sur un total de 1 364 entreprises réparties sur l'ensemble du territoire national, dont 804 PME modernes et 560 Unités de Production Informelles (UPI). Lesdites entreprises se retrouvaient majoritairement dans le secteur de l'agriculture et de la transformation agropastorale, compte tenu des cibles prioritaires du projet et des orientations nationales en termes de politique économique.

Outre les faits stylisés dégagés au niveau international à l'aide de la revue documentaire, les résultats obtenus indiquent que les entreprises nationales continuent subir les effets de la pandémie, même si l'ampleur est atténuée par rapport à 2020. Les entreprises les plus affectées sont surtout les TPE et les PE dirigées par les femmes et les jeunes, qui importent principalement leurs matières premières et qui se caractérisent par un accès au financement plus difficile.

La crise en Ukraine a également grandement affecté les PME camerounaises. Les plus touchées sont les entreprises formelles de taille relativement grande, opérant dans la filière agroalimentaire et qui s'approvisionnent à l'étranger. Elles sont implantées sur leur marché depuis un grand nombre d'années, sont dirigées par des promoteurs relativement âgés et éprouvent habituellement des difficultés à avoir accès à des financements bancaires et des EMF.

Ainsi, le recoupage des profils des entreprises les plus affectées par ces deux crises a permis de déterminer quelques facteurs de vulnérabilités. Ces derniers sont essentiellement en relation avec (i) la taille des entreprises, (ii) la capacité insuffisante de mobilisation des financements, (iii) le lieu d'achat des matières premières, (iv) le sexe du promoteur, (v) son âge, (vi) la structure du financement de l'entreprise et (v) le niveau de digitalisation des activités.

Par ailleurs, les analyses indiquent que les principaux canaux de transmission de ces crises sont les mêmes, avec toutefois des niveaux d'importance relativement différents selon la crise considérée. Pour le cas du Cameroun, il s'agit en particulier de la déstabilisation des chaînes d'approvisionnement, du coût des matières premières, du coût du capital (taux d'intérêt) et de l'accès au financement. S'agissant particulièrement de la crise en Ukraine, les trois derniers canaux ont eu un rôle majeur.

Face à ces crises, et outre les mesures internes prises par les entreprises, le Gouvernement est intervenu en vue de soutenir l'activité, favoriser la résilience et accélérer la relance économique. Cette intervention s'est traduite dans la stratégie globale de riposte et le plan de relance pour ce qui est de la pandémie, et des facilités fiscales et douanières spécifiques dans le cas de la crise en Ukraine.

Toutefois, l'analyse des mesures mises en œuvre a montré des insuffisances aussi bien au niveau de la conception que de l'exécution, lesquelles insuffisances ont limité les effets attendus. Y faisant suite, des recommandations importantes ont été formulées aussi bien pour la riposte face aux crises de manière générale, que pour la poursuite des efforts liés au relèvement économique.

Relativement à ces recommandations, celles qui suivent sont adressées aux pouvoirs publics. Il s'agit de :

● **ACCÉLÉRER L'OPÉRATIONNALISATION DES MESURES DESTINÉES À RENFORCER L'OFFRE DE FINANCEMENT POUR LES PME** : il s'agit notamment du fonds de 200 milliards pour les garanties et avals de l'Etat au profit des entreprises publics et privées, pour lequel il n'existe encore aucun bénéficiaire à ce jour, et du projet d'Opération de Soutien au Secteur Privé Camerounais (OSSP-CMR) ;

● **ACCORDER LA PRIORITÉ À LA MISE EN ŒUVRE ET AU RENFORCEMENT DES PROGRAMMES ET PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DE LA PRODUCTION LOCALE D'INTRANTS ET D'ÉQUIPEMENTS, NOTAMMENT DANS LA FILIÈRE AGRICOLE ET AGROALIMENTAIRE, EN VUE DE RÉDUIRE LA DÉPENDANCE AUX IMPORTATIONS** : à cet effet, il serait urgent de finaliser rapidement les instruments nécessaires au déploiement du fonds de soutien à la production et à la transformation des produits de grande consommation. Celui-ci devrait être mis en œuvre en

cohérence avec le Plan Intégré d'Import-Substitution Agricole et Halieutique (PIISAH). Par ailleurs, les actions prévues aussi bien dans le cadre du projet OSSP-CMR que du projet PARPAC devraient être accélérées, de même que la mise en œuvre du PULCA ;

● **RENFORCER LA COORDINATION DES PROGRAMMES MIS EN ŒUVRE EN VUE D'AMÉLIORER L'EFFICACITÉ GLOBALE EN ÉLARGISSANT LE NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES, EN RENFORÇANT LES PARTENARIATS ET EN ÉVITANT NOTAMMENT LES DOUBLE EMPLOIS :** A cet effet, des cadres de concertation devraient être créés en particulier pour les projets abordant des problématiques similaires. Lesdits cadres de concertations peuvent être initiés par les projets eux-mêmes ou par le Ministère en charge de l'Économie qui pourrait faire ce travail de coordination compte tenu de ses missions ;

● **AMÉLIORER LA COMMUNICATION AVEC LES CHEFS D'ENTREPRISES POUR S'ASSURER DE LEUR ADHÉSION AUX ORIENTATIONS DES POLITIQUES PUBLIQUES :** Il s'agit notamment de reformer les cadres de concertations existants en vue de les rendre plus pertinents. A titre illustratif, le Cameroun Business Forum (CBF) a rencontré récemment de nombreuses difficultés qu'il convient d'adresser dans les meilleurs délais. Par ailleurs, des plateformes d'échanges peuvent exister au niveau sectoriel entre les administrations publiques en charge desdits secteurs et les entreprises y exerçant leurs activités ;

● **ACCOMPAGNER DAVANTAGE LES PME DANS LA VULGARISATION DE LEURS PRODUITS AFIN DE FAVORISER L'UTILISATION DU CONTENU LOCAL :** il est question notamment d'accompagner les PME dans l'organisation et la participation à des foras d'exposition nationaux et internationaux, et de poursuivre et renforcer l'exposition des produits locaux dans les grandes surfaces de distribution et la production et la distribution de catalogues desdits produits ;

● **POURSUIVRE LE PROGRAMME D'INCITATION AUX ENTREPRISES UTILISANT LES INTRANTS LOCAUX DANS LEUR PROCESSUS DE PRODUCTION ;**

● **ACCORDER UNE PLACE IMPORTANTE AUX CTD DANS LA MISE EN ŒUVRE DES MESURES, AFIN DE CAPITALISER SUR LEUR PROXIMITÉ AVEC LEURS ASSUJETTIS EN TERME DE COMMUNICATION ET D'ÉLARGISSEMENT DU NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES :** Ceci passe par l'accélération du processus de décentralisation en cours et la création des partenariats avec ces collectivités ;

● **RENFORCER ET ACCÉLÉRER LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS VISANT L'ACCROISSEMENT DE L'OFFRE DE SERVICES INTERNET ET DE SOLUTION NUMÉRIQUES AFIN DE BAISSER LEUR COÛT ET FAVORISER LA DIGITALISATION DES ENTREPRISES :** De ce point de vue, l'amélioration des financements innovants en faveur des start-ups du numérique serait indispensable, ainsi que le renforcement de leur outils de production. L'accélération de l'exécution du Projet d'accélération de la transformation numérique (PATNUC) est à cet effet indispensable, de même que la mise en œuvre des activités de l'OSSP-CMR sur ces aspects.

● **RENFORCER LE SUIVI ET LE CONTRÔLE DANS L'EXÉCUTION DES MESURES EN VUE D'ÉVITER LES DÉPÉRDITIONS, MAXIMISER LEUR EFFET ET CRÉDIBILISER DAVANTAGE L'ACTION GOUVERNEMENTAL AUX YEUX DES BAILLEURS DE FONDS INTERNATIONAUX:** Ceci passe entre autres par la transparence dans le processus d'attribution des marchés publics et de sélection des entreprises bénéficiaires des divers programmes mis en place ; l'institution systématique de contrôle par les organes publics responsables et l'attribution des moyens financiers conséquents ; le recours systématique à des évaluations indépendantes dans le cadre des programmes spécifiques; l'élaboration et la publication régulière des rapports de suivi-évaluation et des rapports d'audits.

Ces actions doivent s'effectuer en mettant un accent particulier sur l'accompagnement des entreprises vulnérables identifiées, notamment les très petites et petites entreprises, les start-ups, les entreprises promues par les femmes et les jeunes, celles qui importent majoritairement leurs intrants, et celles dont le taux d'endettement est élevé.

D'autres recommandations peuvent être formulées, mais cette fois à l'endroit du secteur privé. Il s'agit en particulier de :

● **PROMOUVOIR LA DIGITALISATION DE LEUR ACTIVITÉS AFIN DE RESTER COMPÉTITIVES MALGRÉ LES DÉFIS ÉRIGÉS PAR LES CRISES:** Ceci pourrait se faire en allouant plus de ressources à la recherche et à la formation des personnels dans le domaine, et en développant des partenariats avec les structures existantes qui ont déjà des solutions utilisables;

**RENFORCER LA DIVERSIFICATION DES PRODUITS, LES ZONES D'APPROVISIONNEMENT ET LES FOURNISSEURS POUR RENFORCER LA RÉSILIENCE** : il s'agit notamment de conduire régulièrement des enquêtes de satisfaction en vue d'adapter les produits en fonction des types de consommateurs, et de développer des partenariats avec d'autres fournisseurs étrangers, mais aussi et surtout nationaux ;

**RENFORCER LA TRANSPARENCE DANS LA GESTION AFIN DE LIMITER LES ASYMÉTRIES D'INFORMATION AVEC LE SYSTÈME BANCAIRE ET RENFORCER AINSI LEUR ACCÈS AU CRÉDIT** : A cet effet, il serait pertinent de respecter les délais de production et de publication des bilans en insistant sur la qualité de l'information ;

**POUR LES ENTREPRISES DU SECTEUR INFORMEL, ACCÉLÉRER LEUR FORMALISATION À TRAVERS LES FACILITÉS MISES EN PLACE PAR LES POUVOIR POUR POUVOIR BÉNÉFICIER D'AVANTAGE DES PROGRAMMES DE SOUTIEN DE L'ÉTAT ;**

**MUTUALISER LES RESSOURCES EN TEMPS DE CRISE POUR RÉDUIRE LES COÛTS** : A titre illustratif, dans le cadre des associations qui ont des personnalités juridiques comme le GECAM, GEFAC, SYNDUSTRICAM, etc., l'achat de matières premières pourrait se faire par lesdites associations pour l'ensemble des membres à l'effet de bénéficier des économies d'échelle.

**INVESTIR DAVANTAGE DANS LA PRODUCTION LOCALE D'INTRANTS, NOTAMMENT POUR LA FILIÈRE AGRICOLE, À TRAVERS L'INTÉGRATION VERTICALE OU LE FINANCEMENT ET LES PARTENARIATS AVEC LES REGROUPEMENTS DE PRODUCTEURS** : l'exemple du fonctionnement de la Société de Développement du Coton du Cameroun (SODECOTON) est un exemple à suivre ;

**POUR LE SECTEUR BANCAIRE, FINANCER DAVANTAGE L'ÉCONOMIE AVEC UNE PRISE DE RISQUE PLUS ÉLEVÉE ET LE DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS ADAPTÉS.**

Enfin, à l'endroit des partenaires techniques et financiers, les recommandations suivantes peuvent être formulées

**RENFORCER L'AMPLEUR ET LA QUALITÉ DU SOUTIEN FINANCIER AUX ACTIONS MISES EN PLACE PAR LE GOUVERNEMENT** : Ceci pourrait se faire à travers la mise en place d'un Basket Fund dédié au financement des activités gouvernementales matures pour l'appui aux PME, ainsi que par la multiplication des mécanismes d'appuis concessionnels dans un environnement où la dette publique, bien que maîtrisée, a connu une forte progression ;

**DÉVELOPPER LES PARTENARIATS AVEC LES INSTITUTIONS DE CRÉDIT POUR LA MISE EN PLACE DE LIGNES DE CRÉDIT ET DE GARANTIES SPÉCIFIQUES POUR CERTAINS SECTEURS D'ACTIVITÉS ET POUR LES ENTREPRISES DE PETITE TAILLE** : A cet effet, il est question de signer des conventions dans ce sens avec les banques, lesdites conventions intégrant un cahier de charge bien défini et un dispositif de suivi évaluation pour s'assurer de l'orientation des crédits en cohérence avec la vision initiale et la stratégie de développement du Cameroun (SND30) ;

**POUR SUIVRE LES ACTIONS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ENTREPRISES ET DES START-UPS** : Il s'agit d'intensifier le financement et l'accompagnement des incubateurs, ainsi que les formations dédiées aux PME pour améliorer leur compétence technique, managériale et leur capacité à innover. Aussi, il est question d'aider les entreprises dans l'acquisition et l'utilisation des équipements les plus productifs ;

**RENFORCER LA COORDINATION DES ACTIONS** : à travers le développement des cadres et de la fréquence des concertations pour renforcer la complémentarité desdites actions en faveur des PME. Enfin, à l'endroit des partenaires techniques et financiers, les recommandations suivantes peuvent être formulées

Le projet OSSP-CMR a vocation à mettre en pratique l'ensemble des recommandations ci-dessus formulées. En particulier, pour davantage faciliter l'accès aux instruments de soutien développés par l'Etat et améliorer la transparence du processus, une suggestion est faite en ce qui concerne le mécanisme de sélection des PME à accompagner.

Ledit mécanisme repose sur des critères d'éligibilité ou critères de premier rang, et des critères de sélection proprement dits, ou critères de second rang. Le non-respect d'un ou de plusieurs critères d'éligibilité indique qu'une entreprise n'est pas qualifiée pour recevoir les appuis du projet. Dans le cas contraire, chaque entreprise reçoit une note ou score pour chacun des critères de second rang, lesquelles notes sont ensuite agrégées selon un processus spécifique pour obtenir un score global à partir duquel est émis un jugement définitif. Le processus de notation est spécifique aux dispositifs d'appuis du projet qui peuvent être financiers et non financiers.



# BIBLIOGRAPHIE

**22 ON SLOANE (2020)**, "COVID-19 impact on South Africa's SMMEs", A report compiled by 22 ON SLOANE, April; Presented at the NPC Small Business Colloquium, Virtual Microsoft Teams, 23–24 June.

**Adeyemi (2020)**, « impact de la Covid-19 sur les PME au Nigeria ».

**BAD (2020)**, « Impact de la COVID-19 sur l'emploi et les TPME au Maroc ».

**BAD (2023)**, « Perspectives économiques en Afrique 2023 ».

**BAD (2024)**, « Performances et perspectives macroéconomiques de l'Afrique ».

**CEA (2022)**, « Rapport économique sur l'Afrique 2021. Lutte contre la pauvreté et la vulnérabilité en Afrique pendant la pandémie de covid-19 ».

**CEA (2023)**, "La résilience face aux crises systémiques: les leçons de la pandémie de coronavirus en Tunisie", Note d'orientation de la CEA No. ECA/F23/029.

**CEA (2023)**, "Impact of COVID-19 and the Russian-Ukraine crisis on Micro Small and Medium-Sized Enterprises (MSMEs) in Angola"

**CEA (2023)**, "Impact of COVID-19 and the Russian-Ukraine crisis on Micro Small and Medium-Sized Enterprises (MSMEs) in Eswatini"

**CEA (2023)**, "Impact of COVID-19 and the Russian-Ukraine crisis on Micro Small and Medium-Sized Enterprises (MSMEs) in Malawi"

**CEA (2023)**, "Impact of COVID-19 and the Russian-Ukraine crisis on Micro Small and Medium-Sized Enterprises (MSMEs) in Mozambique"

**CEA (2023)**, "Impact of COVID-19 and the Russian-Ukraine crisis on Micro Small and Medium-Sized Enterprises (MSMEs) in Namibia"

**CNUCED (2022)**, « Rapport sur l'investissement dans le monde 2022 ».

**Cour Suprême du Cameroun (2021)**, « Audit du Fonds spécial de Solidarité Nationale pour la lutte contre le coronavirus et ses répercussions économiques et sociales, exercice 2020 ».

**Cour Suprême du Cameroun (2022)**, « Audit du Fonds spécial de Solidarité Nationale pour la lutte contre le coronavirus et ses répercussions économiques et sociales, exercice 2021 ».

**Cour Suprême du Cameroun (2022)**, « Audit du Fonds spécial de Solidarité Nationale pour la lutte contre le coronavirus et ses répercussions économiques et sociales, exercice 2022 ».

**FMI (2024)**, « World Economic Outlook », avril 2024.

**GICAM (2020)**, Communiqué de presse du 08 mai 2020 sur les mesures économiques et sociales annoncées

par le Gouvernement.

**GICAM (2020)**, « COVID-19 : Impact sur les entreprises au Cameroun ».

**INS (2020)**, « Enquête d'évaluation des effets socio-économiques du Coronavirus (COVID-19) au Cameroun: Volet Entreprises », en collaboration avec le MINEPAT et le PNUD.

**INS (2023)**, « Enquête d'évaluations de l'impact socioéconomique de la pandémie de la covid-19 et du conflit en Ukraine sur les très petites, petites et moyennes entreprises au Cameroun (EISC) », Projet OSSP-CMR.

**INS (2022)**, « Etude économique et financière des entreprises en 2022 », 22ième édition, Gouvernement du Cameroun ».

**International Finance Corporation (2021)**, « COVID-19 and women-led MSMEs in sub-Saharan Africa: Examining the Impact, Responses, and Solutions ».

**Lakuma C., et N. Sunday (2020)**, « Impact of COVID-19 on micro, small, and medium businesses in Uganda ». <https://www.brookings.edu/articles/impact-of-covid-19-on-micro-small-and-medium-businesses-in-uganda>.

**MINEPAT (2022)**, « Le conflit russo-ukrainien et l'économie camerounaise », document de travail, mars 2022.

**MINEPAT (2020)**, « Stratégie globale de riposte face à la COVID-19 et de résilience économique et sociale ».

**MINEPAT (2020)**, « Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 ».

**MINEPAT (2023)**, « Rapport sur l'économie Camerounaise en 2022 ».

**PNUD (2020)**, « Plan de réponses socio-économiques des Nations Unies contre la COVID-19 au Cameroun ».

**PNUD (2020)**, « Impacts socioéconomiques de la COVID-19 au Burkina Faso ».

**PNUD (2020)**, « Evaluation des impacts économiques et Sociaux de la pandémie COVID-19 en République du Congo ».

**PNUD (2021)**, « Étude de perception et d'impact socioéconomique de la COVID-19 dans les provinces du HADJER LAMIS ET DU LAC ».

**Siddiqui, D., Shukla, A., Singh, A. (2020)**, « Impact of the COVID-19 pandemic on micro, small, and medium enterprises (MSMEs) », Kenya report (Round 3) December, 2020.





**ANNEXES**



# QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

## Confidentialité :

Les informations collectées au cours de cette enquête sont strictement confidentielles au terme de la loi N°2020/010 du 20 juillet 2020 régissant l'activité statistique au Cameroun qui, en son article 14 alinéa 1, stipule que « les renseignements d'ordre nominatif relatifs à une personne physique ou morale, inscrits dans les questionnaires à l'occasion des opérations de collecte de données statistiques, ne peuvent faire l'objet d'une exploitation en dehors des services chargés desdites opérations statistiques » .

## QUESTIONNAIRE ENTREPRISE

### SECTION 0 : GENERALITES

#### 1. IDENTIFIANT DU QUESTIONNAIRE

		Code
S0Q01	Identifiant .....	<input type="text"/> (Ne rien écrire dans les bacs correspondants)
S0Q02	Région d'enquête _____	<input type="text"/>
S0Q03	Catégorie de PME : 1=PME remplissant une DSF 2=SCOOP GIC 3 = UPI	<input type="text"/>

#### 2. EQUIPE DE COLLECTE

S0Q04	Nom du superviseur	<input type="text"/>
S0Q05	Nom de l'enquêteur	<input type="text"/>
S0Q06	Date de l'interview : Jour :     Mois :     Année :   2   0   2   3	<input type="text"/>
S0Q07	Résultat de la collecte : 1=Enquête complète 2=Enquête incomplète	<input type="text"/>
S0Q08	Si enquête incomplète, donner la raison : 1=Refus partiel 2=Refus total 3=Local fermé pendant la durée de l'opération 4= Cessation temporaire d'activité 6= Autre (à préciser)	<input type="text"/>

#### 3. IDENTIFICATION ET LOCALISATION DE L'ENTREPRISE

S0Q09	Nom ou Raison sociale de l'entreprise :	
S0Q10	Sigle de l'entreprise	
S0Q11	Numéro de contribuable <i>Si PME moderne, allez à S0Q13</i>	<input type="text"/>
S0Q12	Numéro de la Zone de recensement <i>Ne concerne que les UPI</i>	<input type="text"/>
S0Q13	Région :	<input type="text"/>
S0Q14	Département:	<input type="text"/>
S0Q15	Arrondissement:	<input type="text"/>
S0Q16	Ville/Localité	
S0Q17	Repère : (Quartier/Rue/Lieu-dit/Point de repère)	
S0Q18	Tel 1 (WhatsApp) : _____ Tel 2 :	
S0Q19	Site web : _____ E-mail	
S0Q20 A	L'entreprise est-elle une Startup ? 1= Oui 2 = Non 3 = NSP	<input type="text"/>
S0Q20	Taille de l'entreprise 1 = Très Petites Entreprises (TPE) 2 = Petites Entreprises (PE) 3 = Moyennes Entreprises 4 = Unité de Production Informelle (UPI)	<input type="text"/>

S0Q21	Forme juridique 1. SARL 2. SA 3. SUARL/SARLU 4. Entreprise individuelle 5. Coopérative/GIC 6. Autres (à préciser) _____	<input type="checkbox"/>
S0Q22	En quelle année cette entreprise a-t-elle commencé ses activités ? (Pour les UPI, Si année de début d'activité supérieur ou égale à 2018, Fin de l'enquête)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
S0Q23	Quelle est la principale activité de votre entreprise ? (donnez le libellé détaillé de l'activité)	Code NACAM <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

#### 4. PROFIL DU PROMOTEUR ET/OU PRINCIPAL DIRIGEANT

S0Q24 A	Le promoteur de cette entreprise est-il aussi le principal dirigeant ? 1= oui 2 = non si S1Q24A = 1, dérouler le tableau une fois. Sinon,	<input type="checkbox"/>	
		PROMOTEUR	PRINCIPAL
S0Q24	Sexe : 1. Masculin 2. Féminin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S0Q25	Etat matrimonial : 1. Célibataire 2. Union libre 3. Marié 4. Divorcé 5. Séparé 6. Veuf/veuve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S0Q26	Age :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
S0Q27	Nationalité : _____ / _____ Cf.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
S0Q28	Niveau d'études : 1. Sans niveau 2. Primaire 3. Secondaire 4.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S0Q29	Avez-vous reçu une formation professionnelle 1. Oui 2. Non Si S0Q29 = 2 aller S1Q01	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S0Q30	Si Oui, préciser dans quel domaine se situe votre formation professionnelle _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

### SECTION 1 : IMPACT GLOBAL DES CRISES

#### 1. Pandémie de la COVID-19

S1Q01	Les activités de votre entreprise ont-elles été impactées par la pandémie de la COVID-19 ? 1= Oui Négativement 2=Oui positivement 3= Non 4= NSP si S1Q01= 3 ou 4 aller à S1Q11	<input type="checkbox"/>
S1Q02	A la date d'aujourd'hui, pensez-vous que les activités de votre entreprise subissent toujours l'impact de la Covid-19 ? 1= Oui 2=Non 3=NSP	<input type="checkbox"/>
S1Q03a	Les ventes de votre entreprise ont-elles été impactées par la pandémie de la COVID-19 ? 1= Oui, augmentation 2= Oui, baisse 3= Non 4= NSP si S1Q03a = 3 ou 4, aller à S1Q04a	<input type="checkbox"/>
S1Q03b	A la date d'aujourd'hui, pensez-vous que les ventes de votre entreprise subissent toujours l'impact de la pandémie de la Covid-19 ? 1= Oui 2=Non 3=NSP	<input type="checkbox"/>
S1Q04a	Votre production a-elle été impactée par la pandémie de la COVID-19 ? 1= Oui, à la hausse 2= Oui, à la baisse 3= Non 4= NSP si S1Q04a = 3 ou 4, aller à S1Q05	<input type="checkbox"/>
S1Q04b	A la date d'aujourd'hui, pensez-vous que la production de votre entreprise subit toujours l'impact de la pandémie de la Covid-19 ? 1= Oui 2=Non 3=NSP	<input type="checkbox"/>
S1Q05	En 2020, votre entreprise a-t-elle ajusté l'effectif du personnel pour faire face aux conséquences de la pandémie de la COVID-19 ? 1= Oui, à la hausse 2= Oui, à la baisse 3= Inchangé	<input type="checkbox"/>
S1Q06	Comparativement à 2020, comment a évolué l'effectif du personnel dans votre entreprise jusqu'en 2021 ? 1= augmenté 2= inchangé 3= baissé	<input type="checkbox"/>
S1Q07	En 2020, votre entreprise a-t-elle ajusté les salaires du personnel pour faire face aux conséquences de la pandémie de la COVID-19 ? 1= Oui, augmenté 2= Oui, baissé 3= Inchangé	<input type="checkbox"/>
S1Q08	Comparativement à 2020, comment ont évolué les salaires du personnel dans votre entreprise jusqu'en 2021 ? 1= augmenté 2= inchangé 3= baissé	<input type="checkbox"/>
S1Q09	En 2020, votre entreprise a-t-elle ajusté les heures de travail dans votre entreprise pour faire face aux conséquences de la pandémie de la COVID-19 ? 1= Oui, augmenté 2= Oui, baissé 3= Inchangé	<input type="checkbox"/>
S1Q10	Comparativement à 2020, comment ont évolué les heures de travail dans votre entreprise jusqu'en 2021 ? 1= Augmenté 2= Inchangé 3= Baissé	<input type="checkbox"/>

## 2. Crise Russo-Ukrainienne

S1Q11	Les activités de votre entreprise ont-elles été impactées par la crise Russo-Ukrainienne ? <i>1= Oui, négativement 2=Oui, positivement 3= Non</i>	<input type="checkbox"/>
S1Q12	Votre production a-t-elle été impactée par la crise Russo-Ukrainienne? <i>1= Oui, à la hausse 2= Oui, à la baisse 3= Non 4= NSP si S1Q12 = 3 ou 4, aller à S1Q14</i>	<input type="checkbox"/>
S1Q13	Pouvez-vous quantifier l'évolution (baisse ou hausse) de votre production au cours de l'année 2022 ? <i>1=Moins de 10% 2= entre 11 et 25% 3= entre 26% et 50% 4=51% et 75% 5= plus de 75%</i>	<input type="checkbox"/>
S1Q14	Comparativement à 2021, comment a évolué l'effectif du personnel dans votre entreprise durant l'année 2022 ? <i>1= augmenté 2= inchangé 3= baissé 4= NSP si S1Q14 = 2 ou 4, aller à S1Q16</i>	<input type="checkbox"/>
S1Q15	Quelles sont les principales raisons expliquant ce changement ? <b>1=oui 2= non (Choix multiples)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Persistance de la pandémie de la Covid-19 ;</i></li> <li>• <i>Crise Russo-Ukrainienne</i></li> <li>• <i>Difficultés financières</i></li> <li>• <i>Autre à préciser</i></li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
S1Q16	Comparativement à 2021, comment ont évolué les salaires dans votre entreprise durant l'année 2022 <i>1= Augmenté 2= Inchangé 3= Baissé 4= NSP si S1Q16 = 2 ou 4, aller à S1Q18</i>	<input type="checkbox"/>
S1Q17	Quelles sont les principales raisons expliquant ce changement ? <b>1=oui 2= non (Choix multiples)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Persistance de la pandémie de la Covid-19 ;</i></li> <li>• <i>Crise Russo-Ukrainienne</i></li> <li>• <i>Difficultés financières</i></li> <li>• <i>Autre à préciser</i></li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
S1Q18	Comparativement à 2021, comment ont évolué les heures de travail dans votre entreprise durant l'année 2022 <i>1= Augmenté 2= Inchangé 3= Baissé 4= NSP si S1Q18 = 2 ou 4, aller à S2Q01</i>	<input type="checkbox"/>
S1Q19	Quelles sont les principales raisons expliquant ce changement <b>1=oui 2= non (Choix multiples)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Persistance de la pandémie de la Covid-19 ;</i></li> <li>• <i>Crise Russo-Ukrainienne</i></li> <li>• <i>Difficultés financières</i></li> <li>• <i>Autre à préciser</i></li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

## SECTION 2 : CANAUX DE TRANSMISSION

S2Q01	Au cours de l'année 2022, l'entreprise a-t-elle eu à annuler des commandes de clients à cause de l'insuffisance des intrants de production (livraison retardée ou interrompue) ? <i>1= Oui 2= Non si S2Q01=2 aller à S2Q03</i>	<input type="checkbox"/>
S2Q02	Comment l'entreprise a-t-elle ajusté ou envisage-t-elle d'ajuster la production lorsque/si la livraison d'intrants essentiels est retardée ou interrompue ? <i>1= Pas de changement, en attente que la situation s'améliore</i> <i>2= Accroître le nombre dse fournisseurs locaux</i> <i>3= Accroître le nombre de fournisseurs internationaux</i> <i>4= Accroître la production des intrants au sein même de l'entreprise</i> <i>5= Conserver des stocks plus larges</i> <i>6= Autre, à préciser</i>	<input type="checkbox"/>
S2Q03	Comparativement à 2020, comment appréciez-vous l'évolution des difficultés ci-après durant l'année 2022 ? <i>1= moins difficile 2= Inchangé 3= plus difficile (Choix multiples)</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Accès aux matières premières ?</i></li> <li>b) <i>Prix élevé des matières premières ?</i></li> <li>c) <i>Baisse de la demande locale ?</i></li> <li>d) <i>Baisse des exportations</i></li> <li>e) <i>Difficultés de financement</i></li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
S2Q04	Quelles sont les principales raisons qui expliquent l'évolution de ces difficultés ? <i>1= persistance Covid-19 2= crise Russo-Ukrainienne 3= Autres facteurs (Choix multiples)</i>	

	a) Accès aux matières premières ? b) Prix élevé des matières premières ? c) Baisse de la demande locale ? d) Baisse des exportations e) Difficultés de financement	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>S2Q05</b>	<b>Si persistance des difficultés de financement, si (S2Q03e =3 ou S2Q04e=1 ou 2), pouvez-vous préciser lesquelles ? 1=Oui 2=Non (Choix multiples)</b>	
	A. Taux d'intérêt trop élevés	<input type="checkbox"/>
	B. Réticence des partenaires financiers externes	<input type="checkbox"/>
	C. Refus de financement des banques	<input type="checkbox"/>
	D. Absence/faiblesse des fonds dans les tontines/associations	<input type="checkbox"/>
	E. Réticence des partenaires financiers internes	<input type="checkbox"/>
	F. Manque de fonds propres dû à la baisse des ventes	<input type="checkbox"/>
	G. Baisse de transfert de la diaspora	<input type="checkbox"/>
	H. Le fournisseur est moins disposé à fournir des intrants à crédit (en avance avant paiement)	<input type="checkbox"/>
	I. Autre (à préciser)	<input type="checkbox"/>
<b>S2Q06</b>	<b>Où achetez- vous vos matières premières ?</b> 1=Importations 2=marché national 3= mixte si S2Q06=2 allez à S3Q01	<input type="checkbox"/>
<b>S2Q07</b>	<b>Quelle est l'origine de vos principales matières premières ?</b> 1= Cameroun 2=Ukraine 3= Russie 4= Chine 5= Asie hors Russie et Chine 6= Europe hors Ukraine et Russie 7= Nigéria 8= Afrique hors Cameroun 9=NSP 10= Autre (à préciser)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

### SECTION 3 : FACTEURS DE VULNERABILITE FACE AUX CHOCS

<b>S3Q01</b>	<b>Comment appréciez-vous la taille de votre entreprise comparativement à celle de vos principaux concurrents ?</b> 1= Bien plus grande 2= Plus grande 3= Similaire 4= Plus petite 5= Bien plus petite	<input type="checkbox"/>
<b>S3Q02</b>	<b>Comment appréciez-vous vos parts de marché comparativement à celles de vos principaux concurrents ?</b> 1= Bien plus grande 2= Plus grande 3= Similaire 4= Plus petite 5= Bien plus petite	<input type="checkbox"/>
<b>S3Q03</b>	<b>Combien d'établissements / points de ventes disposent votre entreprise ?</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>S3Q04</b>	<b>Votre entreprise appartient-elle à un regroupement d'entreprises ? 1= oui, 2=non</b>	<input type="checkbox"/>
<b>S3Q05</b>	<b>Combien de produits/services différents sont offerts par votre entreprise ?</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>S3Q06</b>	<b>Combien de zone/lieu d'approvisionnement en matières premières a votre entreprise ?</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>S3Q07</b>	<b>Combien de fournisseurs a votre entreprise ?</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>S3Q08</b>	<b>Quelles sont les sources de financement des activités de votre entreprise ? Pour chacune des sources, l'interviewé devra répondre 1= Oui ou 2= Non</b>	<b>Part (en %)</b>
	1. Fonds propre	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	2. Emprunt bancaire	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	3. Emprunt Microfinance	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	4. Tontine	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	5. Prêt fournisseur	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	6. Autres à préciser _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>S3Q09</b>	<b>Comment appréciez-vous la capacité de votre entreprise à avoir accès aux financements bancaire ou des microfinances ? 1=Très facile 2= Facile 3= Indifférent 4= Difficile 5= Très difficile</b>	<input type="checkbox"/>
<b>S3Q10</b>	<b>Comment appréciez-vous la capacité de votre entreprise à obtenir des matières premières à crédit auprès de vos fournisseurs ? 1=Très facile 2= Facile 3= Indifférent 4= Difficile 5= Très difficile</b>	<input type="checkbox"/>



# LISTING DES MESURES MISES EN ŒUVRE PAR LE GOUVERNEMENT SUITE AUX CONSÉQUENCES DE LA PANDÉMIE DE LA COVID-19 ET DE LA CRISE EN UKRAINE

## A. Mesures restrictives prises par le Gouvernement le 17 mars 2020

A compter du mercredi 18 mars 2020 et jusqu'à nouvel ordre :

1. les frontières terrestres, aériennes et maritimes du Cameroun seront fermées : tous les vols passagers en provenance de l'étranger sont suspendus, à l'exception des vols cargos et des navires transportant les produits de consommation courante ainsi que les biens et matériels essentiels, dont les temps d'escale seront limités et encadrés ; les camerounais désireux de retourner dans leur pays devront prendre l'attache de différentes représentations diplomatiques du Cameroun;
2. la délivrance des visas d'entrée au Cameroun aux différents aéroports est suspendue ;
3. tous les établissements publics et privés de formation relevant des différents ordres d'enseignement, de la maternelle au supérieur, y compris les centres de formation professionnelle et les grandes écoles seront fermés ;
4. les rassemblements de plus de cinquante (50) personnes sont interdits sur toute l'étendue du territoire national ;
5. les compétitions scolaires et universitaires sont reportées, à l'instar des jeux FENASSCO et des jeux universitaires ;
6. les débits de boissons, les restaurants et les lieux de loisirs seront systématiquement fermés à partir de 18 heures, sous le contrôle des autorités administratives ;
7. un système de régulation des flux des consommateurs sera instauré dans les marchés et les centres commerciaux ;
8. les déplacements urbains et interurbains ne devront s'effectuer qu'en cas d'extrême nécessité ;
9. les conducteurs de bus, de taxis et de mototaxis sont invités à éviter des surcharges dans les transports publics : les forces de maintien de l'ordre y veilleront particulièrement ;
10. les formations sanitaires privées, les hôtels et autres lieux d'hébergement, les véhicules ainsi que les équipements spécifiques nécessaires à la mise en œuvre du plan de riposte contre la pandémie de la COVID-19 au Cameroun pourront être réquisitionnées en tant que de besoin, à la diligence des autorités compétentes ;
11. les administrations publiques devront privilégier les moyens de communications électroniques et les outils numériques pour les réunions susceptibles de regrouper plus de dix (10) personnes ;

12. les missions à l'étranger des membres du Gouvernement et des agents du secteur public et parapublic sont suspendues ;

13. les populations sont invitées à observer strictement les mesures d'hygiène recommandées par l'Organisation Mondiale de la Santé, à savoir notamment se laver régulièrement les mains au savon, éviter des contacts rapprochés tels que se serrer les mains ou s'embrasser, se couvrir la bouche pour éternuer.

En cas de nécessité, les populations sont invitées à appeler le numéro vert 1510 mis en place pour la mobilisation des équipes de secours.

## B. Mesures complémentaires prises par le Gouvernement le 09 avril 2020

1. La généralisation du port du masque, à compter du lundi 13 avril 2020, dans tous les espaces ouverts au public. Le ministre de l'industrie a été instruit de publier les normes et spécifications techniques, en vue d'une production massive et locale desdits masques ;

2. La production locale des médicaments, des tests de dépistage, des masques de protection et des gels hydro-alcooliques par les institutions nationales compétentes, sous la responsabilité du Ministre de la Recherche Scientifique, en relation avec le Ministre de la Santé Publique ;

3. La mise sur pied des centres spécialisés de traitement des patients de la COVID-19 dans tous les chefs-lieux de Région, suivant le modèle des hôpitaux de campagne, pour accueillir les malades en cas de pic de l'épidémie, et permettre aux hôpitaux de fonctionner normalement ;

4. intensification de la campagne de dépistage de la COVID-19, avec la collaboration du Centre Pasteur et de ses démembrements, ainsi que des autres institutions sanitaires appropriées. L'accent sera mis sur les foyers de contamination déjà identifiés ;

5. L'intensification de la campagne de sensibilisation en zones urbaines et rurales, aussi bien dans les deux langues officielles que dans les langues locales, à travers des voies complémentaires de communication à définir par le Ministre de la Communication, avec l'appui des Autorités administratives, municipales, traditionnelles et religieuses ;

6. La poursuite des activités essentielles à l'économie, dans le strict respect des directives du 17 mars 2020 et des gestes barrières recommandés par l'Organisation Mondiale de la Santé ;

7. La sanction systématique de tout contrevenant aux mesures de restriction en vigueur et de confinement imposées aux personnes à risque.

S3Q11	Avec les fonds de trésorerie dont dispose actuellement l'entreprise et hormis les ventes futures, pendant combien de mois l'entreprise peut-elle continuer de couvrir tous les coûts et paiements (tels que la paie, les fournisseurs, les taxes ou le remboursement de prêts) sans une autre aide spécifique ? <i>mois 0 = pas de fonds de trésorerie disponible</i>	<input type="text"/>
S3Q12	Prévoyez-vous que votre entreprise soit en cessation de paiements auprès de ses fournisseurs et/ou de ses dettes dans les 6 prochains mois ? <i>1 = Oui. déjà en cessation de paiement 2 = Oui. elle va être en cessation de paiement. 3 = Non</i>	<input type="text"/>
S3Q13	Prévoyez-vous que votre entreprise fasse faillite dans les 6 prochains mois ? <i>1 = Oui, déjà en faillite. 2 = Oui, elle va faire faillite. 3 = Non</i>	<input type="text"/>
S3Q14	Prévoyez-vous que les clients de votre entreprise aient des retards de paiements ou ont-ils eu des arriérés de paiements de leurs créances avec votre établissement au cours des 6 prochains mois ? <i>1= Oui, déjà en retard ou encourant des arriérés 2= Oui, seront en retard ou encourront des arriérés 3= Non</i>	<input type="text"/>

#### SECTION 4 : STRATEGIES D'ADAPTATION

S4Q01	Cette entreprise a-t-elle commencé à utiliser ou augmenter l'utilisation d'internet, des réseaux sociaux, d'applications spécialisées ou de plateformes digitales en réponse au déclenchement de la COVID19 ? <i>1 = Oui. A commencé. 2 = Oui. A augmenté. 3 = Non. L'entreprise utilise ces outils, mais n'en a pas augmenté l'utilisation. 4 = Non, l'entreprise n'utilise pas ces outils.</i>	<input type="text"/>
S4Q02	Depuis le début de la pandémie de la COVID19 (Février 2020), votre entreprise a-t-elle investi dans un nouveau matériel, logiciel ou une solution numérique en réponse au COVID-19 ? <i>1 = Oui 2 = Non 9 = Ne sait pas</i>	<input type="text"/>
S4Q03	Avez-vous pris les mesures suivantes dans votre entreprise pour faire face la pandémie de la Covid-19 ? <i>1=Oui, uniquement pendant la Covid-19 2= Oui, jusqu'à présent 3=Non (Choix multiples)</i>	
	A. Réduire les heures de travail des personnels	<input type="text"/>
	B. Réduire les salaires de soi-même et/ou des employés	<input type="text"/>
	C. Procéder à une rotation du personnel	<input type="text"/>
	D. Mettre en place un système de télétravail	<input type="text"/>
	E. Mettre en chômage technique certains travailleurs	<input type="text"/>
	F. Retarder le paiement des salaires des employés	<input type="text"/>
	G. Annuler les commandes de l'entreprise auprès des fournisseurs	<input type="text"/>
	H. Annuler les commandes faites par les clients de l'entreprise	<input type="text"/>
	I. Reporter les investissements dans l'entreprise	<input type="text"/>
	J. Emprunter auprès des institutions financières	<input type="text"/>
	K. Puiser dans les fonds propres de l'entreprise	<input type="text"/>
S4Q04	Quelles mesures avez-vous prises pour faire face aux effets de la crise Russo-Ukrainienne dans votre entreprise ? <i>1=Oui 2=Non (Choix multiples)</i>	
	A. Utilisation des matières premières locales	<input type="text"/>
	B. Diversification des sources d'approvisionnement	<input type="text"/>
	C. Adoption/utilisation d'autres sources d'énergie	<input type="text"/>
	D. Adoption/utilisation des nouvelles technologies de production	<input type="text"/>
	E. Autre (à préciser)	<input type="text"/>

#### SECTION 5 : BESOINS D'INVESTISSEMENTS FINANCIERS ET NON FINANCIERS

S5Q01	Votre entreprise éprouve-t-elle un besoin d'accompagnement dans le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée ? <i>1=Oui 2= Non</i>	<input type="text"/>
S5Q02	Votre entreprise éprouve-t-elle un besoin d'accompagnement dans la recherche des débouchés ? <i>1=Oui 2=Non</i>	<input type="text"/>

	B. Report des paiements (loyer, versements hypothécaires, factures de services publics, paiements de crédit).	<input type="checkbox"/>
	C. Accès à de nouveaux crédits ou prêts	<input type="checkbox"/>
	D. Exemptions fiscales, réductions d'impôt ou reports d'impôt	<input type="checkbox"/>
	E. Subventions salariales	<input type="checkbox"/>
	F. Soutien (assistance technique et/ou subventions) pour l'adoption des technologies numériques	<input type="checkbox"/>
	G. Soutien (assistance technique et/ou subventions) pour l'adoption de protocoles de santé	<input type="checkbox"/>
	H. Support (assistance technique ou subventions) pour améliorer ma commercialisation et/ou reconditionner mon produit	<input type="checkbox"/>
	I. Soutien (assistance technique ou subventions) pour améliorer les pratiques d'organisation et de gestion afin de réduire les coûts	<input type="checkbox"/>
	J. Autre (à préciser)	<input type="checkbox"/>
S6Q04	<b>Comment ces mesures ont-elles impacté les activités de votre entreprise ?</b> 1= Positivement 2= Aucun impact 3= Négativement	<input type="checkbox"/>
	A. Approvisionnement en matières premières	<input type="checkbox"/>
	B. Production de l'entreprise	<input type="checkbox"/>
	C. Stockage des produits	<input type="checkbox"/>
	D. Transport des marchandises	<input type="checkbox"/>
	E. Ventes de l'entreprise	<input type="checkbox"/>
	F. Salaires du personnel	<input type="checkbox"/>
	G. Autre (à préciser)	<input type="checkbox"/>
S6Q05	<b>Depuis le déclenchement de la crise Russo-Ukrainienne (février 2022), cette entreprise a-t-elle bénéficié des mesures prises par les autorités locales ou nationales en réponse à la crise ?</b> 1 = Oui 2 = Non <b>si S6Q05= 2, aller à S7Q01</b>	<input type="checkbox"/>
S6Q06	<b>Parmi les mesures d'accompagnements suivantes, quelles sont celles dont votre entreprise a bénéficié ?</b> 1 = Oui 2 = Non <b>(Choix multiples)</b>	
	A. Hausse des prix de vente (farine, pain, etc.)	<input type="checkbox"/>
	B. Avantages fiscaux (Exemptions fiscales, réductions d'impôt ou reports d'impôt)	<input type="checkbox"/>
	C. Exemptions douanières	<input type="checkbox"/>
	D. Autre (à préciser)	<input type="checkbox"/>
S6Q07	<b>Comment ces mesures ont-elles impacté les activités de votre entreprise ?</b> 1= Positivement 2= Aucun impact 3= Négativement	<input type="checkbox"/>
S6Q08	<b>Quel est votre avis sur la nature et l'ampleur des appuis et mesures gouvernementales dont vous avez été bénéficiaire ?</b> 1= Adéquat suffisant 2= Adéquat insuffisant 3= Inadéquat	<input type="checkbox"/>
S6Q09	<b>Quel est votre avis sur les critères de sélection des appuis et mesures gouvernementales dont vous avez été bénéficiaire ?</b> 1= Bon 2= Mauvais 3= Sans avis	<input type="checkbox"/>

## SECTION 7 : CLIMAT DES AFFAIRES

S7Q01	<b>Selon vous, quelles sont les actions à mettre en œuvre par le Gouvernement pour vous permettre de faire face aux crises telles que la pandémie de la COVID19 et la crise Russo-Ukrainienne ?</b> <b>(Choix multiples)</b>	
	A. Faciliter l'accès aux subventions/aides financières de l'Etat	<input type="checkbox"/>
	B. Faciliter l'accès aux crédits formels	<input type="checkbox"/>
	C. Réduire la pression fiscale	<input type="checkbox"/>
	D. Mettre en œuvre les incitations fiscales	<input type="checkbox"/>
	E. Faciliter l'accès aux assistances techniques	<input type="checkbox"/>

	F. Baisser les prix des intrants/matières premières	<input type="checkbox"/>
	G. Autre (à préciser)	<input type="checkbox"/>
<b>S7Q02</b>	<b>Pensez-vous que la COVID-19 a-t-elle rendue complexe l'accès au service public ?</b> 1= Oui 2= Non 3= NSP	<input type="checkbox"/>
<b>S7Q03</b>	<b>Avez-vous connaissance des structures d'encadrement ci-après : 1=Oui 2=Non (Choix multiples)</b>	
	A. APME (Agence de Promotion des PME)	<input type="checkbox"/>
	B. BCPME (Banque Camerounaises des PME)	<input type="checkbox"/>
	C. CFCE (Centre de Formalité pour la Création des Entreprises)	<input type="checkbox"/>
	D. FNE (Fond National de l'Emploi)	<input type="checkbox"/>
	E. CGA (Centre de Gestion Agrée)	<input type="checkbox"/>
<b>S7Q04</b>	<b>Que pensez-vous de l'environnement des affaires au Cameroun ?</b> 1=Très bon 2=Bon 3=Indifférent 4= Mauvais 5=Très mauvais 6=NSP	<input type="checkbox"/>
<b>S7Q05</b>	<b>Avez-vous connaissance des stratégies publiques suivantes 1=Oui 2=Non</b>	
	A. SND 30	<input type="checkbox"/>
	B. SDSR /PENIA	<input type="checkbox"/>
	C. Projet/Programme d'agriculture et d'élevage	<input type="checkbox"/>
	D. Autre (à préciser)	<input type="checkbox"/>
<b>S7Q06</b>	<b>Pensez-vous que ces stratégies sont susceptibles de vous prémunir des chocs ?</b> 1=Très bonne 2=Bonne 3=Indifférent 4=Mauvaise 5=Très mauvaise 6=NSP (Choix multiples)	
	A. SND30 Condition (S7Q05A=1)	<input type="checkbox"/>
	B. SDSR /PENIA Condition (S7Q05A=1)	<input type="checkbox"/>
	C. Projet/programme d'agriculture et d'élevage Condition (S7Q05A=1)	<input type="checkbox"/>
	D. Autre (à préciser) Condition (S7Q05B=1)	<input type="checkbox"/>
<b>S7Q07</b>	<b>Quels sont par ordre d'importance décroissante les 03 principaux obstacles liés à l'entrepreneuriat au Cameroun ?</b> 1=Fiscalité 2=Accès au crédit 3= Coût du financement 4= Infrastructures 5= Transport 6= Corruption 7= Approvisionnement en matières premières 8= Formation/compétence 9= Législation du travail 10 = Energie et Eau 11= Formalités administratives 12 = Concurrence déloyale 13= Justice 14= Débouchés 15= Octroi de régimes préférentiels (Zones franches) 16= Absence ou insuffisance de dialogue secteur public/ secteur privé 17= Tracasseries avec la mairie/communauté urbaine 18= Aucun obstacle 19= Autre à préciser	
	A. Obstacles 1	<input type="checkbox"/>
	B. Obstacles 2	<input type="checkbox"/>
	C. Obstacles 3	<input type="checkbox"/>
<b>S7Q08</b>	<b>Comment jugez-vous les relations entreprises et pouvoirs publics depuis la survenue de la COVID-19?</b> 1=Très bonne 2=Bonne 3=Indifférent 4= Mauvaise 5=Très mauvaise 6=NSP	<input type="checkbox"/>
<b>S7Q09</b>	<b>Comment jugez-vous les relations entreprises et pouvoirs publics depuis le début de la crise Russo-Ukrainienne ?</b> 1=Très bonne 2=Bonne 3=Indifférent 4= Mauvaise 5=Très mauvaise 6=NSP	<input type="checkbox"/>

## SECTION 8 : PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Si UPI (S0Q20=4) demander uniquement les informations sur l'année 2022 pour les S8Q01a), S8Q01b) et S8Q02

Si UPI (S0Q20=4) demander les informations sur les années 2019 à 2022 pour S8Q03 à S8Q09

Si PME moderne (S0Q20=1, S0Q20=2, S0Q20=3) demander les informations sur les années 2019 à 2022 de S08Q01a) à S8Q09

		2019	2020	2021	2022
<b>S8Q01a)</b>	Montant total des ventes de produits/services de l'année... en FCFA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>S8Q01b)</b>	Dont à l'export	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>S8Q02</b>	Bénéfice net de l'année... en FCFA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>S8Q03</b>	Nombre d'employés rémunérés de l'année...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>S8Q04</b>	Nombre d'employés rémunérés de sexe féminin de l'année...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>S8Q05</b>	Nombre d'employés non rémunérés de l'année...	□□□	□□□	□□□	□□□
<b>S8Q06</b>	Nombre d'employés non rémunérés de sexe féminin de l'année...	□□□	□□□	□□□	□□□
<b>S8Q07</b>	Nombre d'employés embauchés durant l'année....	□□□	□□□	□□□	□□□
<b>S8Q08</b>	Nombre d'employés de sexe féminin embauchés durant l'année....	□□□	□□□	□□□	□□□
<b>S8Q09</b>	Nombre d'employés licenciés durant l'année...	□□□	□□□	□□□	□□□

### SECTION 9 : OPPORTUNITES EMERGENTES

<b>S9Q01</b>	<b>Avez-vous développé de nouvelles activités entre 2020 et 2021 en lien avec la COVID-19 ?</b> <i>1 = Oui 2 = Non</i>	□□
<b>S9Q02</b>	<b>Avez-vous développé de nouvelles activités entre 2022 et 2023 en lien avec la crise Russo-Ukrainienne ?</b> <i>1 = Oui 2 = Non</i>	□□
<b>S9Q02A</b>	<b>Pour chacune des opportunités émergentes listées, quelles sont celles qui ont concernés l'entreprise ?</b> <i>1= Oui, pendant la Covid-19 2=Oui, pendant la crise russo-Ukrainienne 3=Oui, dans les deux cas 4=Non 5=Ne sait pas</i>	
	A. Diversification des produits et services	□□
	B. Transformation numérique	□□
	C. Adaptation aux nouveaux comportements des consommateurs	□□
	D. Innovation dans la chaîne d'approvisionnement	□□
	E. Soutien à la santé et à la sécurité	□□
	F. Collaborations et partenariats	□□
	G. Autre (à préciser)	□□
<b>S9Q03</b>	<b>Votre entreprise a-t-elle développée de nouveaux modes d'approvisionnement depuis 2020 ?</b> <i>1=Oui entre 2020 et 2021 2=Oui entre 2022 et 2023 3=Non</i>	□□
<b>S9Q04</b>	<b>Votre entreprise a-t-elle eu recours à de nouveaux modes de financement depuis 2020 ?</b> <i>1=Oui entre 2020 et 2021 2=Oui entre 2022 et 2023 3=Non si S9Q04=3 aller à S10Q01</i>	□□
<b>S9Q05</b>	<b>Si oui, lesquels ?</b> <i>1=Crédit-bail 2=Fonds propre 3=Emprunt auprès institutions financières 4=Financement familial 5=Tontine 6=Augmentation du capital de l'entreprise 7 = Autres modes de financement (à préciser) _____</i>	□□

### SECTION 10 : CORRESPONDANT DANS L'ENTREPRISE

<b>S10Q01</b>	<b>Nom du répondant :</b>	<b>Visa de l'entreprise</b>
<b>S10Q02</b>	<b>Qualité du répondant</b> □□ <i>1=DG/Promoteur 2=DGA 3=DAF/Comptable 4=Personnel de direction 5=Personnel d'encadrement 6=Autre à préciser</i>	
<b>S10Q03</b>	<b>A. Tél 1</b> □□□□□□□□□□ <b>B. Tél 2</b> □□□□□□□□□□	
	<b>C. Email :</b> _____	



### **C.Mesures d'assouplissements prises par le Gouvernement le 30 avril 2020**

Le Premier Ministre a annoncé le 30 avril 2020, la décision du Président de la République, d'appliquer des mesures d'assouplissement, afin de soulager les secteurs durement impactés par cette crise sanitaire. Il s'agit de :

- 1.l'ouverture au-delà de 18 heures, des débits de boissons, des restaurants et des lieux de loisirs, avec obligation pour les clients et usagers de respecter les mesures barrières, notamment le port du masque de protection et la distanciation sociale ;
- 2.la levée de la mesure réduisant le nombre réglementaire de passagers dans tous les transports en commun par bus et taxis. Le port du masque restant obligatoire et la surcharge interdite ;
- 3.la suspension au titre du 2e trimestre 2020 des vérifications générales de comptabilité, sauf en cas de comportement fiscal suspect ;
- 4.le report du délai de dépôt des Déclarations Statistiques et Fiscales sans pénalités en cas d'acquittement du solde correspondant ;
- 5.l'octroi de moratoires et de différés de paiement aux entreprises directement affectées par la crise, suspendant les mesures de recouvrement forcé à l'encontre de celles-ci ;
- 6.le soutien à la trésorerie des entreprises à travers l'allocation d'une enveloppe spéciale de 25 milliards de FCFA, pour l'apurement des stocks de crédits de TVA en attente de remboursement ;
- 7.le report au 30 septembre 2020 du délai de paiement de la taxe foncière pour l'exercice 2020 ;
- 8.la déductibilité totale pour la détermination de l'impôt sur les sociétés des dons et libéralités consentis par les entreprises pour la lutte contre la pandémie de la COVID-19 ;
- 9.l'exonération de la Taxe de séjour dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration pour le reste de l'exercice 2020, à compter du mois de mars ;
- 10.l'exonération de l'impôt libérateur et de la taxe de stationnement pour les taxis et motos taxis, ainsi que de la taxe à l'essieu au titre du 2e trimestre. Cette mesure

pourrait être étendue au reste de l'année 2020 ;

- 11.l'exonération au titre du 2e trimestre, de l'impôt libérateur et des taxes communales (droit de place sur les marchés, etc.) au profit des petits revendeurs de vivres (bayam sellam) ;
- 12.la suspension temporaire pour une durée de 3 mois, du paiement des frais de stationnement et de surestaries dans les ports de Douala et de Kribi pour les produits de première nécessité ;
- 13.la mise en place d'un cadre de concertation MINFI-MINEPAT, avec les principaux acteurs économiques, afin d'atténuer les effets de la crise et de favoriser une reprise rapide de l'activité ;
- 14.la suspension, pour une durée de trois mois, à savoir avril, mai et juin, des contrôles sur place de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS) ;
- 15.l'annulation des pénalités de retard de paiement des cotisations sociales dues à la CNPS, sur demande justifiée ;
- 16.l'étalement sur trois mois du paiement de la dette des cotisations sociales des mois d'avril, mai et juin 2020, sur demande justifiée ;
- 17.le maintien, pendant les trois prochains mois, à savoir de mai à juillet, du paiement des allocations familiales aux personnels des entreprises ne pouvant s'acquitter des cotisations sociales ou ayant mis leurs personnels en congé technique en raison de la baisse conjoncturelle d'activité, notamment dans la restauration, l'hôtellerie, les transports ;
- 18.l'augmentation du niveau des allocations familiales de 2 800 FCFA à 4 500 FCFA ;
- 19.l'augmentation de 20% du niveau des anciennes pensions n'ayant pas bénéficié de la revalorisation automatique survenue du fait de la réforme de 2016.

Par ailleurs, le Président de la République a décidé de proroger, pour une durée supplémentaire de 15 jours, renouvelable en cas de nécessité, les autres mesures prises le 17 mars 2020, dans le cadre de la riposte contre la pandémie de la COVID-19.

# LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Croissance du PIB en Afrique, par région et groupes de pays, 2020-2021 (%) .....	17
Graphique 2 : Projets d'investissements directs étrangers nouveaux en Afrique 2015-2021 (%) .....	17
Graphique 3 : Evolution du ratio dette/PIB par région africaine (%) .....	18
Graphique 4 : Evolution de l'inflation en points de pourcentage dans certaines économies Africaine en 2022 par rapport à 2021 (%) .....	19
Graphique 5 : Poids de la Russie et de l'Ukraine dans l'offre mondiale de certaines matières premières en 2021 (%) .....	22
Graphique 6 : perception de l'impact néfaste de la pandémie en 2020 selon la taille des PME (%) .....	23
Graphique 7 : perception de l'impact néfaste de la pandémie en 2020 selon la branche (%) .....	24
Graphique 8: perception de l'impact néfaste de la pandémie en 2020 selon la taille de l'entreprise et le genre du promoteur (%) .....	24
Graphique 9 : perception de l'impact néfaste de la pandémie en 2020 selon la capacité à mobiliser les financements bancaire et de microfinance et selon le genre (%) .....	25
Graphique 10 : Perception de l'impact néfaste de la pandémie en 2020 suivant l'âge du promoteur (%) .....	25
Graphique 11 : Perception des manifestations néfastes de la pandémie en 2020 (%) .....	26
Graphique 12 : évolution du chiffre d'affaires hors taxes des entreprises modernes au Cameroun (%) .....	26
Graphique 13 : perception de la baisse du chiffre d'affaires en 2020 selon la taille de l'entreprise (%) .....	26
Graphique 14 : perception de la baisse de la production en 2020 selon la taille de l'entreprise (%) .....	27
Graphique 15 : Perception l'évolution des effectifs en 2020 suivant la taille de l'entreprise (%) .....	27
Graphique 16 : Perception de l'évolution des salaires en 2020 suivant la taille de l'entreprise (%) .....	27
Graphique 17 : Perception de la persistance de la pandémie en 2023 selon la région (%) .....	28
Graphique 18 : Perception de la persistance de la pandémie en 2023 suivant la taille (%) .....	29
Graphique 19 : Perception de la persistance de la pandémie en 2023 suivant la capacité à obtenir un financement bancaire (%) .....	29
Graphique 20: Perception de la persistance de la pandémie en 2023 suivant le lieux d'achat des matières premières (%) .....	29
Figure 1 : Arbre d'évolution des effectifs chez les PME ayant enregistré des licenciements en 2020 (%) .....	30
Graphique 21 : Perception de l'impact néfaste du conflit russo-ukrainien selon le secteur d'activité (%) .....	31
Graphique 22 : Perception de l'impact néfaste du conflit russo-ukrainien selon la taille de l'entreprise (%) .....	31
Graphique 23 : Répartition des entreprises selon la taille et le lieu d'achat des matières premières (%) .....	32
Graphique 25 : Perception de l'impact néfaste du conflit russo-ukrainien suivant l'âge du promoteur (%) .....	32
Graphique 24 : Perception de l'impact néfaste du conflit russo-ukrainien suivant le genre du promoteur (%) .....	32
Graphique 26 : Perception de l'impact néfaste du conflit russo-ukrainien suivant le genre du promoteur (%) .....	33
Graphique 28 : Perception de l'impact néfaste du conflit russo-ukrainien suivant la structure du financement des activités (%) .....	33
Graphique 27 : Perception de l'impact néfaste du conflit russo-ukrainien suivant le genre du promoteur (%) .....	33
Graphique 29 : Perception des manifestations néfastes du conflit russo-ukrainien (%) .....	34
Graphique 30 : Principales mesures adoptées par les entreprises en réponses à la COVID-19 (%) .....	36
Graphique 31 : mesures adoptées par les entreprises en réponses à la Crise en Ukraine (%) .....	36

Graphique 32 : Proportion des entreprises ayant procédé à l'annulation des commandes par secteur d'activités (%) .....	38
Graphique 33 : Répartition des raisons expliquant les difficultés plus importante dans l'approvisionnement en 2022 (%) .....	38
Graphique 34 : Principaux pays fournisseurs de blé au Cameroun entre 2021 et 2022 (%) .....	39
Graphique 35 : Variation des volumes des principales matières premières entre 2019 et 2020 (%) .....	39
Graphique 36 : Difficultés de financement rencontrées par les PME (%) .....	40
Graphique 37 : appréciation de l'évolution de la relation entreprise pouvoirs publics depuis la fin de la pandémie (%) .....	50
Graphique 38 : appréciation de l'évolution de l'environnement des affaires depuis l'avènement des deux crises (%) .....	51
Graphique 39 : principales actions faces aux crises recommandées par les entreprises (%) .....	51
Graphique 40 : Problèmes rencontrés par les entreprises dans leur environnement externe (%) .....	58
Graphique 41 : Problèmes rencontrés par les entreprises dans leur environnement interne (%) .....	59

# TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS .....	4
LISTE DES TABLEAUX .....	5
RESUME EXECUTIF .....	6
INTRODUCTION .....	10
Objectifs .....	11
Méthodologie .....	12
Plan du rapport .....	131
<b>1. IMPACT DE LA COVID ET DE LA CRISE EN UKRAINE SUR LES PME .....</b>	<b>14</b>
1.1 Principaux résultats de la revue documentaire sur les pays africains .....	15
1.1.1. Impact micro et macroéconomique des crises .....	15
1.1.2. Canaux de transmission des crises sur l'activité et les PME .....	20
1.2 Les PME camerounaises face aux Crises .....	23
1.2.1. Impact des crises sur les PME Camerounaises et facteurs de vulnérabilité .....	23
<b>2. MESURES GOUVERNEMENTALES DE MITIGATION DES EFFETS DES CRISES SUR LES PME AU CAMEROUN</b>	<b>42</b>
2.1 Présentation des mesures gouvernementales de riposte face aux crises .....	43
2.1.1. Riposte face à la COVID-19 .....	43
2.1.2. Riposte face à la Crise russo-ukrainienne .....	46
2.2 Enseignements tirés de la mise en œuvre des mesures .....	48
2.2.1. Bilan de la conception et de la mise en œuvre des mesures .....	48
2.2.2. Appréciation par les entreprises des effets des mesures prises par le Gouvernement .....	50
2.2.3. Recommandations .....	51
<b>3. RENFORCEMENT DE L'EFFICACITE DE MISE EN OEUVRE DE L'OPERATION DE SOUTIEN AU SECTEUR PRIVE CAMEROUNAIS : PROPOSITION D'UN MECANISME DE SELECTION DES PME BENEFICIAIRES DU PROJET .....</b>	<b>56</b>
3.1 .... Présentation Succincte de l'Opération de Soutien Au Secteur Privé Camerounais (OSSP-CMR) .....	57
3.1.1. L'objectif de la résolution des problématiques structurelles et un cadre institutionnel atypique .....	57
3.1.2. Dispositif d'intervention du projet OSSP-CMR : .....	59
un mix adéquat d'appuis financiers et non financiers .....	59
3.2 .... Suggestion d'un mécanisme de sélection des entreprises bénéficiaires .....	61
3.2.1. Principe général du mécanisme de sélection .....	61
3.2.2. Critères d'éligibilité .....	62
3.2.3. Critères de sélection proprement dit ou critères de second rang .....	63
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>69</b>
BIBLIOGRAPHIE .....	72
ANNEXES .....	73
LISTE DES GRAPHIQUES .....	84
EQUIPE DE REDACTION .....	87

# EQUIPE DE REDACTION

<b>Supervision Générale</b>	
TAMBA Isaac	Coordonnateur National OSSP-CMR
<b>Coordination</b>	
SIEWE Ariane	Coordonnateur National Adjoint OSSP-CMR
<b>Coordination Technique</b>	
CHOPKENG Arthur	Expert en Renforcement de la Compétitivité des Entreprises OSSP-CMR
BAGUIA El Allassane	Consultant PNUD
TIZI MADIDANG Martial	Expert en Accompagnement Financier des Entreprises OSSP-CMR
ABOU MOUSSA Herman	Expert 1 en conquête de marché OSSP-CMR
MBENDA Joel	Expert 2 en conquête de marché OSSP-CMR
GWETH Jean-Vincent	Conseiller Technique PNUD
<b>Equipe de rédaction</b>	
CHOPKENG Arthur	Expert en Renforcement de la Compétitivité des Entreprises OSSP-CMR
TIZI MADIDANG Martial	Expert en Accompagnement Financier des Entreprises OSSP-CMR
MBENDA Joel	Expert 1 en conquête de marché OSSP-CMR
KENGNE Arline Epse Fomba	INS
EBENA Maud	MINEPAT
TANANKEM Belmondo	Comité de Compétitivité
MEPOUBONG Patrick	MINEPAT
TCHEUTCHOUA Rodrigue	MINEPAT
TSAFACK Borel	Expert invité





**Adresse :**

Rue golf, face Ambassade des Etats-Unis

**WhatsApp :**

(+237) 696 522 280 / 697 195 347

**Email :**

[operationdesoutien\\_sp.cm@undp.org](mailto:operationdesoutien_sp.cm@undp.org)