

## Caractérisation de la dynamique de création et de développement des petites et moyennes entreprises camerounaises

## Characterization of the dynamics of creation and development of small and medium-sized enterprises in Cameroon

**Alexis KANGATLAM, (Docteur)**

*Ecole Nationale Supérieure Polytechnique de Maroua*

*Université de Maroua, Cameroun*

<b>Adresse de correspondance :</b>	République du Cameroun Boîte postale : 58 Maroua enspm@univ-maroua.cm <a href="http://www.enspm.univ-maroua.cm">http://www.enspm.univ-maroua.cm</a>
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	KANGATLAM, A. (2024). Caractérisation de la dynamique de création et de développement des petites et moyennes entreprises camerounaises. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(5), 591-618. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.11268705">https://doi.org/10.5281/zenodo.11268705</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: April 07, 2024

Accepted: May 22, 2024

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 5, Issue 5 (2024)**

## **Caractérisation de la dynamique de création et de développement des petites et moyennes entreprises camerounaises**

### **Résumé**

La question principale se focalise sur les principaux défis auxquels sont confrontées les petites et moyennes entreprises (PME) dans la région de l'Extrême-Nord. L'article utilise une approche narrative, combinant une analyse de l'environnement des PME avec des études de cas sur les expériences de financement. Cette méthode permet de fournir un aperçu holistique des défis et des solutions de financement auxquels sont confrontées les PME dans la région.

Il met en évidence les divergences entre les stratégies de financement proposées par les pouvoirs publics et celles des organisations de la société civile, soulignant souvent l'adaptabilité limitée des stratégies aux besoins spécifiques des PME. Ce travail met en évidence l'importance de prendre en compte les spécificités des PME dans la planification économique locale et nationale, en mettant l'accent sur l'adaptabilité des stratégies de financement pour répondre efficacement à leurs besoins. Le travail se propose de présenter les grands défis des petites et moyennes entreprises dans la région de l'Extrême-Nord. Nous faisons une analyse de l'environnement des PME et une présentation des expériences de financement des PME dans la Région de l'Extrême-Nord (études des cas). La présentation de quelques stratégies de financement proposées par les pouvoirs publics montre que celles-ci ne sont pas souvent adaptées aux problèmes des PME. L'expertise alternative proposée par les organisations de la société civile et des établissements de microfinance semble être mieux adaptée aux problèmes des PME. La problématique des petites et moyennes entreprises devrait être prise en compte dans la planification locale à travers les plans communaux de développement et au niveau régional et national dans les plans de développement des régions et la stratégie nationale de développement 2030. La réflexion s'aligne aussi à la politique nationale de développement en son, pilier 3 sur la structuration de l'économie locale et le capital humain. Ce pilier aborde la problématique de la transformation structurelle de l'économie nationale.

**Mots clés :** Défis, financement, Microfinance, Banque, Petites et Moyennes entreprises

**JEL Classification :** K20, N80

**Type du papier :** Recherche empirique

### **Abstract**

The main question focuses on the major challenges faced by small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Extreme North Region. The article employs a narrative approach, combining an analysis of the SME environment with case studies on financing experiences. This method provides a holistic overview of the challenges and financing solutions encountered by SMEs in the region. It highlights the divergences between financing strategies proposed by the public authorities and those of civil society organizations, often underscoring the limited adaptability of strategies to the specific needs of SMEs. This work emphasizes the importance of considering the specificities of SMEs in local and national economic planning, with an emphasis on the adaptability of financing strategies to effectively address their needs. The study aims to present the major challenges of small and medium-sized enterprises in the Extreme North Region. It conducts an analysis of the SME environment and presents financing experiences of SMEs in the Extreme North Region (case studies). The presentation of some financing strategies proposed by public authorities shows that they are often not adapted to the problems of SMEs. Alternative expertise proposed by civil society organizations and microfinance institutions seems to be better suited to the problems of SMEs. The issue of small and medium-sized enterprises should be taken into account in local planning through communal development plans and at the regional and national levels in the development plans of regions and the 2030 national development strategy. The reflection also aligns with the national development policy in its third pillar on the structuring of the local economy and human capital. This pillar addresses the issue of the structural transformation of the national economy.

**Key words:** Challenges, financing, Microfinance, Banking, Small and medium-sized enterprises.

**JEL Classification:** K20, N80.

**Paper Type:** Theoretical Research.

## Introduction

Le Cameroun compte parmi ses 93 969 entreprises recensées en 2009 par l'INS, près de 90% de PME (RGE, 2009). Ces PME sont particulièrement concentrées dans les métropoles de Douala et Yaoundé, représentant environ 60% de la population totale et générant 67% des emplois permanents ainsi que 75,5% du chiffre d'affaires global. Le secteur tertiaire prédomine avec 86,5% des entreprises, suivi du secteur secondaire avec 13,1%, et du secteur primaire avec seulement 0,4% (RGE,2009). Cette prépondérance des PME dans le tissu économique national, tant en termes d'effectifs que de contribution à l'économie, suscite un intérêt croissant tant au niveau académique que politique, visant à favoriser leur développement et à améliorer leur impact sur la croissance économique.

Le baromètre des entreprises camerounaises pour l'année 2019, selon le GICAM (2020), montre un paysage économique complexe. Plus de la moitié des entreprises ont rencontré des difficultés, dont près de la moitié ont été sérieuses au point de menacer leur survie. Seulement 25% des entreprises ont enregistré une croissance, avec seulement 5% affichant une croissance forte. Les principaux indicateurs de performance ont montré une tendance à la baisse par rapport à 2018 GICAM (2020). La situation politique et socioéconomique est marquée par l'insécurité dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest (74%) et les régions du Grand Nord (61%). La fiscalité caractérisée par l'instabilité du système fiscal et des motifs des redressements fiscaux (72%), les pénalités et amendes fiscales (66%), le taux d'imposition fiscale (61%), et la multiplicité des contrôles de l'administration fiscale (59%) (GICAM, 2020). Les principaux obstacles au commerce du Cameroun avec le reste de l'Afrique sont par ordre d'importance : les tracasseries routières (55%), l'insécurité (49%), les tarifs douaniers (48%), les coûts de transport (44%) et l'indisponibilité des infrastructures (41%) (GICAM, 2020). En ce qui concerne la trésorerie des entreprises, près des deux tiers ont rencontré des problèmes en 2019, les PME étant plus touchées que les grandes entreprises. Ces problèmes de trésorerie peuvent conduire à des cessations de paiement, mettant en péril les activités des entreprises. Pour l'accès au financement, les entreprises ont diverses options, notamment le financement par les institutions financières et le financement alternatif. En termes de normalisation, un tiers des entreprises disposent d'une certification ISO ou équivalente, avec une proportion plus élevée parmi les grandes entreprises. Plus de la moitié des entreprises sont engagées dans une démarche qualité, et près de la moitié ont certifié leurs produits par l'ANOR. En ce qui concerne la gouvernance, une majorité des entreprises tiennent régulièrement des assemblées générales et discutent de leur vision et stratégie de développement. La transparence est également soulignée, avec une grande partie des actionnaires ayant accès aux informations comptables et aux rapports des commissaires aux comptes. Au Cameroun, bien que le taux de chômage des jeunes de 15 à 24 ans ait considérablement baissé, le sous-emploi reste élevé, atteignant 85%. Malgré les mesures prises par le gouvernement pour renverser la tendance, 90% des emplois sont offerts par le secteur informel, où la plupart des PME opèrent. Ce constat soulève des défis majeurs qui nécessitent une réflexion approfondie et des actions concertées. Cet article s'articule ainsi sur plusieurs aspects clés : l'état des lieux des PME dans la région de l'Extrême-Nord, les projets proposant des stratégies d'accompagnement des PME, les solutions alternatives des organisations de la société civile, ainsi que les pistes d'amélioration. En examinant ces différents éléments, nous cherchons à comprendre les défis auxquels sont confrontées les PME dans cette région et à proposer des solutions potentielles pour stimuler leur développement. Ainsi, cette recherche vise à explorer en profondeur le paysage des PME dans l'Extrême-Nord du Cameroun, à identifier les obstacles à leur croissance et à formuler des recommandations pour favoriser leur essor. En suivant cette voie, nous contribuons à enrichir la compréhension académique et à informer les politiques visant à soutenir le développement

économique de la région. Nous présentons un état des lieux des PME dans l'Extrême-Nord, puis nous examinerons les différentes initiatives et projets visant à les accompagner. Ensuite, nous explorerons les solutions alternatives proposées par la société civile avant de conclure par des pistes d'amélioration pour le développement des PME dans la région.

## **1. Généralités sur les PME au Cameroun**

### **1.1. La question de la définition de la PME**

La définition des petites et moyennes entreprises (PME) peut varier en fonction des perspectives théoriques et des contextes nationaux. L'approche Multidimensionnelle de l'entreprise est caractérisée par sa diversité en termes d'objet, de ressources, de gestion, et de contexte économique. Elle peut être définie comme une entité économique relativement petite en termes de nombre d'employés et de chiffres d'affaires, mais dont la taille ne reflète pas nécessairement son importance ou sa complexité dans le tissu économique. Des auteurs tels que David Storey, David Smallbone et Robert W. Fairlie ont contribué à cette perspective en mettant en évidence la complexité et la diversité des PME. L'approche socio-économique définit les petites entreprises comme des microentreprises caractérisées par leur dimension sociale plutôt qu'économique. Elles sont souvent des entreprises familiales ou individuelles dont l'objectif principal est de subvenir aux besoins de vie ou de survie de leur propriétaire ou d'un petit groupe familial. Cette perspective est souvent influencée par la sociologie économique et la théorie des organisations. Des chercheurs comme William Lazonick et Mark Granovetter ont exploré le rôle social des entreprises, mettant en lumière comment les petites entreprises peuvent être intimement liées à des objectifs sociaux et familiaux plutôt qu'à des objectifs purement économiques. Selon la loi n° 2010/001 du 13 avril 2010, les PME sont des entités économiques qui emploient jusqu'à un certain nombre de personnes (dans ce cas, jusqu'à 100) et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas un certain seuil (dans ce cas, un milliard de FCFA). Ces définitions illustrent la complexité et la variabilité de la notion de PME, mettant en évidence la nécessité d'adopter une approche contextuelle et multidimensionnelle pour les étudier et les soutenir efficacement.

### **1.2. La théorie de la contingence structurelle**

La théorie de la contingence stipule qu'il est probable qu'un facteur interne ou externe propre à l'organisation ait un effet sur une ou plusieurs de ses composantes (B. Fabi, D.J. Garand et N. Pettersen, 1993). Cette théorie correspond à la conception de l'entreprise comme un système ouvert, constitué d'un ensemble de sous-systèmes en interaction constante, dont la survie dépend de l'adaptation à son environnement (D. Katz et R.L. Khan, 1966). Cette théorie accorde une importance capitale à l'influence de l'environnement sur la définition et la réalisation des objectifs de l'entreprise (R.A. Thiétart, 1980). Selon le courant de la contingence, les dirigeants d'entreprise façonnent leur organisation et élaborent leur stratégie en fonction des évolutions de leur environnement. Dans ce contexte, l'adaptation de l'entreprise devient une nécessité vitale pour sa survie (D. Miller et P.H. Friesen, 1982, 1983). Cependant, cette adaptation n'est pas linéaire et dépend des choix environnementaux effectués par les entreprises. Elles s'adaptent aux différents types et conditions de l'environnement, qui est dynamique et hétérogène, afin de faire face aux incertitudes et de les contrôler au mieux (J.D. Thompson, 1967). L'évolution de l'environnement peut constituer à la fois une menace et une opportunité pour l'entreprise, influençant ainsi non seulement les facteurs de contingence auxquels elle est confrontée (J.D. Thompson, 1967), mais aussi sa capacité d'apprentissage et de performance (S. Terreberry, 1968). Plusieurs auteurs ont souligné que la variable "environnement" a un impact significatif sur la structure de l'entreprise, et d'autres variables ont été étudiées pour expliquer cet impact : l'âge (D.G. Tremblay, 1998), la taille (P.

Blau, 1970), les choix et le pouvoir (J. Child, 1972), les conditions socioculturelles (R. Pérez, 2005, M. Brasseur, 2008), les conditions stratégiques (D. Hickson et al., 1971), la technologie (J. Woodward, 1965) et le système technique (H. Mintzberg, 1982). Dans ce contexte, nous soutenons que la théorie de la contingence est pertinente pour le présent travail.

La collaboration entre les PME et d'autres partenaires revêt une importance capitale dans le processus d'innovation. Selon Anderson et Lundvall (1988), le niveau d'interaction avec les fournisseurs et les fabricants d'équipements est crucial pour l'adoption de l'innovation. De même, selon Rosenberg (1982), les interactions avec les consommateurs constituent une source majeure d'apprentissage pour les PME, favorisant ainsi leur propension à innover, notamment en ce qui concerne les innovations produites. Les PME peuvent également compter sur le capital social dans la mise en œuvre de l'innovation. Défini comme l'ensemble des ressources découlant de la participation à des réseaux (Bourdieu, 1980), le capital social constitue à la fois un stock et une base d'accumulation permettant à l'entreprise de bénéficier des avantages de son réseau. À cet égard, Le Bas et al. (1998) soulignent que les relations technologiques développées lors des interactions de l'entreprise avec son environnement sont cruciales non seulement pour la mise en œuvre de l'innovation, mais aussi pour son succès. Le capital social permet aux entreprises de transformer les connaissances tacites en nouveaux produits (Amara et al., 2003) et de réduire les coûts de recherche et d'analyse de l'information. Selon Julien (2005), les interactions facilitent l'échange d'idées, ce qui favorise l'innovation au sein des PME.

La capacité des PME à exploiter les ressources de leur environnement et leur réseau relationnel revêt une importance cruciale, comme le soulignent les études sur le capital social dans le contexte des PME. En effet, Yogo et Ondoua (2012) ont démontré que le capital social contribue à la performance des PME, comme cela a été observé dans le cas du Cameroun.

### **1.3. Le modèle de la dépendance envers les ressources**

Le modèle de la dépendance envers les ressources postule que l'organisation cherche à réduire l'incertitude liée à son environnement. Selon ce modèle, les organisations doivent identifier leurs dépendances vis-à-vis de leur environnement et chercher à s'affranchir du contrôle exercé par différents acteurs au moyen d'initiatives telles que l'acquisition, le lobbying ou encore l'alliance. Elles ne se maintiennent en activité que dans la mesure où elles gèrent les exigences des groupes d'intérêts dont elles dépendent pour leurs ressources. Pfeffer et Salancik (1978), à l'origine de la théorie, relèvent la méconnaissance des interdépendances qui existent entre l'entreprise et certains groupes d'acteurs. Ils considèrent notamment que les organisations sous-estiment les demandes des groupes externes et les relations complexes qui se nouent avec d'autres organisations. Selon ces auteurs, il est primordial de reconnaître que l'environnement contraint ou affecte les organisations. Ces organisations ne sont pas autonomes, mais plutôt contraintes par un réseau de liens avec d'autres organisations pour l'obtention des ressources nécessaires à leur survie. La théorie des ressources a connu un formidable développement dans le domaine du management stratégique depuis les premières propositions de Wernerfelt (1984), l'énoncé des principes fondamentaux par Barney (1991) et l'argumentation de Conner (1991) pour élever l'approche par les ressources au rang de théorie. De fait, la théorie des ressources est aujourd'hui l'une des théories les plus mobilisées dans le domaine du management stratégique (Métais, 2004 ; Foss et Ishikawa, 2007). En outre, elle a permis le développement de différentes approches qui visent à explorer des concepts fondamentaux comme la connaissance ou les compétences. On relève en particulier l'approche par les connaissances (Knowledge-Based View) développée dans le numéro spécial du Strategic Management Journal coordonné par Spender et Grant (1996), l'approche par les capacités dynamiques (Dynamic Capabilities) dont les éléments fondamentaux proposés par Teece et al. (1997) sont actualisés par l'article de Teece (2007), et l'approche par

les compétences (Competence-Based Management) qui s'appuient sur l'article de Prahalad et Hamel (1990), et qui a été diffusée par Sanchez et Heene dans de nombreux ouvrages ou articles (Sanchez et al., 1996) ou, en France, par l'ouvrage coordonné par Quélin et Arrègle (2000), et qui commence à être proposée comme théorie indépendante de la théorie des ressources (Freiling et al., 2008).

#### **1.4. La théorie des parties prenantes**

L'approche des parties prenantes, également connue sous le nom de théorie des parties prenantes (ou stakeholder theory en anglais), est une perspective importante en gestion d'entreprise qui met l'accent sur l'idée que les entreprises ont des responsabilités envers un large éventail de parties prenantes, au-delà des seuls actionnaires ou propriétaires. Cette approche considère que les entreprises interagissent avec diverses parties prenantes, telles que les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales, les gouvernements et d'autres entités, et que ces interactions ont des implications économiques, sociales et environnementales. L'approche des parties prenantes trouve ses racines dans les travaux de chercheurs tels que R. Edward Freeman, qui a développé le concept dans les années 1980. Elle est devenue de plus en plus pertinente dans les discussions sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la gouvernance d'entreprise.

Les parties prenantes sont généralement définies comme toutes les personnes ou entités qui sont influencées par les activités de l'entreprise ou qui peuvent influencer ses objectifs et ses résultats. Cela inclut traditionnellement les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales et la société dans son ensemble. Contrairement à la perspective traditionnelle qui considère que la principale responsabilité des entreprises est de maximiser les profits pour les actionnaires, l'approche des parties prenantes soutient que les entreprises ont des obligations envers toutes les parties prenantes concernées par leurs activités. Cela peut inclure la création de valeur pour les employés, le respect de l'environnement, le maintien de bonnes relations avec la communauté locale, etc.

Selon cette approche, les intérêts et les besoins des différentes parties prenantes doivent être pris en compte dans le processus de prise de décision de l'entreprise. Cela peut conduire à des décisions qui prennent en compte un éventail plus large de considérations que la simple maximisation des profits. Elle cherche à être à la fois une théorie managériale, en guidant la façon dont les entreprises devraient être gérées, et une théorie éthique, en soulignant les obligations morales des dirigeants envers les parties prenantes. Elle propose une vision plus large du rôle et de la responsabilité des entreprises dans la société. En résumé, l'approche des parties prenantes offre une perspective holistique sur la gestion d'entreprise, mettant l'accent sur la création de valeur à long terme pour toutes les parties prenantes concernées par les activités de l'entreprise, et non pas seulement pour les actionnaires.

## **2. Une analyse systémique du fonctionnement des petites et moyennes entreprises**

Cette analyse se fonde sur la question de cycle de vie, le financement et l'adaptation des petites et moyennes entreprises à son environnement.

### **2.1. Asymétrie de l'information**

Une théorie importante sur le financement des PME est la théorie de l'asymétrie d'information. Cette théorie, largement utilisée dans la finance d'entreprise, soutient que les marchés financiers ne sont pas parfaits et que des asymétries d'information existent entre les emprunteurs et les prêteurs. Les PME ont souvent un accès limité aux marchés financiers par rapport aux grandes entreprises. Cela est en partie dû au fait que les informations disponibles

sur les PME sont souvent limitées, peu fiables ou difficiles à évaluer pour les prêteurs potentiels. En raison de cette asymétrie d'information, les prêteurs peuvent craindre de sélectionner des emprunteurs de mauvaise qualité (risque de sélection adverse) ou que les emprunteurs ne prennent des décisions risquées une fois les fonds obtenus (risque moral). Ces craintes peuvent se traduire par des taux d'intérêt plus élevés ou un refus de financement pour les PME. Pour surmonter ces obstacles, plusieurs solutions ont été proposées, notamment les garanties, telles que des cautions personnelles ou des actifs en garantie, la caution solidaire pour atténuer le risque perçu par les prêteurs. Les gouvernements et les institutions financières peuvent également jouer un rôle en fournissant un soutien financier direct ou en créant des incitations comme le fond revolving pour encourager les prêts aux PME. Les marchés financiers peuvent également jouer un rôle important dans le financement des PME en offrant des alternatives aux prêts bancaires traditionnels. Cela peut inclure des introductions en bourse, des émissions d'obligations ou des financements participatifs, qui peuvent fournir un accès au capital pour les PME qui ne peuvent pas obtenir de financement par d'autres moyens. La théorie de l'asymétrie d'information met en lumière les défis auxquels sont confrontées les PME en matière de financement en raison de l'incertitude et de la difficulté d'évaluation de leur qualité par les prêteurs. La compréhension de ces défis est essentielle pour élaborer des politiques efficaces visant à faciliter l'accès des PME au financement et à soutenir leur croissance et leur développement économique.

## **2.2. Le cycle de vie de l'entreprise**

Le cycle de vie de l'entreprise est une théorie qui décrit les différentes étapes par lesquelles une entreprise passe depuis sa création jusqu'à sa disparition. Cette théorie est largement utilisée en gestion stratégique pour comprendre les défis et les opportunités auxquels une entreprise est confrontée à chaque étape de son développement. La phase de démarrage est la phase initiale où l'entreprise est créée. Elle se caractérise par une forte concentration sur le développement du produit ou du service, la recherche de financement initial et l'établissement des premières relations avec les clients. Les principales préoccupations sont de valider le concept d'entreprise, d'attirer les premiers clients et de créer une base solide pour la croissance future. Une fois que l'entreprise a établi son produit ou service sur le marché, elle entre dans une phase de croissance rapide. Cette période est souvent caractérisée par une augmentation des ventes, l'expansion de la clientèle, la croissance de l'équipe et l'exploration de nouveaux marchés ou segments de marché. Les défis à ce stade peuvent inclure la gestion de la croissance, le renforcement des capacités opérationnelles et la recherche de financement pour soutenir l'expansion.

À mesure que l'entreprise continue de croître, elle atteint éventuellement un plateau où la croissance ralentit. C'est la phase de maturité, où l'entreprise consolide sa position sur le marché et cherche à maximiser sa rentabilité. Les défis à ce stade incluent la gestion de la concurrence, l'innovation continue pour maintenir la pertinence sur le marché et la gestion efficace des ressources pour maintenir la rentabilité. À un moment donné, l'entreprise peut entrer dans une phase de déclin, où elle voit son chiffre d'affaires et sa rentabilité diminuer. Cela peut être dû à des changements dans l'environnement concurrentiel, des échecs dans l'adaptation aux évolutions du marché ou des problèmes internes de gestion. Les défis à cette étape consistent à gérer le déclin de manière efficace, à identifier de nouvelles opportunités ou à envisager des stratégies de sortie, telles que la fusion, l'acquisition ou la dissolution de l'entreprise. Il est important de noter que toutes les entreprises ne suivent pas nécessairement ce schéma exact, et que la durée et l'intensité de chaque phase peuvent varier en fonction de divers facteurs tels que le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, les conditions économiques et les compétences de gestion. Cependant, comprendre les principes du cycle de

vie de l'entreprise peut aider les dirigeants à anticiper les défis et à prendre des décisions stratégiques pour assurer la durabilité et la croissance de leur entreprise.

La théorie du cycle de vie de l'entreprise a été développée par Raymond Vernon, un économiste américain, dans les années 1960. Vernon a proposé une théorie selon laquelle les entreprises passent par différentes étapes de développement à mesure qu'elles pénètrent et évoluent sur les marchés internationaux. Cette théorie s'est ensuite étendue pour s'appliquer aux entreprises nationales, devenant ainsi la théorie générale du cycle de vie de l'entreprise. La contribution de Vernon a été essentielle pour fournir un cadre conceptuel permettant de comprendre les défis et les opportunités auxquels sont confrontées les entreprises à différents stades de leur développement. Sa théorie a eu une grande influence dans le domaine de la gestion stratégique et reste une référence importante pour les chercheurs et les praticiens.

### **2.3. La finance inclusive**

Une théorie importante sur le financement des pauvres et la prise en compte des filets sociaux est la théorie de la finance inclusive ou financière inclusive. Cette théorie vise à promouvoir l'accès équitable des populations défavorisées aux services financiers de base, tels que les comptes d'épargne, les crédits, les assurances et les services de paiement. La finance inclusive reconnaît que l'accès aux services financiers est un droit fondamental et un moteur essentiel du développement économique et social. Elle vise à éliminer les obstacles qui empêchent les populations pauvres ou marginalisées d'accéder aux services financiers, que ce soit en raison de leur faible revenu, de leur éloignement géographique, de leur manque d'éducation financière ou d'autres facteurs. La finance inclusive implique souvent l'adaptation des produits et services financiers pour répondre aux besoins spécifiques des populations défavorisées. Cela peut inclure des services bancaires de base à faible coût, des microcrédits pour les petits entrepreneurs, des assurances agricoles pour les agriculteurs, ou des solutions de paiement mobile pour les populations non bancarisées. En plus de fournir un accès financier, la finance inclusive peut contribuer à renforcer les filets sociaux et les mécanismes de protection sociale. Par exemple, les services financiers peuvent être utilisés pour distribuer efficacement les transferts sociaux, comme les allocations familiales ou les pensions de retraite, aux personnes dans le besoin. En permettant aux populations pauvres d'accéder aux services financiers et de gérer leurs ressources de manière plus efficace, la finance inclusive peut contribuer à leur autonomisation économique. Cela peut favoriser la création d'activités génératrices de revenus, réduire la vulnérabilité aux chocs économiques et améliorer les conditions de vie à long terme. La promotion de la finance inclusive nécessite souvent la collaboration entre différents acteurs, notamment les gouvernements, les institutions financières, les organisations de la société civile et les fournisseurs de technologies financières. Les partenariats multi-acteurs sont essentiels pour surmonter les obstacles et créer un écosystème financier inclusif et durable. La théorie de la finance inclusive reconnaît l'importance de fournir un accès équitable aux services financiers de base pour les populations défavorisées, tout en intégrant les filets sociaux et les mécanismes de protection sociale pour renforcer la résilience économique et promouvoir le développement inclusif. La notion de finance inclusive a été développée par plusieurs chercheurs, praticiens et institutions au fil du temps. Bien qu'il n'y ait pas un seul auteur ou un seul groupe qui puisse être crédité de son développement, certaines organisations et personnalités ont joué un rôle clé dans la promotion et la mise en œuvre de la finance inclusive. Muhammad Yunus (1976), un économiste et entrepreneur bangladais, est largement reconnu comme l'un des pionniers de la finance inclusive. Il a fondé la Grameen Bank, une institution de microfinance qui a introduit le concept de microcrédit pour aider les populations défavorisées, en particulier les femmes, à accéder à des services financiers de base pour démarrer de petites entreprises et sortir de la pauvreté. De nombreuses institutions financières, y compris des banques commerciales, des coopératives de crédit et



des institutions de microfinance, ont également joué un rôle important dans la promotion de la finance inclusive. Elles ont développé des produits et des services adaptés aux besoins des populations défavorisées et ont contribué à élargir l'accès aux services financiers à l'échelle locale et régionale. En résumé, la finance inclusive est le résultat des efforts concertés de nombreux acteurs, notamment des chercheurs, des praticiens, des institutions internationales et des organisations de la société civile, qui ont travaillé ensemble pour promouvoir l'accès équitable aux services financiers de base pour les populations défavorisées à travers le monde.

### **2.3. Théorie de l'écologie des organisations**

La théorie de l'écologie des organisations a été développée dans les années 1970 par Michael T. Hannan et John H. Freeman, deux chercheurs en sociologie à l'Université Stanford. Hannan et Freeman ont appliqué les principes de l'écologie des populations biologiques aux organisations, en proposant que les organisations, tout comme les espèces dans la nature, sont soumises à des processus de variation, de sélection et de rétention. Ils ont avancé l'idée que les organisations évoluent dans des environnements compétitifs et dynamiques, où elles doivent rivaliser pour les ressources et s'adapter aux changements environnementaux pour survivre et se développer. Les travaux de Hannan et Freeman ont ouvert la voie à un domaine de recherche interdisciplinaire appelé la "théorie des organisations écologiques", qui a été largement utilisée pour étudier la croissance, la diversité, la stabilité et la disparition des organisations dans différents contextes. Cette théorie a eu une influence significative dans les domaines de la gestion stratégique, de la sociologie des organisations et de l'écologie économique, et elle continue d'être une référence importante pour les chercheurs et les praticiens intéressés par la compréhension des dynamiques organisationnelles. Cette théorie propose une perspective selon laquelle les entreprises évoluent dans des environnements complexes, où elles doivent rivaliser pour les ressources et s'adapter aux changements environnementaux pour survivre et prospérer.

Tout comme les populations animales dans la nature doivent rivaliser pour les ressources telles que la nourriture et l'habitat, les entreprises doivent rivaliser sur les marchés pour attirer les clients, les employés et les ressources financières. L'environnement concurrentiel des entreprises peut être caractérisé par des rivalités entre entreprises pour la part de marché, l'innovation et les talents. La variabilité environnementale se caractérise par le fait que les entreprises évoluent dans des environnements changeants et parfois imprévisibles, des changements technologiques, économiques, politiques et socioculturels. Comme dans la nature, les entreprises doivent s'adapter à ces changements pour survivre. Cela peut nécessiter une réorientation stratégique, une diversification des produits ou services, ou l'exploration de nouveaux marchés.

La théorie de l'écologie des organisations suggère que les entreprises les mieux adaptées à leur environnement ont plus de chances de survivre et de croître, tandis que celles qui ne parviennent pas à s'adapter sont vouées à disparaître. Cela peut se traduire par des processus de sélection naturelle sur les marchés, où les entreprises les plus performantes et les plus innovantes réussissent, tandis que les autres échouent. De la même manière que les populations d'organismes vivants connaissent des cycles de croissance, de déclin et d'extinction, les entreprises connaissent également des cycles de vie, caractérisés par des phases de croissance, de maturité et de déclin. Comprendre ces dynamiques de population peut aider les entreprises à anticiper les défis et les opportunités de croissance à long terme. La théorie de l'écologie des organisations fournit un cadre conceptuel pour comprendre la concurrence, l'adaptation et la croissance des entreprises dans des environnements concurrentiels et changeants. Elle met en évidence l'importance pour les entreprises de s'adapter à leur environnement pour survivre et prospérer à long terme.

### 3. Analyse empirique des petites et moyennes entreprises

Les études empiriques sur les petites et moyennes entreprises (PME) en Afrique et dans le monde sont nombreuses et couvrent un large éventail de sujets. Ces sujets ne sont que quelques exemples des nombreuses questions abordées par les études empiriques sur les PME en Afrique et dans le monde. Les résultats de ces recherches peuvent fournir des informations précieuses aux décideurs politiques, aux praticiens et aux chercheurs intéressés par le développement et la croissance des PME. Dans "Understanding the Small Business Sector", David J. Storey (1994) explore en détail le rôle et l'importance des PME dans l'économie. Il examine les caractéristiques distinctives des PME par rapport aux grandes entreprises, mettant en lumière leur flexibilité, leur capacité à innover et leur contribution à la création d'emplois et à la croissance économique. L'auteur aborde également les défis auxquels sont confrontées les PME, tels que l'accès au financement, la concurrence avec les grandes entreprises, et les contraintes réglementaires. Il analyse comment ces facteurs influent sur la performance économique des PME et propose des stratégies pour les surmonter. Storey propose également des cadres conceptuels pour comprendre la dynamique des PME, y compris des modèles d'analyse de leur croissance, de leur survie et de leur succès. Il met en évidence l'importance de politiques publiques favorables aux PME pour soutenir leur développement et leur contribution à l'économie.

Beck, Demirgüç-Kunt et Maksimovic (2008) analysent les données financières de diverses entreprises dans le monde entier pour étudier les modèles de financement des petites entreprises par rapport aux grandes. Leur étude se concentre sur les sources de financement, telles que les prêts bancaires, les capitaux propres, et les marchés financiers.

Ils constatent que les petites entreprises ont tendance à dépendre davantage des prêts bancaires que des grandes entreprises. Cela s'explique en partie par leur moindre accès aux marchés financiers et par la préférence des investisseurs pour les grandes entreprises plus transparentes et plus liquides. Ces auteurs soulignent également que les petites entreprises ont plus de difficultés à obtenir des prêts bancaires en raison de leur manque de garanties et de leur risque perçu plus élevé par les prêteurs. Cela peut limiter leur capacité à investir, à innover et à croître. Ils concluent que les politiques visant à améliorer l'accès des petites entreprises au financement sont essentielles pour favoriser leur développement et leur contribution à l'économie. Cela peut inclure des mesures telles que le renforcement des institutions financières, la réduction des contraintes réglementaires et la promotion de la transparence financière pour accroître la confiance des prêteurs.

L'édition 2020 du rapport Doing Business met en lumière les efforts déployés par de nombreux pays pour simplifier les réglementations et améliorer l'environnement des affaires, notamment en réduisant les délais et les coûts associés aux procédures administratives. Ils soulignent également les domaines où des améliorations sont encore nécessaires, tels que la protection des investisseurs, l'exécution des contrats et la facilité d'obtention de permis de construire. Ils identifient les bonnes pratiques adoptées par certains pays qui pourraient servir de modèles pour d'autres économies cherchant à améliorer leur climat des affaires. Le rapport fournit régulièrement des données détaillées sur chaque économie étudiée, permettant aux décideurs politiques, aux investisseurs et aux entrepreneurs de comparer les réglementations commerciales et d'identifier les domaines nécessitant des réformes.

Le "Oxford Handbook of Innovation Management", offre une perspective exhaustive sur l'innovation et la gestion de l'innovation, avec un accent particulier sur le rôle des petites et moyennes entreprises (PME). Il aborde divers aspects de l'innovation, de la stratégie à la mise en œuvre, en passant par les processus et les contextes organisationnels.

Les auteurs mettent en lumière l'importance de l'innovation pour la croissance et la survie des entreprises, en particulier des PME qui sont souvent les moteurs de l'innovation dans de nombreux secteurs. Ils examinent les défis spécifiques auxquels sont confrontées les PME en

matière d'innovation, tels que les ressources limitées, la gestion des risques et la concurrence avec des entreprises plus établies. Il propose des cadres conceptuels et des modèles pour comprendre et gérer l'innovation dans les PME. Il explore également les différentes formes d'innovation, telles que l'innovation technologique, l'innovation de produit, l'innovation de processus et l'innovation organisationnelle, et discute des stratégies pour stimuler et soutenir ces types d'innovation dans les PME. Wagner (2011), explore le concept de développement durable dans le contexte des petites et moyennes entreprises (PME). L'article examine le rôle des PME dans la promotion du développement durable et explore comment ces entreprises peuvent intégrer les principes de durabilité dans leurs activités quotidiennes. Les auteurs mettent en lumière le concept émergent d'entrepreneuriat durable, qui consiste à créer et à gérer des entreprises de manière à maximiser les avantages économiques, sociaux et environnementaux à long terme. Schaltegger et Wagner (2011) identifient différentes catégories d'innovations en matière de durabilité que les PME peuvent adopter, notamment l'innovation de produit, l'innovation de processus, l'innovation organisationnelle et l'innovation de marché. Ils explorent également les interactions entre ces différentes formes d'innovation et discutent de la manière dont elles peuvent contribuer à la réalisation des objectifs de durabilité.

Ils soulignent l'importance de l'engagement des parties prenantes dans le processus d'innovation durable des PME, notamment les clients, les fournisseurs, les employés et les communautés locales. Ils mettent en évidence les avantages concurrentiels potentiels pour les PME qui adoptent des pratiques commerciales durables, tels que l'amélioration de la réputation de l'entreprise, la réduction des coûts, et l'accès à de nouveaux marchés.

Ils explorent les défis et les obstacles auxquels sont confrontées les PME dans leur quête de durabilité, tels que le manque de ressources, les contraintes réglementaires et les attitudes culturelles. Les auteurs proposent des stratégies et des outils pratiques pour aider les PME à surmonter ces défis et à intégrer efficacement la durabilité dans leur stratégie d'entreprise. En résumé, Schaltegger et Wagner offrent une analyse approfondie de l'entrepreneuriat durable et de l'innovation en matière de durabilité dans les PME, fournissant aux praticiens et aux décideurs des insights précieux pour promouvoir le développement durable à l'échelle des entreprises. Lepak et Snell(1999) proposent une analyse approfondie de la gestion des ressources humaines (GRH), en mettant l'accent sur la manière dont les entreprises allouent et développent leur capital humain. Lepak et Snell développent une perspective holistique de la gestion des ressources humaines en tant qu'architecture organisationnelle, qui englobe l'allocation des ressources humaines, le développement des compétences et la création de valeur pour l'entreprise. Ils mettent en avant le concept de "capital humain" en tant qu'actif stratégique pour les entreprises et soulignent l'importance de l'alignement entre les stratégies en matière de ressources humaines et les objectifs organisationnels globaux. Les auteurs proposent un modèle théorique de l'architecture des ressources humaines. Lepak et Snell soulignent l'importance d'une approche intégrée de la gestion des ressources humaines, où les différentes composantes de l'architecture des ressources humaines sont alignées et cohérentes entre elles. Rahul Gulati (1998) explore le rôle et l'impact des alliances et des réseaux d'entreprises pour les petites et moyennes entreprises (PME). Il examine comment les alliances et les réseaux d'entreprises peuvent être des sources de valeur et de compétitivité pour les PME, en leur permettant d'accéder à des ressources et des opportunités qu'elles ne pourraient pas obtenir seules.

Il met en lumière les différents types d'alliances et de réseaux d'entreprises, tels que les alliances stratégiques, les partenariats en matière de recherche et développement, et les réseaux informels d'entreprises. Il explore également les motivations derrière la formation de ces alliances, telles que l'accès à de nouveaux marchés, le partage des coûts et des risques, et l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances. Il souligne l'importance de la gestion

des alliances et des réseaux d'entreprises, en particulier pour les PME qui peuvent avoir des ressources limitées et être plus vulnérables aux risques associés à ces partenariats. Il propose des stratégies pour maximiser les avantages des alliances, telles que le choix de partenaires complémentaires, la clarté des objectifs et des attentes, et la mise en place de mécanismes de gouvernance efficaces. Gulati discute également des défis et des risques potentiels associés aux alliances et aux réseaux d'entreprises, tels que les conflits d'intérêts, la perte de contrôle et la dépendance à l'égard des partenaires. Il souligne l'importance de l'apprentissage organisationnel et de l'adaptabilité pour naviguer avec succès dans ces partenariats.

## **4.État des lieux des PME dans la région de l'Extrême-Nord**

### **4.1. Les PME existantes**

Les sociétés indigènes de prévoyance et de secours mutuel (SIP) constituent les premières organisations modernes à caractère mutuel de cette époque. Elles sont le point de départ de toute transformation et expérimentation coopérative en Afrique francophone. Les SIP prennent alors un nom acceptable et deviennent société de prévoyance (SP) en 1946. Les réformes intervenues en 1947 aboutirent d'une part à la création de nouvelles structures, les sociétés mutuelles de production rurale (SMPR) qui sont plus orientées vers la production que la prévoyance et d'autre part à une brève phase de développement de coopératives libérales suite à la loi française portant statut de la coopération, déclarée applicable aux territoires relevant au ministre de la France d'outre-mer en 1947. Afin de préparer les futurs États indépendants à la gestion de leurs propres affaires, les SP et les SMPR devraient progressivement se transformer en sociétés mutuelles de développement rural (SMDR) qui ne diffèrent des SMPR que par plus de participation paysanne. Les SIP, SP, SMPR et SMDR ne sont pas de véritables coopératives et elles restent de simples créations de l'administration coloniale. Elles avaient plutôt des structures communales au service du colonisateur dans l'exécution de ses plans quinquennaux et pour la mise en place des infrastructures. Deux lois ont été promulguées à terme : La loi N°92/0006 du 14 août 1992 relative aux sociétés coopératives et aux Groupes d'Initiative Commune (COOP/GIC) et son décret d'application N°92/455/PM du 23 novembre 1992 complétées par la loi N°98/009 du 01/07/1998 portant Loi des Finances de la République du Cameroun pour l'exercice 1998/1999. La Loi N°93/015 du 22 décembre 1993 relative aux Groupement d'Intérêt Economique (GIE). Ces deux lois complètent celle du 19 décembre 1990 sur la liberté d'association, en offrant aux anciens groupements régis par cette dernière des statuts plus adaptés aux activités purement économiques. Les GIC et les Société Coopératives au Cameroun sont régis par la loi N°92/006 du 14/08/92 régissant les Sociétés Coopératives, son décret d'application n°92/455/PM du 23 Novembre 1992 ; modifié et complété par le décret 2006/0762/PM du 9 Juin 2006 et l'acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés coopératives. L'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) a été créée par le Traité relatif à l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique signé le 17 octobre 1993 à Port-Louis et révisé à Québec au Canada, le 17 Octobre 2008. Le 14 décembre 2010, à Lomé, le Conseil des ministres des seize pays d'Afrique de l'Ouest, du Centre et de l'Océan Indien, membres de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), a adopté un nouvel Acte uniforme, relatif au droit des sociétés coopératives. Cet acte a été publié au journal officiel de l'OHADA le 15 février 2011. L'association est la convention par laquelle des personnes mettent en commun leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices (loi 90). Les GIC sont les groupes d'initiative commune sont des organisations à caractère économique et social de personnes physiques volontaires ayant des intérêts communs et réalisant à travers le groupe des activités communes (Loi de 1992). Le groupement d'intérêt économique est celui qui a pour but

exclusif de mettre en œuvre pour une durée déterminée, tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité (loi 93 et OHADA 99). La société commerciale est créée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent, par un contrat, d'affecter à une activité des biens en numéraire ou en nature, dans le but de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. Les associés s'engagent à contribuer aux pertes dans les conditions prévues par le présent Acte uniforme (Loi n° 90/031 du 10 Août 1990 et OHADA 99). Une ONG est définie comme une association créée par des hommes et des femmes qui décident de mettre leur savoir-faire, leur temps, leur engagement, soit au service des autres, soit pour défendre une cause, un problème de société, etc. Une Société coopérative est un groupe de personnes physiques et /ou morales qui s'associent librement pour atteindre des buts communs par la constitution d'une entreprise dirigée de manière démocratique et à laquelle elles sont liées par un contrat qui fixe les règles de leur activité avec cette organisation, la répartition équitable de son capital, et la participation aux risques liés à ladite activité. Deux Coopératives au moins peuvent se regrouper en une union de Sociétés Coopératives pour mener à bien des activités économiques communes. Deux unions au moins peuvent se regrouper en fédérations de Sociétés Coopératives pour défendre leurs intérêts. Les fédérations ou les confédérations peuvent adhérer à des organisations internationales ayant les mêmes buts. Une fédération ou une confédération adopte le statut d'union selon cette loi. Elle peut aussi adopter le statut d'association de la loi n°90/053 du 19 décembre 1990. Le texte présente deux catégories de sociétés coopératives, qui font penser à deux niveaux différents. La société coopérative simplifiée est constituée entre cinq personnes physiques ou morales au minimum. Elle est dirigée par un comité de gestion composé de trois membres au plus. Cependant, lorsque le nombre de coopérateurs est au moins de cent ou lorsque ce seuil est atteint en cours de vie sociale, le nombre des membres du comité de gestion peut être porté par les statuts de trois à cinq. La société coopérative avec conseil d'administration est constituée entre quinze personnes physiques ou morales au moins. Elle est dirigée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de douze membres au plus.

#### **4.2. Les programmes intervenants dans la promotion des PME**

Le mouvement coopératif a suscité un grand espoir auprès des paysans dès son lancement. L'essor était considérable. Mais de nombreux problèmes de gestion ont miné son évolution. L'État avait une présence marquante dans le déroulement de l'activité des coopératives. Leur fonctionnement obéissait plus à une logique administrative, les paysans n'y jouaient pas un grand rôle. Ces coopératives apparaissaient plus comme des organismes étatiques déconcentrés (des agents de l'État employés dans les coopératives), elles ont servi de relais dans la réalisation des différentes interventions de l'État dans le secteur agricole. Ainsi, la fourniture des intrants aux paysans s'est faite via celles-ci. De même, les coopératives ont joué le rôle de centre de collecte des produits de base auprès des paysans, qu'elles devaient fournir. De principaux organismes ayant joué un rôle majeur dans la mise en œuvre de la politique agricole camerounaise, on peut retenir le Fonds National de Développement Rural (FONADER), la BCD (Banque Camerounaise de Développement), le Crédit Agricole du Cameroun (CAC). Le FONADER et la BCD ont été liquidés et fermés en 1989. Avec l'ajustement structurel, l'État a de se désengager de plusieurs activités en liquidant notamment ces organismes financiers qui constituaient des gouffres financiers. Le concept de "crédit agricole" était au centre de la politique de financement agricole. Ce crédit était considéré comme un intrant dans le processus de production et était distribué via les banques agricoles, les banques de développement ou les projets. Le financement de l'État à la recherche était assez important. Il reflétait l'ambition nourrie par l'État de développer et moderniser le secteur agricole.

### **4.3. Le programme d'appui à la jeunesse rurale et urbaine PAJER-U**

Il est un programme d'appui à la jeunesse rurale et urbaine financé par le gouvernement camerounais. Il recrute les jeunes de 15-35 ans qu'ils soient scolarisés ou non. Le recrutement se fait par un entretien constitué de 25 questions de test d'évaluation entrepreneuriale, ensuite suivent la décision de recrutement et la consolidation au niveau national. Les recrues se forment en trois étapes : réarmement moral (formation civique et morale), formation technique, insertion socioprofessionnelle par un consultant. Les virements se font sur la base du montant sollicité sur un compte ouvert dans les livres d'un établissement de microfinance. Un plan de remboursement est élaboré. Le contrat de prêt est signé avec la banque et le suivi est suivi institutionnel (région, département, arrondissement), suivi accompagnement (rendre compte, visite), suivi financier (recouvrement). Le PAJER-U octroi de crédits allant d'un million de francs pour les micro-activités et d'un à 25 millions pour les moyennes entreprises. Et ce crédit est remboursable avec un intérêt de 8%. Le programme finance toutes les activités génératrices sauf les activités de commercialisation. Ici, une importance est mise sur les activités de groupe. Comme enseignement, nous retenons que ce projet a facilité la création de plusieurs emplois et PME, cependant les bénéficiaires étaient choisis de manière discriminatoire. Les bénéficiaires sont choisis sur la base sociopolitique. C'est pourquoi les crédits octroyés n'étaient pas souvent remboursés. Certains bénéficiaires n'exécutaient plus le projet pour lequel ils ont reçu le financement. Plus précisément, en ce qui concerne le remboursement des fonds accordés, sur les 2 934 520 891 FCFA distribués, le montant total des fonds effectivement récupérés s'élève à 300 000 000 de FCFA, représentant ainsi un taux de remboursement de 10,22 %.

### **4.4. Le Fonds national de l'Emploi**

Le FNE (Fonds national de l'Emploi) créé le 27/04/1990 pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi et pour accroître les possibilités d'emploi est la principale mission du FNE. Il y a trois services au niveau du FNE : le service d'intermédiation, le service Formation et le service emploi. Le service emploi oriente le demandeur pour un emploi indépendant, création d'une microentreprise ou insertion emploi salarié. Le service formation s'occupe des demandeurs qui sont retenus pour suivre des formations qualifiantes. Les dossiers sont collectés et étudiés au niveau national. Pour les dossiers qui ne sont pas retenus, l'orientation peut continuer. Le FNE paie la formation et les frais de formation ne sont pas remboursables lorsque le candidat démissionne. Le candidat contribue en raison de 20% en nature ou en espèce. Après validation du projet, les jeunes sont soumis à une formation dans le cadre de la gestion d'entreprise. L'avaliste ne doit pas être un homme d'armes, un religieux, du corps juridique, juge. Le taux d'intérêt est de 6% et le financement va d'un (1) à 25 millions pour l'auto-emploi. En cas de sélection, le FNE se charge d'acheter les matériels qui restent la propriété du FNE jusqu'au remboursement du crédit. La limite des conditions pratiquées est qu'elles excluent une partie importante des promoteurs qui n'ont pas de proches fonctionnaires ou employés. Le FNE n'est pas dans les zones rurales. Les PME qui ne sont pas dans les chefs-lieux sont exclues des services offerts par le FNE.

#### 2.5.4. Le Projet Intégré d'Appui aux Acteurs du Secteur Informel Le (PIAASI) Projet Intégré d'Appui aux Acteurs du Secteur Informel, a pour mission de former et informer les jeunes que le pouvoir public ne peut prendre en compte, orienter les personnes diplômées ou non, scolarisées ou non. Le PIAASI octroie des fonds d'appui aux secteurs informels (coiffure, élevage, agriculture...) sur la base d'un projet rentable. Il stabilise les jeunes de ce secteur. Il vient en appui aux activités qui connaissent des blocs. Le projet voudrait organiser le secteur informel qui échappe à la taxe (impôt). Il octroie de crédit à hauteur de 100000 francs à 2000000 francs. Il donne 11 mois de différé à la date de perception des financements, c'est à partir du 12ème mois que le

bénéficiaire verse 1/15 chaque mois. Le taux d'intérêt est de 6% par an. La durée de remboursement varie en fonction de l'activité.

En l'espace de six ans, le PIAASI a généré 36 000 emplois, un chiffre qui s'avère insuffisant étant donné le nombre de chômeurs existants au Cameroun. Malgré un montant total de fonds distribués atteignant 4 822 000 000 FCFA, le taux d'utilisation du PIAASI se situe à 49,73 %, avec seulement 430 000 000 FCFA effectivement récupérées, représentant un taux de récupération de 8,91 %. Les projets financés ne sont pas bien suivis sur le terrain. Certains bénéficiaires pensent que les crédits constituent un don de l'État et donc ne doit plus être remboursé. Certains promoteurs confondent le crédit à la subvention qui constitue une retombée politique.

2.6.1. Sous-Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base SPRPB-2 est l'un des projets inscrits dans le Plan d'Action du Programme Pays (CPAP) 2013- 2017, signé entre le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le gouvernement camerounais, le 02 avril 2013. Ce projet vise l'amélioration des revenus et l'accès à l'emploi des populations rurales des dix régions du Cameroun. Le projet finance des filières préalablement identifiées, facilite la mise en place et le fonctionnement des CEOCA. En effet, deux Centres d'Ecoute, d'Orientation, de Conseil et d'Accompagnement (CEOCA) ont été mis en place dans les communes de Lagdo et Maga ; Quatre autres ont également été initiés dans les communes de Pitoa, Moulvoudaye, Okola et Batcham et sont opérationnels depuis 2015. Par ailleurs, 33 filières porteuses de croissance ont été identifiées au moyen d'un diagnostic participatif dans 12 communes. En outre, 126 groupes de producteurs ont bénéficié de financement à hauteur de 299 018 480 Fcfa. Il s'agit d'une part de 56 porteurs de microprojets et d'autre part de 70 organisations structurées autour de 11 filières porteuses de croissance. Des magasins de stockage ont été construits en vue d'aider les bénéficiaires à conserver les produits pour attendre les périodes de bonne vente.» Les faiblesses de ce projet sont d'ordre administratif. D'après les déclarations des responsables de la filière sorgho dans la commune de Maga, les subventions octroyées sont en retard et ne respectent pas le calendrier agricole. La convention signée entre la commune et le crédit du sahel n'est pas bien connue et comprise par les producteurs.

#### **4.5. USEP (Urban Special Employment Program) a été mis sur pied.**

Comme mesure d'accompagnement des populations dans le cadre de la lutte contre l'insécurité, un projet emploi des jeunes dénommé USEP (Urban Special Employment Program) a été mis sur pied. Suite à ces incursions, pour faire revivre la région de l'Extrême-Nord, des projets de haute intensité de main-d'œuvre à l'instar du Urban Special Employment Program (USEP) y sont mis en œuvre. Le projet consiste à employer les jeunes dans le secteur assainissement et le salaire cumulé de six constitue un fonds de démarrage d'une activité économique. 300 jeunes ont été accompagnés dans six communes de l'Extrême-Nord. Les bénéficiaires sont aussi formés et suivis dans leur exploitation. La démarche de sélection des jeunes n'est pas transparente. L'exécutif communal a sélectionné les jeunes suivant des critères discriminatoires. Les métiers urbains identifiés ne correspondent pas aux activités que les filles peuvent exercer. Les communes bénéficiaires n'ont pas des personnes-ressources compétentes pour la supervision des projets mis en place.

Pat 2.3.5. PAJED EN C'est dans cette optique que la Coopération allemande au Développement (GIZ), est de nouveau en prospection pour une deuxième phase du Projet d'Appui aux Jeunes Défavorisés (PAJED), intitulée : « Projet de promotion de l'emploi et de renforcement de la résilience dans les régions de l'Extrême-Nord, du Nord et de l'Adamaoua ». Ce projet vise à financer les jeunes défavorisés pendant 3 ans, à hauteur de 10 millions d'Euros. L'objectif global est d'améliorer les conditions de vie des jeunes défavorisés, leur donner des perspectives d'insertion socioéconomique. C'est à ce titre que le FNE accompagne le projet grâce à son expertise en mettant à sa disposition les potentiels bénéficiaires, après leur accueil et leur orientation vers

des formations professionnelles et projets d'auto-emploi post-programme. Ce programme a le même dispositif que le programme USEP. Nous observons les mêmes faiblesses. Nous souhaitons que les communes bénéficiaires responsabilisent des organisations de la société civile experte en la matière d'assurer le suivi des projets financés.

## **5. Les obstacles majeurs au développement des PME dans l'Extrême- Nord**

### **5.1. Le système culturel**

Le système socioculturel dans certaines traditions bloque toute initiative économique ou sociopolitique. Le jeune qui peut émerger est mal vu dans la société : il est le sorcier du village, il a vendu ses proches aux sectes ésotériques. Dans la compréhension des populations, le village doit rester dans l'harmonie, avec une certaine égalité. La société traditionnelle privilégie le groupe et l'ordre social ; accorde beaucoup de méfiance à ce qui est nouveau. Il n'y a pas un système d'apprentissage à l'esprit d'entreprise dans nos familles et dans nos écoles. C'est vrai que dans les rites initiatiques ils ont développé des capacités d'entrepreneur (rigueur, fort, puissant, courageux). Chez nos voisins peuls, cette formation à l'entrepreneuriat se développe dans l'entreprise familiale. Chez les Bamilékés, nous observons aussi une pratique de solidarité qui encourage de jeunes entrepreneurs d'investir dans les affaires. Les jeunes qui sortent des centres de formation professionnelle ne sont pas accompagnés dans le processus d'insertion socioprofessionnelle. Les comportements individualistes : les jeunes ont peur de se mettre ensemble parce qu'ils ont peur de risquer leur capital ; il manque de solidarité et d'unir les efforts sous forme de GIC, GIE, SARL. Un grand effort de renforcement de l'esprit coopératif est à encourager chez les jeunes entrepreneurs. Les individus ne veulent pas se mettre ensemble parce que chacun se méfie de l'autre. Les PME qui se développent sont souvent le regroupement des membres de la famille. Nous avons observé une pratique de financement des boutiques au marché central de Maroua. Un commerçant exploite une boutique avec plusieurs jeunes qui sont de la grande famille (cousins, tantes). Le commerçant, en surplus de financement, peut donner des marchandises à un jeune pour faciliter la création d'une autre boutique. Progressivement, le jeune va s'installer à son propre compte et va rembourser les marchandises prises à crédit.

La solidarité ethnique, en prolongement de la solidarité sociale, peut avoir un impact crucial sur le développement de la petite entreprise (S. Fattoum et A. Fayolle, 2008). La communauté ethnique pourrait représenter une part significative de la clientèle de la petite entreprise et fournir le travail pour le propriétaire de celle-ci. Dans l'optique de comprendre comment les hommes et les femmes d'affaires grassfield<sup>1</sup> du Cameroun s'inventent comme entrepreneur pour le meilleur et pour le pire, Warnier, en adoptant une approche sociologique et en s'inspirant de certains travaux antérieurs (Miaffo, Dongmo), va relever les éléments du répertoire culturel qui encouragent les comportements propices à l'émergence de la société des entrepreneurs chez les grassfield : l'esprit d'austérité, d'accumulation et d'investissement, l'éthos de la notabilité, la parade à l'encontre des mécanismes égalitaires (la parade nobilitaire, l'évergétisme, pratique de la solidarité au mérite, l'endiguement de la parentèle, la dissimulation de l'avoir), le phénomène des tontines, l'élection par le père et l'économie grassfield du désir

. La plupart des PME rencontrées sont familiales ou celles qui ressortent de l'économie sociale (GIC, Association, organisation paysanne). La gestion est pour la plupart paternaliste et intègre bien l'aspect ethnique. Ces regroupements sont pour la plupart ethniques. Ceci démontre bien le développement de la méfiance envers l'autre qu'on ne connaît pas bien. Les pratiques managériales sont bien caractérisées par l'intégration d'une dimension ethnique et traditionnelle. Les processus décisionnels ne tiennent pas souvent compte des canons en sciences de gestion. La résolution de certains conflits est faite par des instruments purement



traditionnels. Par exemple, celui qui ne rembourse peut-être sanctionné par le totem ou les ancêtres. Le plus âgé a la priorité à la décision parce qu'elle est reconnue plus âgée par rapport à l'autre et il mérite le respect. Il y a d'abord le mode de gestion fondé sur le développement de la "coalition ethno-tribale". Il s'agit ici de chercher à reconstituer une sorte de "village ethnique" dans l'entreprise en donnant la priorité dans le recrutement aux personnes originaires de la même ethnie que le promoteur ou le dirigeant. Ensuite, il y a le mode de gestion fondé sur la recherche "des habiletés ethno-tribales". Ce mode, nous dit E. Kamdem, "consiste pour l'entrepreneur, à établir une certaine corrélation entre l'origine ethnique d'un employé et sa performance au poste de travail". Enfin, le mode de gestion fondé sur "la réduction de la coalition ethno-tribale". Ce mode "consiste, selon les termes de E. Kamdem, à faire abstraction, autant que possible, de l'origine ethnique de l'individu et de ne privilégier que sa capacité manifeste à répondre à la demande de l'avis de Warnier qu'on entend par là les hauts plateaux du Cameroun de l'ouest, d'où sont originaires les Bamiléké (francophones) et les Bamenda anglophones.

Le prototype du dirigeant ou de l'employé qui incarne ce mode est celui qui, tout en reconnaissant l'existence de la dynamique ethno-tribale dans les organisations, ne cherche pas du tout à s'en servir comme outil de gestion (Kamdem, 1996, p.269). À cet effet, Iribarne note que : "La place des considérations "tribales", largement évoquées par nos interlocuteurs, dans toutes les questions de promotion, de sanctions, etc., n'est pas indépendante de cette difficulté à s'opposer ouvertement sans entrer dans une relation de vive hostilité. On tend alors à distinguer les "frères" - à qui il est très difficile de s'opposer - des "étrangers" à qui l'on est hostile. "On a constaté, relate un directeur, parlant des procédures d'évaluation, qu'il y en a qui sont complaisantes, suivant que l'agent intéressé vient de la région de la personne ou non." Kamdem (1996), dans son travail sur les entreprises camerounaises, relève que l'observation attentive des pratiques du terrain révèle l'influence considérable du critère ethno-tribal, en particulier dans le recrutement et la promotion.

## **5.2. L'information et la compétence : Pas d'information sur les opportunités de conseil**

Les activités du FNE qui, pour l'instant, restent inconnues de beaucoup des jeunes en quête de financement. Certains jeunes ne connaissent même pas son existence. C'est le même cas pour le ministère de l'Emploi, le ministère de la Jeunesse ou celui des petites et moyennes entreprises qui ont pourtant reçu le mandat d'appuyer les PME.

## **5.3. Le système éducatif**

Le système éducatif n'est pas adapté aux réalités socioéconomiques. Les jeunes suivent des cursus scolaires sans connexion avec les réalités de l'entreprise. Au plan politique, bien que des efforts aient été faits, les États n'articulent pas clairement des mesures d'incitation et d'orientation systématique en direction des marchés de l'emploi ou de l'auto-emploi. Dans le cadre du Cameroun, la réforme de 1993 avait pour ambition légitime la professionnalisation des enseignements, y compris les licences et masters des Facultés. Cette ambition s'est heurtée au double défi du financement et de la diminution de la capacité de croissance économique du pays. En 2001, la Loi portant orientation de l'enseignement supérieur a été promulguée par le Chef de l'État, S.E. Paul BIYA, le 16 avril 2001. Aux termes de ladite Loi: "L'État assigne à l'enseignement supérieur une mission fondamentale de production, d'organisation et de diffusion des connaissances scientifiques, culturelles, professionnelles et éthiques pour le développement de la nation et le progrès de l'Humanité" (Article 2).

## **5.4. Des pratiques de financements non adaptées**

Plusieurs PME n'arrivent pas à obtenir des crédits parce que les garanties matérielles sont très difficilement mobilisables par les membres. Dans le secteur agricole, par exemple, les

commerçants pratiquent le crédit en intrants agricoles (engrais et produits phytosanitaires). Un commerçant peut donner un sac d'engrais de 50 kg qui coûte 23000 francs pour rembourser à la récolte contre trois sacs de maïs. Cette pratique est récurrente dans plusieurs filières (soja, oignon, tomates, pomme de terre). Certains responsables des PME n'engagent pas dans la demande de crédit parce que le système n'est pas adapté à leur pratique religieuse. À Maroua, certains bénéficiaires PIASSI ont refusé les chèques PIASSI parce que l'intérêt est contraire à l'interdiction religieuse musulmane. Et de plus, certains commerçants ne veulent pas que les autres pairs soient au courant de ses avoirs. Ce qui justifie une fois de plus le comportement individualiste de certains promoteurs économiques. L'accès limité aux ressources financières requises pour démarrer, survivre et croître est l'un des premiers problèmes qui se posent aux PME, lesquelles représentent un groupe hétérogène d'entreprises ayant des besoins divers en fonction de leur stade de développement. Un environnement favorable au développement et à la croissance des entreprises comporte un secteur financier structuré sain. Malheureusement, dans de nombreux pays africains, le secteur financier n'est pas encore bien développé, quoique les réformes macroéconomiques et les restructurations bancaires aient ces dernières années entraîné des changements salutaires sur ledit secteur partout dans le continent, se traduisant par l'amélioration du cadre réglementaire, la réduction du contrôle direct des taux d'intérêt et des taux de change (hors zone franc), moins d'ingérence dans les prêts bancaires directs.

Jusqu'au milieu des années 1990, des interventions, sous forme de projets, sont exclusivement ou largement financées par des bailleurs internationaux. Ils reposent sur une offre de services (souvent, mais pas obligatoirement totalement gratuits) divers (études de dossiers de financement, intermédiation avec les banques, formations et conseil en gestion et dans divers domaines). Durant la seconde partie des années 1990, une évolution de la réflexion privilégie désormais la pérennité des dispositifs. Les interventions entrent donc dans une phase de consolidation institutionnelle (recherche d'un statut adapté, mise en place d'un comité de direction associant souvent des clients, reconnaissance par l'environnement, etc.) et dans une recherche de l'équilibre financier (systématisation de la facturation et augmentation du coût des prestations). Le secteur financier informel<sup>3</sup> apparaît beaucoup plus adapté aux besoins des micro et petites entreprises, tant par rapport aux montants proposés que par la rapidité des procédures d'octroi. Toutefois, ce type de financement présente également ses limites, tout particulièrement pour la cible qui nous occupe ici : celle des Petites et moyennes entreprises.

### **5.5. La fiscalité, la corruption et les tracasseries administratives**

Nous observons dans notre environnement plusieurs entreprises tombées en faillite parce qu'elles ont été scellées à cause du non-paiement d'impôts. Le taux d'impôt pratiqué ne respecte pas le niveau de revenu obtenu. Ils se développent autour du fisc des pratiques qui souvent ne sont pas favorables à l'État et aux PME. L'agent fiscaliste qui s'en sort gagnant. Il se trouve que les imports collectés ne sont pas reversés dans les caisses de l'État parce que les taux pratiqués ne sont pas conformes ou les déclarations fiscales sont fausses. Les responsables des PME paient à tous les niveaux. Si, nous prenons l'exemple des PME qui interviennent dans les marchés publics, ceux-ci paient le service rendu à tous les niveaux : ils achètent le marché auprès des membres de la commission de passation des marchés ; ils achètent de travail de l'ingénieur de suivi qui doit faire le suivi et rendre compte de l'état d'avancement des travaux ou de l'exécution du marché ; ils achètent le service rendu chez les comptables publics pour la liquidation financière du marché. Plusieurs marchés sont souvent abandonnés par les entreprises parce qu'elles constatent que le montant négocié dans le contrat de marché est insuffisant au regard des pratiques que nous venons citer ci-haut. Ces pratiques démontrent à suffisance la qualité des projets réalisés dans notre environnement. Le deuxième obstacle est la tracasserie policière : les policiers installés au niveau des postes

exigent le « paiement du contrôle ». Il s'agit en effet d'exiger à chaque transporteur un montant forfaitaire de passage même si toutes les pièces légales sont en règle. Souvent, les montants exigés sont connus par les transporteurs qui acceptent aussi naturellement. Le consommateur paie le prix de cette pratique. Au Cameroun la question fiscale a toujours été un frein important à l'initiative entrepreneuriale. Suite à une enquête auprès des acteurs du secteur informel sur les raisons pour lesquelles ils rechignent à régulariser leur situation, la raison la plus évoquée est celle du paiement des impôts et de la méconnaissance des procédures fiscales jugées complexes, ces raisons rejoignant le sentiment général des dirigeants de PME camerounaises face à la problématique fiscale. Face à cette situation, l'administration fiscale a engagé d'importantes réformes qui ont abouti à la simplification des procédures fiscales avec la réduction à trois des régimes d'imposition. Le régime de l'impôt libératoire : sont concernées les entreprises individuelles réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 10 000 000 FCFA, sont exclus de ce régime les exploitants forestiers, les professions libérales. L'impôt libératoire est liquidé par les services des impôts, en application du tarif arrêté par les collectivités territoriales décentralisées publiques locales bénéficiaires du produit de cet impôt à l'intérieur d'une fourchette fixée par catégorie d'activité. Les communes peuvent à l'intérieur de chaque catégorie appliquer des taux spécifiques à chaque activité dans la limite de la fourchette concernée. L'impôt libératoire est payé trimestriellement à la caisse de recette municipale ou à la caisse du poste comptable dans les localités qui n'ont pas de recette municipale et le paiement doit s'effectuer dans les quinze jours qui suivent la fin du trimestre. Les contribuables soumis à cet impôt sont dispensés du paiement de l'IRPP, de la TVA et de l'obligation de tenue de comptabilité. Le régime simplifié : sont concernés les contribuables réalisant un chiffre d'affaires annuel égal ou supérieur à 10 000 000 FCFA et inférieur à 50 000 000 FCFA. Ce régime concernant aussi bien les personnes physiques que morales, les contribuables relevant de ce régime sont assujettis selon les cas à l'impôt sur le revenu (IR) ou à l'impôt sur les sociétés (IS) et ils sont dispensés du versement de la TVA.

### **5.6. Des infrastructures non adaptées**

Les infrastructures routières constituent un grand blocage dans la région. Les zones touristiques comme Waza, Rhoumsiki, et les Monts Mandara ne sont plus visités. Les mesures sécuritaires prises ne facilitent plus la circulation des biens et services. Les infrastructures de formation restent aussi faibles. Ils n'existent pas dans plusieurs centres qui forment aux métiers urbains et ruraux. Cela ne facilite pas l'émergence de certaines PME spécialisées dans le secteur urbain, le secteur électronique. Nous observons des groupements qui exercent simplement dans la fabrication et la vente des produits artisanaux.

L'environnement exerce une influence majeure sur les entreprises, les obligeant à s'adapter en permanence pour prospérer. Les conditions économiques globales, telles que les taux d'intérêt, l'inflation, la demande du marché, et les fluctuations économiques, ont un impact direct sur les activités des entreprises. Par exemple, une économie en récession peut entraîner une baisse de la demande des consommateurs, ce qui pousse les entreprises à réduire leur production ou à modifier leur stratégie marketing. La compétition dans l'environnement commercial peut influencer les décisions et les stratégies des entreprises. La présence de concurrents agressifs peut inciter les entreprises à innover davantage, à réduire leurs prix ou à améliorer la qualité de leurs produits et services pour rester compétitives sur le marché. Les lois et réglementations gouvernementales, telles que les politiques fiscales, les normes environnementales, et les règlements du travail, peuvent avoir un impact significatif sur les opérations des entreprises. Les entreprises doivent se conformer à ces règles tout en naviguant dans un paysage politique en constante évolution.

L'évolution rapide de la technologie peut créer de nouvelles opportunités pour les entreprises, mais aussi des défis. Les entreprises doivent rester à jour avec les avancées technologiques pour rester compétitives, qu'il s'agisse de l'adoption de nouvelles technologies pour améliorer leurs processus internes ou de la création de produits et services innovants. Les attitudes, les valeurs et les préférences des consommateurs, ainsi que les tendances sociales et culturelles, ont un impact sur les choix des consommateurs et sur les stratégies de marketing des entreprises. Les entreprises doivent être sensibles aux évolutions socioculturelles pour répondre aux besoins et aux désirs changeants des consommateurs. Selon A. Tolentino (1998), la croissance des petites entreprises est favorisée par un environnement propice au développement économique global. D'après L. Weinzimmer (1993), la dynamique de l'environnement offre des opportunités de croissance pour les entreprises déjà établies sur le marché. Les recherches de F. Janssen (2002) et J. Wiklund (1999) ne constatent pas d'impact significatif du dynamisme de l'environnement sur la croissance. En somme, l'environnement dans lequel une entreprise évolue joue un rôle crucial dans sa réussite ou son échec. Les entreprises qui sont capables de comprendre et de s'adapter efficacement à leur environnement auront plus de chances de prospérer sur le long terme.

## **6. Des PME qui meurent tandis que d'autres se développent**

Nous sommes dans un contexte de crise socioéconomique et de situation sécuritaire très sensibles, surtout dans la région de l'Extrême-Nord. Nous vivons une forte pénétration des sectes intégristes qui passent dans les villes et villages sous le carcan de la religion musulmane. La vulnérabilité des jeunes favorise leur enrôlement dans les sectes intégristes qui leur proposent des salaires importants. Plus de 80% des jeunes sont enrôlés dans les zones frontalières du pays (Amchidé, Fotokol, Tolkoumari, Gudjumdélé, Tourou, Afadé, Eli-alifa). Les paysans ne peuvent plus vaquer aux travaux champêtres, car la circulation est interdite, les commerçants et transporteurs ne peuvent plus assurer la circulation des biens et des personnes. Les sites touristiques et les parcs ne peuvent être visités, les entreprises hôtelières et les agences de tourisme ne fonctionnent plus. La situation socioéconomique est catastrophique. Les attaques terroristes de Boko Haram paralysent également l'économie du fait de la fermeture des frontières pour empêcher l'entrée des terroristes islamistes sur leur territoire. Les frontières du Nigeria et du Cameroun fermées ont provoqué d'énormes conséquences sur la vie socioéconomique dans les départements. Dans les régions de l'Extrême-Nord, du Nord et de l'Adamoua, nous assistons à un afflux important des réfugiés nigériens et centrafricains. Des conflits naissent entre les populations autochtones et les réfugiés sur l'utilisation des ressources et les mécanismes de survie (vol, agressions, braquages). Nous voulons parler des organisations paysannes et des organisations non gouvernementales qui interviennent dans la région de l'Extrême-Nord. Plusieurs d'entre-elles ont formées parce qu'elles n'ont plus la demande sur le marché et les frontières sont fermées. Sont celles qui livrent les denrées comme le sorgho, le riz, le soja et l'oignon aux Tchad et au Nigeria. D'autres ONG ont aussi fermé parce que leurs partenaires techniques et financiers se sont retirés dans la zone à cause de l'insécurité (zone rouge). À de celles qui sont en difficulté, il émerge un type d'organisation qui intervient en situation d'insécurité qui a augmenté leurs volumes d'activité. Il s'agit des organisations paysannes qui offrent des services ou des biens intéressant les personnes déplacées internes et les réfugiés. Les Organisations non gouvernementales humanitaires qui travaillent dans la gestion des urgences et catastrophes. Celles –ci ont amélioré leur situation financière et ont augmenté leur personnel et équipement. Les conclusions principales de l'ECAM5 (enquête camerounaise auprès des ménages, 2024) mettent en lumière une économie qui se montre résistante, mais qui doit faire face à une persistance de la pauvreté et à une fragilité croissante des ménages, confrontés à divers chocs.

En effet, malgré un taux de croissance économique moyen annuel de 2,6 % entre 2020 et 2023, le taux de pauvreté reste élevé, atteignant 38,6 % en 2021. Pour combler cet écart, il est crucial d'accélérer et de renforcer la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement ainsi que des stratégies sectorielles qui la soutiennent. Le comité de suivi doit être opérationnel au niveau national et régional. Une attention particulière doit être accordée aux politiques visant à atténuer les effets des chocs inévitables.

## **7. Des solutions alternatives pour le financement des PME**

### **7.1. Des activités génératrices de revenus dans les Monts Mandara**

Nous avons observé une émergence des petites entreprises unipersonnelles dans les Monts Mandara à la suite d'électrification de village dans 28 localités de la Région de l'Extrême-Nord. Le seul facteur qui la disponibilité de l'énergie électrique a permis aux entrepreneurs d'initier plusieurs activités économiques de petite échelle dans les villages. 58 activités économiques ont été initiées les villages (Djarengol-Dalil, Kahéo, Karagari, Guinadji, Zongoya et Gawel, Mayel Naodé, NGoyang et Gayak). Ces activités sont pour la plupart la transformation des denrées locales grâce aux équipements (moulins à céréales), les activités d'offre de service dans tels que la coiffure, la restauration, les ventes emportées (Bar), les vidéos (clubs, les garages, les secrétariats bureautiques, les cybercafés. Ces activités ont amélioré le bien-être des populations et ont diminué l'exode rural des jeunes. 07 Établissements de Microfinance (EMF) ont été intéressés pour le financement de ces activités génératrices de revenus.

### **7.2. Expériences de l'Union des Clubs d'épargne et de crédit**

Un club d'épargne et crédit est un groupement autogéré par les membres. Certains membres sont responsabilisés comme président, secrétaire et trésorier. Ils sont des bénévoles qui travaillent pour le compte du CEC. Les membres peuvent le prendre à un crédit à hauteur de 250000 francs et à plus de 2 millions pour ces membres qui seront suivis de manière particulière. Le crédit est conditionné par l'expérience du groupe local (quartier). Chaque membre doit être inscrit dans un club local d'épargne et de crédit. Le membre qui prend le crédit doit être avalisé par le groupe. Le non-remboursement exclu de tous les autres membres de bénéficier du crédit (c'est le crédit solidaire). Le membre qui prend le crédit peut être contrôlé par ses pairs. Le détournement d'objet diminue considérablement. La caisse est autogérée. Des agents de suivi et crédit visitent la caisse de manière régulière pour s'assurer de la bonne gestion des respects des règles prudentielles. Le contrôle social dans le quartier est développé. Ici, l'aspect transparence et réédition des comptes est pris en compte. Les nouveaux clubs d'épargne sont sensibilisés à l'épargne et l'esprit d'entreprise. Le volume d'épargne du réseau UCEC/CEC était de 360 860 127 FCFA et de 396 957 328 FCFA respectivement au 30 Septembre 2012 et au 30 Septembre 2013. Au 30 Juin 2014, le volume de l'épargne est de 251 321 525 FCFA pour 20 CEC. Sur 28 En extrapolant, on a une baisse d'environ 11% par rapport à l'année dernière pour l'ensemble des CEC (Rapport final PIE, 2014). Le nombre de promoteurs qui ont bénéficié de crédits pour réaliser des AGR au 30 Juin 2014 est de 836 contre 883 au 30 septembre 2013, soit une baisse en valeur relative de 5,6%. L'enquête de base réalisée en octobre 2013 sur un échantillon de 100 promoteurs pris sur 982 promoteurs indique que 57% des AGR sont viables (Rapport final PIE, 2014). L'expérience des CEC montre bien que l'organisation et le financement peuvent favoriser plusieurs initiatives économiques. La responsabilisation dans la gestion peut favoriser l'apprentissage social et la formation sur le tas. Les responsables des CEC (trésorier et comptable) sont des personnes de niveau faible identifiées pour leur bonne moralité dans le

village. Souvent ces responsables n'ont pas un cursus d'une formation comptable. 3. Les caisses villageoises autogérées Microfinance et Développement Créée le 30 mai 1998, et légalisée le 1er juillet de la même année, MIFED s'inscrit dans les perspectives du Projet Crédit Rural Décentralisé (PCRD), un programme de création des Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées (CVECA) en milieu rural au Cameroun, dont l'objectif stratégique consistait à faire émerger un opérateur camerounais spécialisé dans le domaine de la microfinance. L'objectif de l'association est d'initier, de promouvoir et de réaliser directement ou indirectement des actions de développement prioritairement dans le domaine de la microfinance au Cameroun et en Afrique. MIFED dispose d'un plan de développement à moyen terme (PMT) pour la période 2015 – 2020. Elle s'est développée dans les zones rurales, Mora, Guider et Yagoua. Elle se viabilise de plus en plus grâce aux infrastructures rurales et équipements adaptés : bureau CVECA, coffre-fort, équipements informatiques et personnel formé. La spécificité des caisses villageoises autogérées réside dans le suivi et l'inspection des caisses qui se font par un personnel qualifié. Les clients délinquants (impayés) sont souvent l'objet des poursuites judiciaires. Cette procédure qui n'est bien appréciée dans les zones rurales. Plusieurs producteurs se sont retrouvés en prison parce qu'ils n'ont pas pu rembourser le crédit à la caisse.

### **7.3. Les mutuelles communautaires de croissance (MC2)**

Les Mutuelles Communautaires de Croissance (MC2) représentent des institutions financières instaurées et administrées par les membres de la communauté, avec pour objectif principal de favoriser le développement rural. Près de 90% des MC2 sont implantées dans des régions rurales éloignées, comptant entre 5000 et 25000 habitants. Leurs services sont destinés aux populations rurales situées à l'intérieur des limites d'un royaume traditionnel. Les MC2 proposent une gamme variée de services financiers, tels que l'épargne, les crédits, l'assurance micro, les transferts d'argent, ainsi que des services non financiers comme la formation, le conseil et l'acquisition d'intrants divers. Ces services sont accessibles aux membres des zones rurales, se positionnant en concurrence avec les tontines informelles, les prêteurs d'argent et d'autres institutions financières. Les MC2 ont bénéficié de l'assistance technique et financière d'ADAF, une ONG nationale expérimentée dans le domaine de la microfinance, et d'Afriland First Bank, qui a joué un rôle de tutelle pour les MC2. Les garanties pour ces crédits varient, mais incluent notamment la caution solidaire, adaptée aux petites exploitations agricoles. Les études montrent que les individus bénéficiant de crédits avec caution solidaire remboursent mieux que ceux avec garantie individuelle. En élargissant son intervention, la MC2 touche désormais des activités existantes et émergentes.

## **8. Discussion**

Dans la littérature, nous pouvons identifier quelques travaux qui présentent les mêmes résultats. La théorie de l'évolution (William J., 1962) et de cycle de vie de l'entreprise suggère que les besoins de financement des PME évoluent au fur et à mesure de leur cycle de vie. Au début, elles ont souvent besoin de financement pour le démarrage et la croissance initiale. Ensuite, à mesure qu'elles se développent, elles peuvent avoir besoin de fonds supplémentaires pour l'expansion ou pour traverser des périodes difficiles. À un stade plus avancé, elles peuvent chercher du financement pour la diversification ou pour préparer leur transmission. Les petites et moyennes entreprises sahéniennes souffrent de déséquilibre informationnel qui ne facilite pas la prise de décision dans les affaires. Selon la théorie de l'asymétrie d'information (Akerlof, 1970), il existe souvent un déséquilibre d'information entre les prêteurs et les emprunteurs, ce qui peut rendre difficile l'obtention de financement pour les PME. Les prêteurs peuvent hésiter à prêter aux PME en raison du manque d'informations

fiables sur leur situation financière ou de leur risque de défaut, car elles ne présentent aucune garantie matérielle et financière. Elles sont orientées vers les établissements de microfinance qui offrent des crédits dont les montants sont limités et ne financent le fonds de roulement. Ce qui est soutenu par la théorie de l'accès au crédit rationné (Stiglitz, 1981) d'autant plus que les PME peuvent être rationnées en crédit, ce qui signifie qu'elles ne peuvent pas obtenir tout le financement dont elles ont besoin, même si elles sont disposées à payer le taux d'intérêt requis. Cela peut être dû à des contraintes du marché financier ou à des risques sécuritaires (attaques et vols de Boko-Haram) et environnementaux (inondations, sécheresse et faible pluviométrie) qui rendent les prêteurs réticents à accorder du crédit. Or le rôle de l'endettement, la théorie de l'effet de levier financier (Modigliani, 1958) met en évidence le rôle de l'endettement dans la structure financière des entreprises. Les PME peuvent utiliser l'effet de levier pour augmenter leurs rendements sur capitaux propres en empruntant à un coût inférieur au rendement attendu sur leurs investissements.

Ces théories offrent différentes perspectives sur les défis et les opportunités liées au financement des PME, et elles peuvent être utiles pour orienter les politiques publiques et les stratégies de financement visant à soutenir ces entreprises. Les entreprises opérant dans le Sahel sont souvent confrontées à des défis uniques en raison du contexte régional. Cela comprend des facteurs tels que les conditions climatiques extrêmes, l'insécurité, les infrastructures limitées, etc. Il serait important d'examiner comment ces facteurs contextuels influent sur la dynamique des entreprises et sur leur capacité à prospérer. Il faut chercher des sources de financement alternatives telles que le financement participatif (crowdfunding), les prêts à taux préférentiels pour les PME offerts par les institutions financières ou les gouvernements, ou encore le capital-risque et les investisseurs providentiels (business angels). Il est encouragé d'investir dans le développement d'une culture d'entreprise forte en mettant l'accent sur la transparence, la communication ouverte, la responsabilité sociale et la reconnaissance des employés, organiser des activités de renforcement d'équipe et des formations pour favoriser un environnement de travail positif et motivant. Les entrepreneurs doivent recourir à des outils de gestion adaptés tels que les logiciels de gestion intégrée (ERP) ou de gestion financière pour faciliter le suivi des finances, des stocks, des ventes et d'autres aspects opérationnels de l'entreprise. Il est aussi important d'analyser le marché dans cet environnement fragile pour identifier de nouvelles opportunités de diversification des activités, investir dans la recherche et le développement pour développer de nouveaux produits ou services innovants et établir des partenariats productifs avec d'autres entreprises pour étendre la portée et la diversité des activités et assurer le marché. Les gouvernements locaux peuvent aussi s'engager auprès des autorités nationales pour plaider en faveur de l'amélioration des infrastructures, telles que l'accès à l'électricité, à l'eau, aux transports et aux télécommunications, explorer des solutions innovantes telles que le recours à l'énergie solaire ou à la technologie mobile, pour pallier les lacunes en matière d'infrastructures. En adoptant ces alternatives, les petites entreprises peuvent mieux gérer les défis auxquels elles sont confrontées et améliorer leur performance globale, leur résilience et leur croissance.

- **La pratique de la gestion**

La plupart des PME n'utilisent pas les outils de gestion. Il urge pour les responsables des PME d'engager des personnes dans leurs entreprises pour assurer la comptabilité simplifiée. Certains responsables ne savent pas lire. Des programmes d'alphabétisation fonctionnelle existent encore dans les villages. Ceux –ci doivent s'inscrire pour assurer la pérennité de leurs entreprises. La maîtrise du circuit de commercialisation Les PME existantes travaillent de manière cloisonnée. Un effort de travail en synergie faciliterait la maîtrise de la commercialisation. Plusieurs responsables sont faibles lors de négociations parce qu'ils sont en besoin de financement. La maîtrise du circuit de commercialisation et des prix serait un

atout de négociation avec leurs partenaires. Le Nigéria approvisionne beaucoup le Cameroun, au point qu'en 2011 et 2012, il était le premier fournisseur du marché camerounais en se taillant respectivement 22,6% et 17,8 % des importations. C'était mieux que la France qui enregistrait (12,8 et 11,8%) et la Chine (10,8 et 10,4%) sur ces mêmes périodes. (Rapport de l'exercice 2013 sur les perspectives économiques, sociales et financières du Cameroun). La région de l'Extrême-Nord est la porte d'entrée, ce qui est un avantage pour les producteurs en termes de transports et de proximité avec le Nigéria. Des financements adaptés et L'accompagnement par les pouvoirs publics (technique, fiscal, création, développement des infrastructures)

L'importance est cruciale pour le financement et un environnement favorable pour le développement des PME au Cameroun, en particulier dans les secteurs agro-alimentaires et du transport. Les défis majeurs auxquels sont confrontées ces entreprises comprennent les lenteurs administratives, la corruption, les infrastructures de transport insuffisantes et de mauvaise qualité, ainsi que les coûts élevés de transaction et de dédouanement. Pour améliorer le climat des affaires, le gouvernement a mis en place des structures et des programmes, tels que le Cameroon Business Forum (CBF), qui ont permis de mettre en œuvre de nombreuses réformes visant à simplifier les formalités administratives, réduire les coûts et les délais d'importation et d'exportation, et créer des chambres spécialisées pour le règlement des différends commerciaux. Cependant, des critiques persistent quant à la prise en compte insuffisante des recommandations des entreprises par le gouvernement, ce qui a eu un impact sur le classement Doing Business du pays. Par ailleurs, le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat (MINPMESSA) a mis en place divers dispositifs d'appui pour soutenir la création et le développement des PME, bien que leur efficacité puisse être améliorée. Des efforts sont également déployés pour renforcer le cadre juridique et les capacités des PME, avec notamment la création de l'Agence de Promotion des PME et l'objectif ambitieux de créer des entreprises en seulement trois jours.

Le cadre juridique des entreprises d'économie sociale reste aujourd'hui ambigu. Les textes OHADA et les lois antérieures régissant l'économie sociale sont en contradiction. Les pouvoirs publics doivent statuer sur certaines dispositions pour lever l'équivoque.

L'environnement des affaires au Cameroun n'est pas très favorable aux investisseurs, malgré les efforts déployés. Il reste encore beaucoup à faire. Les organisations patronales doivent poursuivre leur collaboration avec le secteur public. Cependant, le gouvernement doit accorder une plus grande latitude aux entrepreneurs camerounais pour qu'ils puissent prospérer dans un environnement dont ils auront contribué à établir les fondations. Le Nigeria est un exemple à suivre, car il compte une majorité d'hommes d'affaires qui travaillent en partenariat avec le gouvernement pour créer un climat favorable aux affaires. C'est bien le cas du patronat camerounais qui a décidé de faire front commun en raison des rivalités historiques entre les deux principaux mouvements patronaux du pays, à savoir l'Ecam et le Gicam. Ces rivalités ont longtemps entravé la coopération et la cohésion au sein du secteur privé camerounais. Cependant, le 5 avril, à la surprise générale, l'Ecam et le Gicam ont décidé de mettre fin à leurs divergences en signant un traité de fusion. Cette décision marquera juste quelques mois pour revenir à la case départ. La fusion des deux principaux mouvements patronaux devrait témoigner d'une volonté commune de renforcer l'unité et la représentation du secteur privé auprès des autorités gouvernementales. En unissant leurs forces, l'Ecam et le Gicam espéraient être mieux à même de défendre les intérêts des entreprises camerounaises et de promouvoir un environnement des affaires plus favorable à la croissance économique et à l'investissement. Les causes de cette fusion peuvent être attribuées à plusieurs facteurs, notamment la nécessité de surmonter les divisions internes qui affaiblissaient le secteur privé, ainsi que la reconnaissance du besoin d'une voix unifiée pour faire face aux défis économiques et politiques auxquels le pays est confronté. De plus, cette décision intervient



dans un contexte où le Cameroun cherche à améliorer son attractivité pour les investisseurs étrangers et à stimuler la croissance économique.

- **L'amélioration du système éducatif**

Mais ce qu'il importe de relever comme innovation dans cette politique de professionnalisation, c'est le changement de paradigme intervenu en 2005, au niveau des plus hautes autorités de l'État, par l'objectif d'accroître l'efficacité de la formation prodiguée par l'arrimage au nouveau système LMD ; de garantir la pertinence sociale de l'enseignement supérieur par la promotion d'un partenariat entre la communauté universitaire, l'État, et les partenaires financiers, économiques et sociaux nationaux et internationaux, pour l'employabilité des diplômés ; intégrer l'enseignement supérieur au cœur des problématiques de développement par la définition judicieuse et concertée non seulement de l'offre, mais aussi de la demande de formation, suivant les besoins et priorités de la croissance et de lutte contre la pauvreté.

- **La gestion des risques et des catastrophes naturelles**

Les PME sont confrontées aux risques et catastrophes. Les mécanismes de prévention et gestion des catastrophes au Cameroun ne sont jamais appliqués. Les producteurs sont délaissés à eux-mêmes quand le risque survient. Dans l'Extrême-Nord, les PME subissent plusieurs risques. Les inondations de Yagoua et Maga en 2012 sont un exemple qui donne l'ampleur du risque encouru. Aujourd'hui, les sinistrés ne sont pas encore recasés et les indemnités n'ont pas été faites de manière équitable. La sécheresse reste aussi un facteur naturel prépondérant dans la région. Depuis des années certains départements sont victimes de sécheresse (Mayo-Sava, Logone Chari). Nous notons aussi les épidémies du choléra et du paludisme qui reviennent de manière périodique. La direction nationale de prévention des risques et catastrophes ne fait aucun effort de prise en charge ou de prévention des risques. L'éloignement de la région donne une raison aux responsables qui souvent n'ont aucune information.

## **9. Conclusion**

La situation des PME dans la région de l'Extrême-Nord du Cameroun est complexe et confrontée à de nombreux défis. Tout d'abord, la définition même des PME peut varier en fonction des perspectives théoriques et des contextes nationaux, ce qui rend l'identification et la compréhension de ces entreprises plus complexes. En effet, ces entités économiques sont souvent caractérisées par leur diversité en termes d'effectifs, de chiffre d'affaires et de gestion, ce qui nécessite une approche multidimensionnelle pour les étudier efficacement. Malgré les obstacles, il est essentiel de reconnaître que les PME de la région ont également des atouts, tels que leur capacité de résilience face à l'insécurité et leur potentiel de développement économique. Pour tirer pleinement parti de ces opportunités, des mesures doivent être prises pour renforcer le capital social et les compétences des entreprises locales, ainsi que pour améliorer l'accès au financement et faciliter la transition de l'économie informelle à l'économie formelle.

Il est impératif de mettre en place des initiatives visant à soutenir le développement des PME dans l'Extrême-Nord du Cameroun, en capitalisant sur leurs forces tout en abordant leurs faiblesses. Cela nécessitera une approche holistique, impliquant à la fois le gouvernement, les institutions financières, la société civile et les entreprises elles-mêmes. En investissant dans le renforcement des capacités et la création d'un environnement favorable aux affaires, il est possible de stimuler la croissance économique et de créer des opportunités d'emploi durables

pour les populations locales. Dans le contexte des PME dans l'Extrême-Nord du Cameroun, plusieurs propositions peuvent être avancées pour améliorer le financement des entreprises, optimiser la fiscalité, renforcer la gestion et développer les infrastructures. La mise en place de programmes de financement spécifiques aux PME dans la région de l'Extrême-Nord, comprenant des prêts à taux d'intérêt préférentiels, des lignes de crédit spéciales et des garanties de prêt. La promotion de partenariats entre les institutions financières, les agences de développement et les entreprises locales pour faciliter l'accès au financement et renforcer les capacités en matière de gestion financière. La mise en place de la finance inclusive, y compris le développement du crédit-bail, du capital-risque et du financement participatif, pour diversifier les sources de financement disponibles pour les PME. La sensibilisation et la formation des entrepreneurs locaux sur les options de financement disponibles et sur la manière de présenter des demandes de financement efficaces.

L'État peut continuer la simplification et stabilité du système fiscal pour réduire les obstacles administratifs et encourager la conformité fiscale des PME et la révision des taux d'imposition pour les rendre plus compétitifs et mieux alignés sur les capacités des entreprises locales. Un autre aspect important pour s'adapter aux chocs environnementaux serait la promotion de programmes de formation et de développement des compétences pour les entrepreneurs et les gestionnaires de PME, couvrant des domaines tels que la gestion financière, la planification stratégique, la gestion des ressources humaines et le marketing. L'accès à des conseils en gestion et à des services de conseil pour aider les PME à élaborer des plans d'affaires solides, à améliorer leurs processus opérationnels et à relever les défis de gestion spécifiques. La mise en place de pratiques de gouvernance d'entreprise solides, y compris la tenue régulière d'assemblées générales, la transparence financière et le respect des normes comptables internationales. L'investissement dans le développement des infrastructures de base, notamment les routes, l'électricité, l'eau et les télécommunications, pourrait améliorer l'accessibilité et la connectivité des entreprises dans la région et la promotion de partenariats public-privé pour mobiliser des ressources et accélérer la réalisation des projets d'infrastructures prioritaires. En mettant en œuvre ces propositions de manière coordonnée et collaborative, il est possible de créer un environnement propice au développement durable des PME dans l'Extrême-Nord du Cameroun, stimulant ainsi la croissance économique et favorisant la création d'emplois dans la région.

## Reference

- (1). Akerlof, G. A. (1970). "The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism." *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- (2). Baumol, W. J. (1962). "The Rate of Interest and the Optimal Level of Investment." *The Review of Economics and Statistics*, 44(4), 449-455.
- (3). Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2008). Financing patterns around the world: Are small firms different? *Journal of Financial Economics*, 89(3), 467-487.
- (4). Blair, M.M. (1995). *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- (5). Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). *Gouvernance des entreprises: nouveaux défis financiers et sociétaux*. Paris: Economica.
- (6). Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- (7). Cull, R., Demirgüç-Kunt, A., & Morduch, J. (Eds.). (2018). *Banking the World: Empirical Foundations of Financial Inclusion*. The MIT Press.

- (8). Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- (9). Gélinaier, L. (1984). *L'entreprise face à ses partenaires: vers une théorie des intérêts sociétaux*. Paris: Editions de l'Organisation.
- (10). Greiner, L. E. (1972). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- (11). Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (1977). *The Population Ecology of Organizations*. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- (12). Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (1977). *The Population Ecology of Organizations*. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- (13). Hermes, N., Lensink, R., & Meesters, A. (2011). *Outreach and Efficiency of Microfinance Institutions*. *World Development*, 39(6), 938-948.
- (14). INS Cameroun. (2009). *Recensement Général des entreprises*. Institut National des Statistiques du Cameroun.
- (15). Iribarne (d'), P., (1990), «Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines.... », *Revue Française de Gestion*, Septembre – Octobre
- (16). Jones, T.M., & Wicks, A.C. (1999). *Convergent Stakeholder Theory*. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- (17). Julien, Pierre-André. (2000). « Les PME à forte croissance : les facteurs explicatifs », actes du congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai..
- (18). Kamdem, E.(2002). « Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise », Paris, l'Harmattan/Presses de l'université de LAVAL
- (19). Kamdem, E., (1996), «Nouveau regard sur les pratiques du management au Cameroun», in Lalèyê, I-P., Pawhuys, H, Vershelst, Th., et Zaoual., (dir), *Organisation économique et cultures africaines : de l'homo oeconomicus à l'homo situs*, Paris, l'Harmattan, Chapitre 13, pp. 249-271
- (20). Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley, New York..
- (21). Kazanjian, R. K., & Drazin, R. (1990). *A Stage-Contingent Model of Design and Growth for Technology-Based New Ventures*. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 137-150.
- (22). Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). *Work Groups and Teams in Organizations*. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology (Vol. 12, pp. 333-375)*. John Wiley & Sons.
- (23). Lawrence, Peter R., & Lorsch, James W. (1968). « Differentiation and integration in complex of organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, n° 1, pp. 1-47.
- (24). Ledgerwood, J. (1999). *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*. The World Bank.
- (25). Martinet, A.C. (1984). *Le management stratégique dans la perspective systémique*. Paris: Economica.
- (26). Miller Danny et Friesen Peter H .. (1983). « Strategy-making environment : The third link », *Strategic Management Journal*, n° 4, pp. 221-235
- (27). Mintzberg, Henry. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'Organisation, Paris.
- (28). Mitroff, I. (1983). *Stakeholders of the Organizational Mind*. San Francisco: Jossey-Bass.
- (29). Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). "The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment." *The American Economic Review*, 48(3), 261-297.

- (30). Morduch, J. (1999). The Microfinance Promise. *Journal of Economic Literature*, 37(4), 1569-1614.
- (31). Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). "Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information That Investors Do Not Have." *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187-221.
- (32). Numéro spécial des *Annales des Mines*, 1980
- (33). Oséo. (2008). « PME et innovation technologique pour une relation plus naturelle, regards sur les PME », document de travail n°10
- (34). Rapport d'activité Projet PIE CDD, 2014
- (35). Rapport du Bureau d'information et de prévision économique (BIPE), 1977
- (36). Référence : Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information." *The American Economic Review*, 71(3), 393-410.
- (37). Robinson, M. S. (2001). *The Microfinance Revolution: Sustainable Finance for the Poor*. The World Bank.
- (38). Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information." *The American Economic Review*, 71(3), 393-410.
- (39). Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. Routledge.
- (40). Thiétart, Raymond-Alain. (1980). *Précis de direction*. Les Éditions d'Organisation. 382 pages.
- (41). Thompson, James D. (1967). *Organizations in Action*. Mc Graw-Hill. New York.
- (42). Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- (43). Woodward John .(1965). *Industrial Organization : Theory and Practice*, London Oxford University Press
- (44). Yunus, M. (2007). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. PublicAffairs.
- (45). Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334.