

**CONFERENCE ANNUELLE DES  
RESPONSABLES DES SERVICES CENTRAUX  
DECONCENTRES ET EXTERIEURS DU  
MINISTRE DES FINANCES**



Palais des Congrès de Yaoundé, 31 janvier & 1<sup>er</sup> février 2018

**Thème :**

**« Consolidation budgétaire et  
financement de la PME pour un  
Programme Economique et  
Financier réussi »**

**FINANCER LA PME**

Exposé de Jean Marie Louis BADGA  
DG de l'APME



2



## SOMMAIRE



Décryptage en 04 questions :

1

QUEL EST LE PROBLEME REEL DU FINANCEMENT DES PME ?

2

QUELLES SONT LES SOLUTIONS MISES EN ŒUVRE PAR L'APME ?

3

QUELLES SONT LES RESPONSABILITES DES PROMOTEURS DE PME ?

4

QUELS SONT LES ENSEIGNEMENTS A TIRER ?

3



## INTRODUCTION



La stratégie d'amélioration de l'accès des PME au financement se fonde sur la stratégie nationale de développement de la PME. La réussite ou la mise en œuvre efficace de cette stratégie sur le terrain repose sur une double action, c'est-à-dire, une action combinée de l'APME et des Promoteurs de PME en direction notamment des banques :

- ▶▶ Les actions « **top down** » qui sont les solutions mises en œuvre par l'Agence de Promotion des PME
- ▶▶ Les actions « **bottom up** » qui sont de la responsabilité des promoteurs de PME ;
- ▶▶ Les autres actions visant à sensibiliser les banques et institutions financières et à mettre en place des mécanismes et des produits financiers adaptés aux PME

4

## 1

# LE PROBLEME REEL DU FINANCEMENT DES PME ?



5

1

## D'ABORD COMPRENDRE CE QUE LE BANQUIER FINANCE

- ▶▶ L'on ne finance pas la PME ;
- ▶▶ L'on finance des actifs de la PME à travers son passif ;

Ce passif comprend :

- Le haut du bilan avec notamment les fonds propres, actionnaires, investisseurs, apports en industrie, subventions, etc. ;
- Le bas du bilan avec les dettes sous toutes ses formes...
- ▶▶ La question ici n'est donc pas de blâmer les apporteurs de capitaux, ni d'accuser les Promoteurs de PME ;
- ▶▶ Ce dont il est question ici, c'est de concilier l'offre et la demande de financement venant respectivement des apporteurs de capitaux et des PME.

6

## 2 ENSUITE COMPRENDRE LE ROLE DE L'APME

- ❑ C'est à ce stade qu'intervient l'Agence de Promotion des PME ;
- ❑ L'APME est le maillon amont du financement de la PME qui permet de présenter à la BC-PME et autres guichets de financement, des dossiers réellement bancables ;
- ❑ Nous vous présenterons tout à l'heure une vidéo qui montre comment un accompagnement gagnant par l'APME a permis à la PME JJ's Quest de partir de la Silicon Mountain à Buéa pour aller aujourd'hui à la conquête des villes de Douala et de Yaoundé ;

7

# 2

## LES SOLUTIONS MISES EN ŒUVRE PAR L'APME



8

1

## L'APPUI A LA FORMALISATION

Les structures informelles n'ayant pratiquement pas accès au crédit bancaire, une mise en œuvre des mesures de facilitation à la création des PME a été nécessaire :

- ❑ Les **Centres de Formalités de Création d'Entreprise** permettent la création d'une entreprise sur la plateforme numérique [www.mybusiness.cm](http://www.mybusiness.cm) en moins de 72 heures. L'immatriculation en ligne déjà disponible à Yaoundé, Douala et Bafoussam sera étendue aux autres 7 régions en 2018-2019.
- ❑ La loi n°2016/014 du 14 Décembre 2016 fixe le capital social minimum pour les SARL à 100 000 FCFA rend le recours aux services du notaire optionnel pour la création d'une SARL, sous la forme unipersonnelle ou lorsque son capital est inférieur ou égal à un million de FCFA.

9

2

## L'APPUI A LA FORMALISATION (Fin)

De manière pratique, il est question d'enregistrer la PME pour qu'elle remplisse les formalités administratives et juridiques qui lui donnent accès :

- ✓ au crédit bancaire,
- ✓ aux programmes gouvernementaux de renforcement des capacités managériales, commerciales et opérationnelles,
- ✓ à d'autres marchés porteurs (marchés publics, sous-traitance industrielle, grande distribution, etc.)

10

3

## L'APPUI À L'INCUBATION ET À LA STRUCTURATION DES PME

- Renforcement des **capacités managériales de la PME** ;
- Assistance technique à l'élaboration de **plans d'affaires bancables** et modèles économiques matures ;
- Aide à la recherche de financements** et à l'élaboration des stratégies marketing, comptabilité, finances, fiscalité, administration et affaires juridiques, gestion de la production, gestion des ressources humaines, systèmes d'information, qualité, etc. ;
- Informations sur les **évolutions** et les **tendances des marchés**.
- Audits et détermination de la **valeur des entreprises**

11

4

## PROMOTION DES PRODUITS ET INSTRUMENTS FINANCIERS INNOVANTS

- Mise en œuvre des modes de financement innovants appropriés aux besoins des PME en faisant appel à **l'ingénierie financière** qui réduit les risques comme l'asymétrie d'information ;
- Mise en place d'un Programme d'**amélioration de la qualité et du Packaging** (CAMPACKQ) des PME agro-alimentaires ;
- Mise en place d'un Programme de **Modernisation par les TIC** (PMTIC)
- Mise en place d'un Programme d'**amélioration continue des performances** (KAIZEN).

12

5

## PROMOTION DES PRODUITS ET INSTRUMENTS FINANCIERS INNOVANTS (Suite)

- ❑ Mise en place du **dispositif d'accès aux services non-financiers** (DIFASE) centré sur les Centres d'Accompagnement Régionaux :
  - ✓ C'est un mécanisme visant à inciter les PME et les créateurs d'entreprises à recourir aux prestataires de services/BDS pour satisfaire leurs besoins en formation et appui-conseil, en vue d'améliorer les performances de leurs entreprises.
  - ✓ Il est basé sur une subvention partielle ou totale du coût d'une gamme de services standards à fournir par des prestataires professionnels préalablement formés et agréés.
  - ✓ Son budget de démarrage est évalué à 650 millions de FCFA, en plus d'un fonds de subvention des prestations de services aux PME à approvisionner en fonction des objectifs visés.

13

6

## PROMOTION DES PRODUITS ET INSTRUMENTS FINANCIERS INNOVANTS (Fin)

- ❑ **Contournement des obstacles majeurs à l'accès des PME au crédit :**
  - ✓ Les exigences des banques en termes de garanties et la très forte asymétrie d'information constituent des obstacles majeurs à l'accès au crédit pour les PME camerounaises ;
  - ✓ L'APME développe des partenariats avec les structures de financements et les organisations professionnelles pour la promotion des produits et instruments financiers innovants tels que Le cautionnement mutuel, Le capital- risque, L'affacturage, Etc. ;
  - ✓ Mais en amont, l'APME travaille à **réduire la distance** entre les financiers (construction de la confiance) et les PME (restauration de la crédibilité et de la transparence) à travers ses divers programmes d'accompagnement de proximité sus-cités ; ce qui tend à réduire considérablement l'asymétrie d'information.

14

7

## INCITATIONS AUX INVESTISSEMENTS PRIVES

- ❑ Facilitation de **l'accès à l'information** sur les marchés locaux, régionaux et internationaux, les technologies, les normes, les procédures, etc. grâce à l'Observatoire des PME et de la Prospective économique ;
- ❑ Favoriser les **investissements par des régimes d'incitations préférentielles** sur les plans fiscal, douanier, etc. grâce au Guichet Unique aux Incitations à l'Investissement ;
- ❑ Structuration des chaînes de valeur en impliquant les **regroupements professionnels, les structures de financements et les facilitateurs** ;
- ❑ Appui à **l'éligibilité des PME** aux mesures d'incitations à l'investissement par un accompagnement à la réalisation des études de faisabilité technique et financière (APS et APD) et à la constitution des dossiers de demande d'agrément aux incitations.

15

8

## ACTIONS DE PLAIDOYER POUR LES PME

- ▶▶ Améliorer l'accès au financement **en le jumelant à l'accès au marché** ;
- ▶▶ Faciliter les instruments financiers novateurs pour attirer et soutenir les investissements étrangers mais aussi **encourager les investissements par les hommes d'affaires nationaux avec une protection appropriée de leurs capitaux**;
- ▶▶ Harmoniser et mettre à jour les incitations fiscales et les régimes commerciaux ;
- ▶▶ Renforcer les capacités et les liens entre les exportations, la distribution et les institutions intermédiaires ou de régulation (GUCE, PAD, APN, douane, etc.) ;
- ▶▶ Promouvoir des **mutuelles de garantie par secteur socio-professionnel** ou branches d'activités pour mieux **encadrer, valoriser et vulgariser le mécanisme de cautionnement mutuel** ;

16

9

## ACTIONS DE PLAIDOYER POUR LES PME

- ▶▶ Mobiliser les réserves du crédit foncier du Cameroun pour co-financer les projets immobiliers des PME en vue d'accroître leur accès à la propriété immobilière, ce qui permettrait d'accroître leurs actifs immobilisés et, donc, d'accroître leur portefeuille de sûretés réelles ;
- ▶▶ Lier l'accès au financement à un processus de tutorat d'entreprise en exploitant des anciens (hommes d'affaires très expérimentés) comme Mentor;
- ▶▶ Encourager la syndication du crédit entre les banques publiques et privées ;
- ▶▶ Faciliter la mise en place des fonds de capital investissement et de dettes ;
- ▶▶ Réglementer les avances de démarrages, avec un mécanisme de suivi-traçabilité pour encadrer les fournisseurs de l'Etat dans leur utilisation effective pour financer les phases concernées des commandes publiques et éviter leur usage à d'autres fins ;
- ▶▶ Faire promulguer la loi sur la médiation et adopter ses textes d'application ;

17

10

## ACTIONS DE PLAIDOYER POUR LES PME

- ▶▶ Accélérer la mise en place du registre des sûretés qui peut être adossé à la plateforme [www.cameroun-eregulation.org](http://www.cameroun-eregulation.org),
- ▶▶ Accélérer la mise en place des Bureaux d'Information sur le Crédit ;
- ▶▶ Finaliser la loi sur le capital risque et les textes d'application sur les zones économiques ;
- ▶▶ Permettre la participation de l'APME aux commissions de passation de marchés publics pour veiller à l'application du principe de la préférence nationale des PME par l'attribution systématique de 30% des marchés et grands projets ou projets structurants telle que prévue dans le Code des Marchés Publics ;
- ▶▶ Faciliter le crédit-fournisseur qui reste un moyen de financement alternatif pour les PME camerounaises après le crédit bancaire ;
- ▶▶ Etudier la possibilité d'une pratique de l'amortissement accéléré afin de permettre aux investisseurs de récupérer rapidement leurs investissements et l'exonération des droits d'enregistrement ;

18

## 3

## LES RESPONSABILITES DES PROMOTEURS DE PME



19

1

### ADOPTION D'UNE CULTURE DE LA TRANSPARENCE

- Formalisation et respect des normes et obligations légales (juridiques, fiscales et sociales) ;
- Communication de l'information minimale fiable requise par la banque (coordonnées, documents légaux, états financiers, etc.) ;
- Soins et qualité apportés à l'élaboration des documents financiers ;
- Education à la gestion financière ;
- Respect des procédures requises par les apporteurs de fonds ;
- Recours à des cabinets comptables et organismes de gestion (Ex. : CGA) indépendants, compétents et crédibles pour améliorer la qualité de l'information financière transmise aux banques ;
- Pacification des relations entre les parties notamment à travers une bonne réputation de l'entrepreneur et sa proximité au banquier, de bons comportements de paiement ou une culture du remboursement.

20

2

## PRESENTATION DES PROJETS REPOSANT SUR DES « BUSINESS MODEL » MATURES

- Démonstration de la **capacité** du projet à **générer du cash** et à **rembourser les prêts** ;
- Attraction des investisseurs potentiels** par la qualité des business models (création de valeur, potentiel réel du marché, génération de revenus, maîtrise des facteurs de production) ;
- Valorisation et gestion du capital immatériel** du projet ou de l'entreprise pour couvrir ou consacrer un pan de leur gestion par l'immatériel (marques/brevets, création de la valeur, profil et culture d'entreprise, RSE, médias sociaux, capital clients, R&D/Innovation, valorisation du capital humain, notation/cotation des banques et autres partenaires, etc.) ; ce qui permet aux PME d'identifier et d'actionner de nouveaux leviers de progrès.

21

3

## MOBILISATION DES MODÈLES ALTERNATIFS DE FINANCEMENT

- Mobilisation massive du financement par les industriels
- Réduction du risque** pour banquier en abondant les capitaux propres
- Exemplification des cas de financement alternatifs** mobilisés (associations de promoteurs en vue d'une réduction des coûts ou des prix d'achats, mobilisation des fournisseurs et des clients en vue d'une augmentation du cash-flow disponible en entreprise, présentation du projet à des industriels, ...) ;
- Synergie de l'APME avec la BC-PME et d'autres banques pour l'appui-conseil/formation à la préparation en amont et l'étude des dossiers de projets à besoin de financement au sein des comités régionaux et *ad hoc* mis en place pour l'évaluation et la validation des business plans (cf. canevas) et demande de financement des PME.

22

4

## AUTRES MODÈLES ALTERNATIFS ET INNOVANTS DE FINANCEMENT EXISTANT, INUTILISÉS OU À EXPLORER

Il existe des solutions innovantes mises en œuvre par les organisations pour la rentabilité économique améliorée. En effet, l'innovation en matière de financement provient de la restructuration des exigences de financement pour inclure des facteurs qui permettraient de détourner les investissements.

Étant donné les limites des systèmes bancaires traditionnels, il est nécessaire d'explorer ces modèles de financement mixtes et alternatifs qui permettent :

- ▶ L'utilisation de la propriété intellectuelle, de créances et de contrats de vente, de rabais comme mode de garantie ;
- ▶ Les délais de remboursement à plus long terme ou des prêts à taux réduit souscrits par les banques de développement ;
- ▶ Les garanties de crédit des banques de développement auxquelles on peut accéder par l'entremise de banques commerciales, éventuellement avec un cautionnement étatique (Trésor) si le risque est élevé ;

23

4

## CONCLUSION : LES ENSEIGNEMENTS À TIRER



24

1

## LECONS A TIRER

- ▶▶ La facilitation de l'accès au financement de la PME camerounaise dans la stratégie de développement de la PME camerounaise passe par le développement du système financier et bancaire et l'amélioration de la structuration de nos PME ;
- ▶▶ Nous ne nous étendrons pas ici sur le besoin de développer le système financier et bancaire ;
- ▶▶ Il est surtout question de mettre à la disposition de nos PME des produits financiers adaptés prenant en compte les spécificités des PME en termes d'Adoucissement des exigences en garanties hypothécaires ; les Besoins de financements sur le moyen long terme pour les investissements de démarrage, de modernisation et d'expansion, les Besoins de taux d'intérêts permettant de rester compétitifs, des Conditions d'éligibilité souples et des Mécanismes flexibles d'inscription des garanties.
- ▶▶ Les banques doivent faire un *down scaling* pour financer les plus petites, les petites et la moyenne.

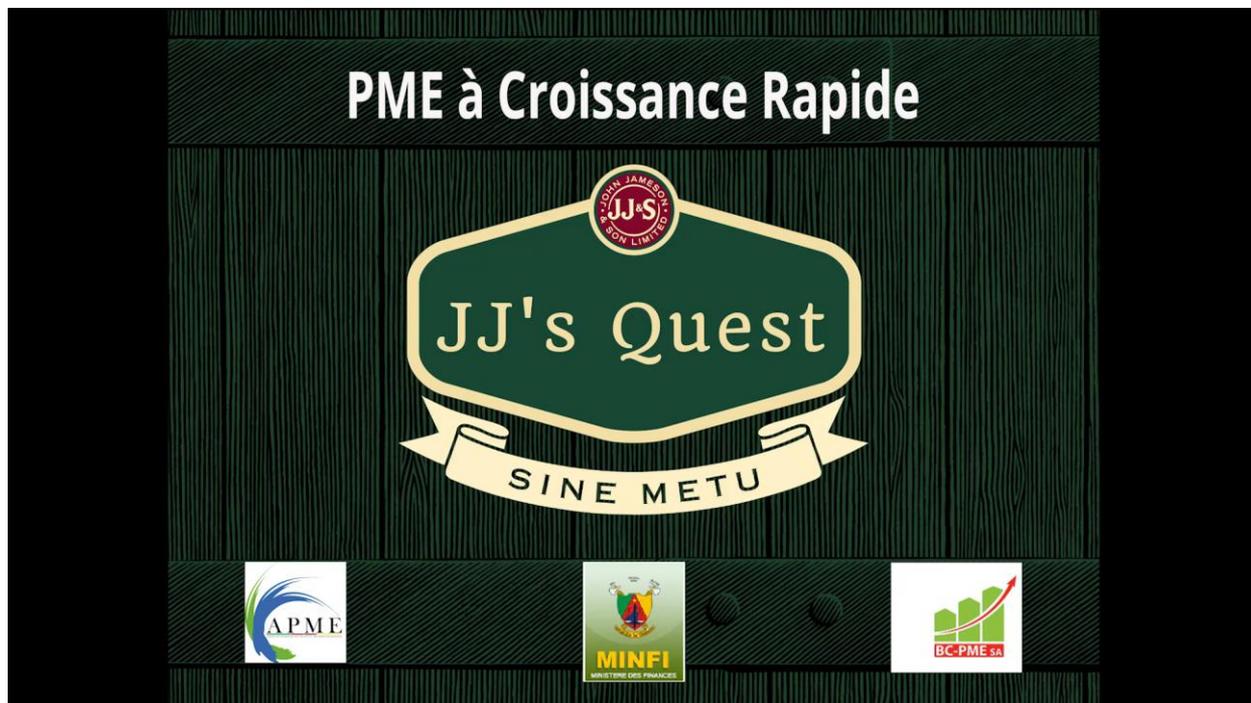
25

2

## LECONS A TIRER (Fin)

- ▶▶ L'amélioration de la structuration des PME vise à accroître les capacités des PME à répondre positivement aux critères d'évaluation des demandes de financement du marché financier bancaire.
- ▶▶ L'Agence de Promotion des PME agit :
  - Pour que les banques comprennent la PME pour une meilleur dialogue avec la PME,
  - La réduction de l'asymétrie d'information,
  - En tant qu'outils de captage d'information ;
- ▶▶ L'APME restructure le lien **APME** ↔ **PME** ↔ **BANQUE** grâce au partenariat entre la BC-PME et l'APME qui améliore l'efficacité des organisations et réseaux professionnels.
- ▶▶ Le gouvernement doit réduire la crise de financement de certaines institutions qui ne disposent pas de ressources suffisantes pour remplir effectivement et efficacement leurs missions de service public ;

26



**L'amélioration du financement des PME passe par la mise en œuvre d'une démarche harmonieuse, stratégique et opérationnelle, impliquant des appuis financiers et non-financiers, des partenaires privés et publics autour de la Petite et Moyenne Entreprise Camerounaise, tournée vers l'Emergence.**

**Jean Marie Louis BADGA**  
DG de l'APME



**Merci pour votre  
aimable attention**

