



**HAL**  
open science

## Quels dispositifs d'appui pour la promotion des petites entreprises agroalimentaires des savanes d'Afrique Centrale ?

Claire Cerdan, Anselme Kaméni, Christine Kénikou Mounkama, Robert Ndjouenkeu

### ► To cite this version:

Claire Cerdan, Anselme Kaméni, Christine Kénikou Mounkama, Robert Ndjouenkeu. Quels dispositifs d'appui pour la promotion des petites entreprises agroalimentaires des savanes d'Afrique Centrale ?. Savanes africaines: des espaces en mutation, des acteurs face à de nouveaux défis, 2003, Garoua, Cameroun. 10 p. hal-00143210

**HAL Id: hal-00143210**

**<https://hal.science/hal-00143210v1>**

Submitted on 24 Apr 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Quels dispositifs d'appui pour la promotion des petites entreprises agro-alimentaires des savanes d'Afrique centrale ?

Claire CERDAN\*, Anselme KAMENI\*, Christine KENIKOU\*, Robert NDJOUENKEU\*\*,

\*IRAD-PRASAC, BP 415, Garoua, Cameroun

\*\* ENSAI, Université de Ngaoundéré, Cameroun

**Résumé** — Les années 90 ont vu une certaine réhabilitation du rôle des petites entreprises dans le développement local. Dans le cas du secteur agro-alimentaire africain, il a été reconnu que la capacité d'innovation et d'adaptation des petites entreprises, en grande partie informelles, a contribué à éviter le scénario souvent prédit d'importations alimentaires massives, tout en valorisant les productions agricoles locales. Les services d'appui sont longtemps restés limités et constitués par les services techniques des ministères de l'agriculture, de l'élevage ou d'autres institutions para-étatiques spécialisées. Aujourd'hui, dans le contexte de désengagement de l'Etat, les ONG ou des services d'appui privés œuvrent également au développement et la professionnalisation de ce secteur. Ce texte dresse un panorama des différents dispositifs en activité au Nord-Cameroun et analyse l'offre et la demande, ainsi que les besoins, en appui des petites entreprises agro-alimentaires (PEA) dans les villes de Garoua et de Maroua. Un recensement des organismes formels d'appui aux PEA a permis d'identifier et de caractériser les appuis offerts (technique, financier, commercialisation, équipement...), les méthodes utilisées et les publics cibles. La demande en appui des PEA est analysée à travers les difficultés exprimées par les entrepreneurs. En conclusion, il est envisagé une démarche d'appui aux entreprises agro-alimentaires à partir d'une meilleure prise en compte des dispositifs institutionnels et des organisations collectives locales.

**Abstract — Small scale food processing enterprises in Central Africa? What kind of support systems and financing?** — The object is the identification of the kind of needs for the small scale food processing enterprises in the North province and the characterization of the support systems offered by various organisms. The study has been divided in two stages: first, we identify and characterize the kind of support systems existing for small scales food enterprises. Second, we identify the needs of the enterprises. Food enterprises in the North province are generally very small. In spite of the fact that there have the same characteristics, they have different kind of needs depending on their activities. The needs vary from the process amelioration to the cash supplying of the project. The support organisms, which objectives are mainly the reduction of the poverty and the fight against famine, use the formation and/or the cash financing in many activities. But they have more implications in farming domain (production and food processing), which would contribute for the healthy diet of population and for the jobs creation.

## Introduction

Depuis la dévaluation du franc CFA<sup>1</sup>, les populations urbaines ont augmenté la consommation de produits locaux. Face à la diminution de leur pouvoir d'achat, ces consommateurs ont développé

---

<sup>1</sup> Actuellement, 1 Euro = 6,56 F CFA.

différentes stratégies pour manger à moindre coût. Plusieurs travaux soulignent ainsi le développement de la restauration extérieure et du snack (coupe-faim) comme alternative visant la diminution des charges d'alimentation au sein des ménages urbains (Akindés, 1995 ; Bricas, 1995). Ainsi, au Cameroun, comme dans d'autres pays d'Afrique centrale, les petites entreprises agro-alimentaires s'affirment-elles de plus en plus dans la transformation des produits agricoles locaux et l'approvisionnement des marchés urbains et ruraux. Face à ce développement, des interrogations perdurent :

- quels sont les besoins de ces entreprises pour rester compétitives sur les marchés ? Comment aider ces entreprises à mieux répondre à ces nouveaux défis ?
- les dispositifs d'appui en place actuellement répondent-ils aux besoins et attentes des entreprises ?

Ce texte dresse un panorama des différents dispositifs en activité au Nord-Cameroun et étudie l'adéquation de l'offre à la demande des entreprises. Ce travail s'appuie sur une enquête menée en août 2001 dans les villes de Garoua et de Maroua.

## Hypothèses et méthodes de travail

Nous avons orienté nos travaux vers l'analyse de la confrontation de l'offre et de la demande, voire des besoins, en appui des petites entreprises agro-alimentaires (PEA) dans la ville de Garoua et de Maroua. Cette démarche nous a permis de poser les hypothèses de travail suivantes.

- H1: Les organismes d'appui ont une politique de « l'offre », c'est-à-dire que leur offre correspond plus à leur propre savoir-faire ou à leurs « produits », qu'aux besoins réels des petits entrepreneurs des PEA.
- H2: Les entreprises agro-alimentaires sont diverses et ont des besoins en appui différents, selon leur taille (micro, petites, moyennes), selon leur fonctionnement (achat-vente ou prestation de services) et selon leur niveau de développement (entreprises jeunes, ou bien établies, ou en croissance...).

## L'offre d'appui aux entreprises

Pour étudier l'offre d'appui, un recensement des organismes d'appui aux PEA a été effectué. Puis, une enquête auprès d'eux a permis d'identifier et de caractériser les appuis offerts. On distingue les thèmes généraux (technique, financier, commercialisation, équipement...), les méthodes utilisées et les publics cibles. Les « produits » disponibles pour l'appui aux PEA (modules de formation, crédit, atelier...) et les activités récentes d'appui aux activités agro-alimentaires ont également été identifiées.

## La demande d'appui

La demande en appui des PEA est analysée à travers les difficultés que les entreprises rencontrent ou ont rencontrées. Chaque entreprise est caractérisée par son domaine d'activité, sa structure (taille en termes d'emploi et d'activité), et son fonctionnement. L'enquête s'intéresse ensuite aux capacités déployées par l'entrepreneur en matière de savoir-faire technique, de gestion, de commercialisation, de financement des investissements et des activités. C'est à partir de la formulation d'un projet pour l'entreprise que sont identifiés les besoins ressentis en appui technique, en gestion ou en financement.

## Résultats

### Des dispositifs d'appui de diverses natures

Avant les années 90, les dispositifs d'appui étaient en grande partie, constitués par les services techniques des ministères de l'agriculture, de l'élevage et des institutions para-publiques spécialisées. Ils s'occupaient notamment de la vulgarisation et visaient à encourager le progrès technique dans le secteur de l'agriculture et de l'élevage (Njodck Balock, 1999 *In* Bridier, Rawski, 2000).

Avec la mise en place des programmes d'ajustements structurels, les dispositifs d'appui se sont diversifiés. Le recensement que nous avons réalisé dans la province du Nord et de l'Extrême-Nord identifie différents types de dispositifs d'appui :

- les dispositifs d'appui étatiques ou placés sous la tutelle de l'Etat ;
- les structures d'appui privées et les ONG internationales.

### Les dispositifs d'appui étatiques

Parmi les dispositifs d'appui d'obédience étatique, on recense des programmes ou projets, des sociétés d'Etat rattachées à des ministères spécifiques ou des établissements publics. Plusieurs programmes ou projets ont été mis en place au niveau de la région septentrionale, dans le cadre de l'ajustement structurel. Certains visent à renforcer les services traditionnels des ministères techniques, en améliorant leurs méthodes de travail et en les dotant de moyens plus importants. C'est le cas du PNVRA (Programme national de vulgarisation agricole), qui associe les services de vulgarisation et la recherche agricole, ou encore celui du Prepafen (Projet de la réduction de la pauvreté et action en faveur des femmes). Dans d'autres cas, ces programmes offrent également la possibilité de financer un projet productif : le FIMAC (Fonds d'investissement pour les micro-projets agricoles et communautaires), placé sous la tutelle du Ministère de l'agriculture, ou le Fonds national pour l'emploi, rattaché au Ministère du travail et de la prévoyance sociale (tableau I)

**Tableau I.** Principaux dispositifs d'appui étatiques recensés dans la région septentrionale.

	Type de dispositif	Statut	Localisation	Rayonnement géographique
Fonds d'investissement pour les microprojets agricoles et communautaires (FIMAC)	Etatique	Programme du Minagri	Garoua	provincial
Fonds national pour l'emploi FNE	Etatique	Société d'Etat Ministère du travail	Maroua	provincial
Programme national de vulgarisation et recherche agricole PNVRA	Etatique	Programme du Minagri	Maroua/ Garoua	national
Institut de recherche agricole pour le développement -IRAD	Etatique	Etablissement public	Maroua/ Garoua	national
Université de Ngaoundéré	Etatique	Etablissement public	Ngaoundéré	national
Fonds de garantie et d'aide à la petite et moyenne entreprise Fogape	Etatique	Société d'Etat Ministère des finances	Maroua	national
Projet de réduction de la pauvreté et action en faveur des femmes Prepafen	Etatique	Projet	Maroua	provincial

### Les dispositifs d'appui privés

Les dispositifs d'appui privés sont principalement constitués :

- d'ONG étrangères ou camerounaises
- d'association de développement ou ONG camerounaises (Aradel, Agropme...)
- de bureaux d'études de conseils souvent constitués en groupement d'intérêt commun ou groupement d'intérêt économiques ;
- d'organisations paysannes ou structures associatives paysannes ;
- d'associations caritatives ou œuvres missionnaires.

L'analyse des tableaux I et II montre que l'ensemble des dispositifs d'appui se localise dans les grandes villes. Le plus grand nombre se concentre à Maroua, dans la province de l'Extrême-Nord. En effet, les conditions climatiques plus difficiles, conduisent à la mise en place de programmes ou de projets de sécurité alimentaire et de diversification des activités agricoles (artisanat, travaux de cuir, activités de transformation agro-alimentaire...).

Les dispositifs d'appui publics couvrent généralement toute ou une partie grande partie de l'étendue du territoire et ont tendance à se spécialiser (vulgarisation agricole, recherche, financement, formation, assistance technique conseil). Les dispositifs d'appui privés interviennent plus au niveau provincial ou local et ont tendance à travailler sur plusieurs aspects (information, crédit, formation).

**Tableau II.** Principaux dispositifs d'appui privés recensés dans la région septentrionale.

	Type de dispositif	Nature	Localisation	Rayonnement géographique
Services d'appui aux initiatives locales de développement –SAILD	Ong internationale	Projet	Garoua	provincial
Projet d'appui à l'auto promotion rurale - PAAR-GTZ	Ong internationale	Projet	Mora	local
Institut africain pour le développement économique et social (INADES) -formation	Ong internationale	Projet	Maroua	provincial
Service allemand de développement – DED	Ong internationale	Projet	Maroua	régional
Association des volontaires du progrès - AFVP	Ong internationale	Projet	Garoua/ Pitoa	provincial
Cellule d'appui technique et de formation – Cafor	Ong, GIC	Projet	Maroua	provincial
Africa Femme et progrès – AFEP	Ong, GIC	Projet	Maroua	Provincial
Centre technique de Garoua et de Maroua – CTG	Ong, GIC	Projet	Maroua/ Garoua	centre urbain
Comité diocésain de développement	Ong, GIC	Projet	Maroua	province ecclésiastique
Crédit du Sahel	Banque, coopérative d'épargne et de crédit	Banque	Garoua/ Maroua	province ecclésiastique

### **Le rôle des dispositifs d'appui dans la diffusion et l'acquisition des savoir-faire**

Ces dispositifs publics ou privés affirment avoir comme objectifs :

- lutter contre la pauvreté ;
- promouvoir la sécurité alimentaire ;
- promouvoir l'emploi et les petites et moyennes entreprises ;
- appuyer l'organisation des paysans, des femmes et de la population ;
- structurer les communautés de base et appuyer l'auto promotion des populations.

Ces derniers objectifs liés à l'organisation et la structuration de base sont plus souvent du ressort des dispositifs d'appui privés qui interviennent au niveau local.

L'ensemble de ces structures recensées exerce leur activité en moyenne depuis 9 ans. Six d'entre elles travaillent dans la région depuis plus de 10 ans. Le public ciblé par l'ensemble de ces dispositifs ne concerne pas uniquement les petites entreprises agro-alimentaires, il s'agit surtout de producteurs, de personnes non salariées ou démunies en milieu urbain, de groupements de paysans ou de femmes.

Dans notre enquête, les appuis recensés sont de trois types : les appuis techniques, les appuis financiers, les appuis polyvalents (techniques et financiers). Cette dernière approche, dite généraliste, entend assurer un ensemble complet de services auprès des entrepreneurs : étude de projet – montage de dossiers financiers - financement – formation – suivi conseil – recouvrement – animation du milieu économique etc. Ces formes d'appui utilisent différents moyens d'intervention : financement de formation, achat d'équipements, mise à disposition de crédit... Parmi 24 organismes recensés, 5 mettent à disposition un crédit à l'opérateur et suivent le projet ; 8 remettent le montant du crédit d'équipement au fournisseur, 7 font de la formation auprès des opérateurs et 4 financent la formation des groupes.

Ces organismes ont dans l'ensemble un effet positif. Grâce à leur action de sensibilisation et d'animation, ces structures jouent un rôle de catalyseur et font prendre conscience aux populations la nécessité d'une auto-promotion en ce temps de libéralisation et de désengagement progressif de l'Etat. Les populations apprennent à prendre des initiatives monter des projets à la mesure de leurs moyens et de leurs objectifs.

## Les limites des structures d'appui

Malgré la présence d'un bon nombre de dispositifs d'appui dans la région, l'impact reste limité et les actions conduites ne concernent que des groupes restreints et isolés de bénéficiaires. Les publics cibles sont souvent des hommes et des femmes du milieu et les entrepreneurs urbains sont rarement bénéficiaires de ces projets d'appui.

Quelques dispositifs d'appui ont des actions ponctuelles et se contentent de financer des formations ou acheter des équipements. Or, plusieurs travaux soulignent l'importance des actions de suivi et d'accompagnement dans l'adoption de telle ou telle innovation.

Les institutions d'appui sont nombreuses mais collaborent difficilement entre elles. La plupart interviennent dans le cadre de projet ou de programme dont la durée, le financement et les objectifs sont préalablement fixés. Cela rend difficile la construction d'une politique d'action commune entre les différents partenaires. Les dispositifs sont parfois même mis en situation de concurrence. Cette concurrence peut avoir des effets négatifs sur le fonctionnement des entreprises ou leur environnement : une coopérative de producteurs d'oignons a récemment souffert de la concurrence entre des dispositifs d'appui publics et plusieurs ONG.

Enfin, la forte concentration des institutions d'appui dans les villes (Garoua et Maroua) ne facilite la rencontre avec les opérateurs privés. L'absence de relais et d'interface entre les entreprises et les structures d'appui ne permet pas à ces institutions de répondre à la demande de façon efficace.

## Une demande diversifiée et peu structurée

### Caractéristiques des entreprises enquêtées

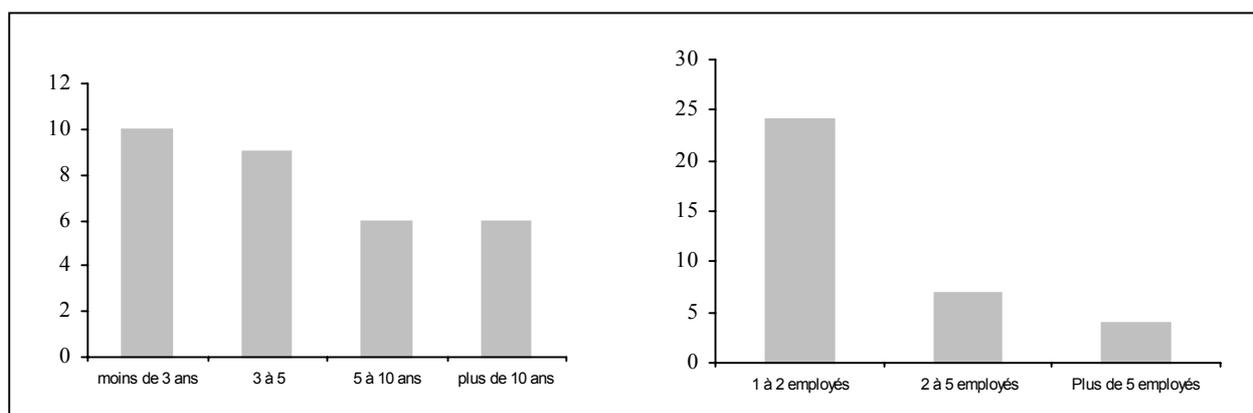
Les petites entreprises constituent un ensemble diversifié. Elles sont le fruit de l'histoire régionale ou nationale. Leur capacité d'émergence, de croissance et de développement sont déterminées par l'économie dans laquelle elles évoluent. La demande en appui qui émerge de ces entreprises est également très diversifiée.

Cette demande d'appui est analysée à partir d'une enquête réalisée auprès de 36 unités de transformation qui travaillent dans la ville de Garoua. Il s'agit de 9 unités de fabrication de boissons (yaourt, bouillie, jus de fruits, bil-bil), 9 unités de restauration rapide et snacks (beignets, viande grillée, maquis), 8 unités de mouture et de production de farine, 9 unités de production d'huile (arachide et karité). Ces quatre secteurs représentent les 4 principaux secteurs de l'artisanat alimentaire recensés à Garoua (tableau III).

**Tableau III.** Recensement des principales activités agro-alimentaires à Garoua.

	Boissons	Céréales	Restauration	Arachide et oléagineux	Viande	Autres	Total
Recensement de Ferre et al., 1999	474	425	350	229	129	35	1 642
Notre échantillon en 2001	9	8	9	9	-	-	35

Les entreprises rencontrées sont de petite taille, quatre d'entre elles seulement emploient plus de 5 employés. Douze exercent leur activité depuis plus de 5 ans, certaines travaillant depuis près de 15 ans (figure 1). Leur volume d'activité restent faible. Les entreprises de jus de fruits produisent 20 à 25 litres par jour à l'exception de deux unités qui dépassent 150 litres par jour. Les unités de transformation d'arachide produisent 5 à 7 litres d'huile par jour, ce qui correspond à l'activité d'une personne sans équipement (presse à huile). Les préparatrices de beignets utilisent de 5 à 60 kg de farine. La majorité des unités enquêtées n'ont qu'un ou deux salariés (figure 1).



**Figure 1.** Nombre d'années d'activité et nombre d'employés des entreprises enquêtées.

Le niveau d'infrastructures des entreprises rencontrées est relativement bon : 68 % des unités possèdent un local en dur (ciment) ou semi-dur (briques de pierre ou terre battue). Le recensement réalisé par Ferré (1999) montrait que 60 % des unités travaillaient dans des structures précaires (hangar en tôle ou en paille, atelier à l'air libre, ou dans la rue, (tableau IV). Ces unités n'ont pas été prises en compte dans notre échantillon.

**Tableau IV.** Infrastructures des unités de transformation des céréales, boissons, arachide et restauration.

	Recensement Ferré <i>et al.</i> , 1999	Notre échantillon, 2001
Structure en dur (ciment)	11 %	16 %
Brique de pierre	27 %	32 %
Terre battue	2 %	20 %
Hangar en tôle	16 %	16 %
Hangar en paille	7 %	0 %
Etal à l'air libre	37 %	16 %

En référant à la classification élaborée par Bridier et Rawski (2000) nous constatons que dans cette étude, nous travaillons avec deux groupes d'entreprises (tableau V).

**Tableau V.** Caractéristiques des entreprises agro-alimentaires.

	Micro-entreprise	Petite entreprise	PME
Taille et main-d'œuvre	Très petite taille. Main-d'œuvre familiale	Petite taille. Main-d'œuvre familiale et non familiale	Taille moyenne. Main-d'œuvre importante et plus spécialisée
Production	Faible niveau de production	Production plus importante	
Produits	Produits traditionnels à faible durée de conservation	Produits stables +/- standardisés, souvent emballés	Produits stabilisés longue durée de conservation
Organisation	Entreprise informelle. Pas d'organisation	Informelle/formelle. Peu d'organisation	Formelle. Fonctions séparées comptabilité
Investissements	Production à domicile Investissement faible à nul	Local de production identifié Quelques équipements	Local de production hors du domicile. Equipements
Mécanisation	Manuelle	Quelques opérations mécanisées	Niveau semi industriel
Commerciali <sup>ion</sup>	Circuit court vente directe	Vente par intermédiaires et vente directe	Circuit de grande distribution
Marchés	Populaire	Diversifié	Diversifié, plutôt haut de gamme
exemples	Productrice de beignets	Entreprises de production de jus de fruits pasteurisés	Production de poudre d'oignons en sachets, unités Tetrapack

Source : Bridier et Rawski, 2000.

Le premier groupe est constitué d'unités artisanales qui appliquent les techniques traditionnelles. Ces unités sont pour la plupart de très petite taille, voire individuelles. Elles emploient généralement de la main-d'œuvre familiale ou des personnes faiblement rémunérées. Les entrepreneurs apprennent à exercer ces activités dans leur milieu de vie (par la famille, les amis...). Cette classe d'entrepreneur n'a généralement pour objectif que de subvenir aux besoins de la famille. Le financement est la principale demande d'appui qu'ils expriment.

Le deuxième groupe est constitué d'unités de transformation qui utilisent des technologies plus ou moins développées. La transformation constitue leur principale activité. Elles s'investissent plus et emploient plusieurs personnes (5 à 11). Ces entrepreneurs sont plus exigeants en matière de qualité et du travail fourni mais rémunèrent mieux leurs employés. Ces unités s'apparentent aux industries modernes malgré la modestie de leur échelle de production. Elles expriment plus des besoins et sollicitent des appuis dans de multiples domaines concernant les procédés de transformation afin de diversifier les produits et d'améliorer la qualité des produits; les outils de gestion et comptables afin de mieux gérer l'entreprise et d'accroître la productivité; les appuis financiers pour l'approvisionnement en matière première, l'acquisition de matériels plus adaptés, l'augmentation de la production.

### Conditions de démarrage des entreprises enquêtées

Créer sa propre entreprise nécessite avant tout d'un capital de départ et l'acquisition d'un savoir-faire technique et de bonnes notions de gestion. La phase de démarrage est fortement conditionnée par le recours à un capital d'investissement. La situation des entreprises est souvent caractérisée par une insuffisance de fonds propres. L'apport des entrepreneurs est souvent limité. Dans notre enquête, l'origine du capital de démarrage est surtout familial et provient d'une activité antérieure (figure 2).

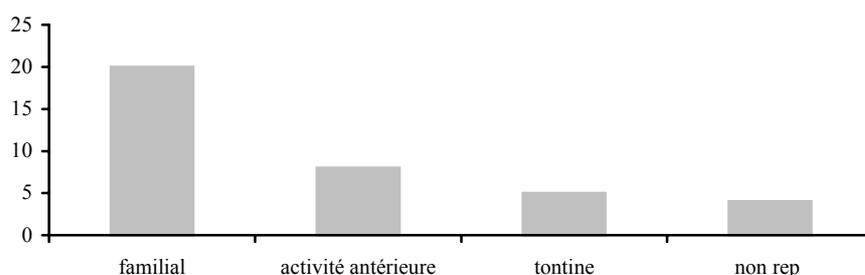


Figure 2. Origine du capital de démarrage des entreprises.

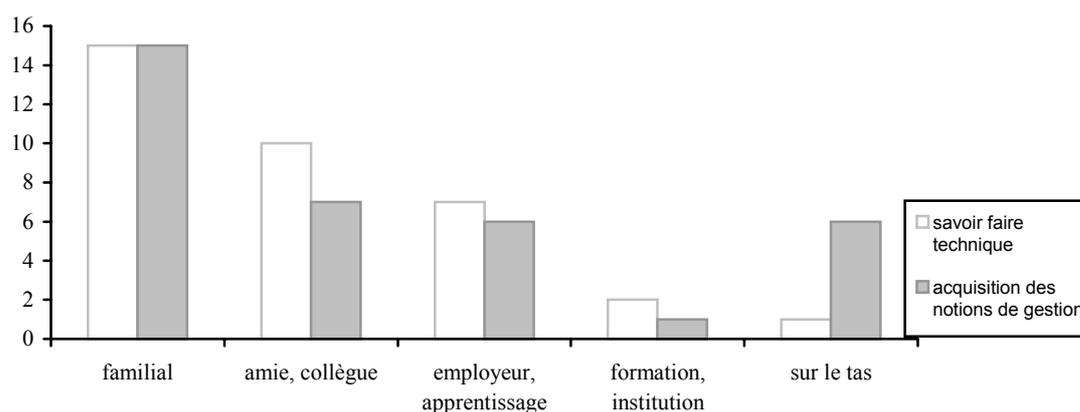


Figure 3. Modes d'acquisition des savoir-faire techniques et de gestion des entreprises.

Les entreprises acquièrent leur savoir-faire technique, auprès de leurs parents essentiellement, les amis et collègues jouent également un rôle important dans la diffusion de savoir-faire (figure 3). Peu d'entrepreneurs reçoivent une formation proprement dite en matière de gestion et six d'entre eux affirment avoir appris sur le tas. La formation et l'apprentissage familial se réfèrent à une conception du savoir et de

sa transmission fondée sur l'observation et la pratique, l'exercice quotidien du métier, l'apprentissage des relations humaines entre le maître et l'apprenti. L'ancrage social de cette forme d'apprentissage au cœur des familles et des quartiers assure une certaine légitimité du métier. Ce système représente un système d'apprentissage souple, dynamique et évolutif.

### **Difficultés des entrepreneurs**

La phase de création de l'entreprise est souvent citée par les entrepreneurs comme une période difficile, pleine d'incertitudes, de risques et parfois d'échecs. Cette phase peut durer plusieurs années (3 à 5 ans) si l'on considère qu'elle s'achève lorsque l'équilibre financier de l'entreprise est atteint. Plusieurs entrepreneurs ont essuyé plus d'un échec. Le manque de fonds de roulement et les problèmes de trésorerie représentent les principales difficultés que rencontrent ces créateurs d'entreprises. Les fonds propres venant de l'entourage familial ou d'une activité antérieure restent souvent insuffisants. Pendant la phase de démarrage des activités, le manque d'expériences et de relations humaines, la méconnaissance du marché ciblé et l'incomplète maîtrise des savoir faire sont également des difficultés que les entrepreneurs rencontrent au quotidien.

Lorsque l'on interroge les entrepreneurs sur leurs difficultés actuelles, la moitié d'entre eux n'arrivent pas à les définir clairement et seulement 14 d'entre eux ont répondu. Les problèmes d'approvisionnement, la commercialisation des produits et les besoins en fonds de roulement de l'activité sont les plus cités par les entrepreneurs.

Le problème d'approvisionnement en matière première ou en emballage concerne 8 des 14 entreprises ayant répondu à la question. Le secteur de la transformation d'arachide semble particulièrement concerné par cette difficulté d'approvisionnement. Les deux tiers des entreprises achètent leur matière première et subissent la hausse des prix agricoles. Les problèmes de commercialisation et de qualité des produits sont souvent liés à l'absence de personnes qualifiées dans le domaine et aux vols des produits pendant la vente. Enfin, le problème de fonds de roulement et de financement de l'activité a été cité par trois entrepreneurs. Ces difficultés limitent le développement des entreprises.

### **L'évolution des besoins des entreprises et projets des entrepreneurs**

Une entreprise peut se développer de différente façon et selon des rythmes qui dépendent de l'entrepreneur. Les besoins d'appui des entreprises découlent des options prises par les entrepreneurs après la phase de démarrage des entreprises. Plusieurs auteurs se sont penchés sur l'élaboration de modèle de croissance des petites entreprises. Ainsi, le processus d'évolution d'une entreprise peut-il être caractérisé en plusieurs stades développement : l'entreprise jeune qui cherche avant à survivre, puis à se maintenir. A mesure qu'elle croît en taille et en âge, elle tend à se complexifier selon plusieurs modalités qui ne se réduisent pas à l'augmentation du volume de production (Marchesnay & Fourcade, 1997). Au cours des enquêtes, les entrepreneurs ont relevé les modalités de croissance suivantes :

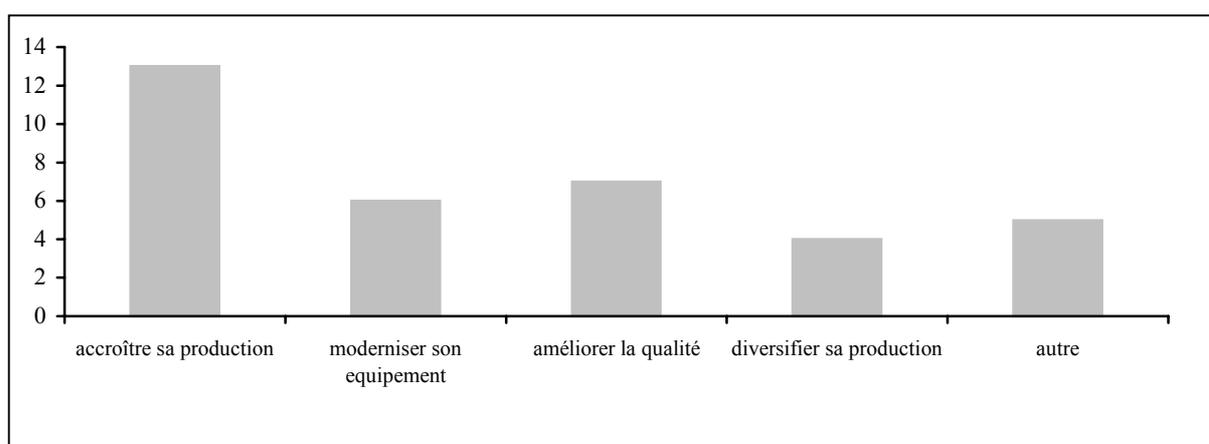
- consolider sa production : ces entreprises souhaitent rester compétitives sur le marché en offrant un produit de meilleure qualité ou en optimisant leurs coûts de production ;
- élargir la gamme des produits offerts : les PEA, ayant atteint un certain niveau de production, choisissent de diversifier ses activités en offrant un produit complémentaire ; c'est le cas de deux entreprises de jus de fruits qui ont souhaité augmenter leur chiffre d'affaire par la production de bouillies et de yaourts en période fraîche lorsque la consommation des jus de fruits diminue ;
- multiplier les unités de production : cette pratique, très courante chez les transformateurs de céréales, permet de toucher une plus large clientèle de proximité (atelier de mouture des céréales par exemple) ; au Nord-Cameroun, elle présente l'avantage de dissimuler à son environnement social proche, les succès de son entreprise (Lopez, 1996) ;
- acquérir un nouvel équipement : les entrepreneurs peuvent chercher à acquérir nouvel équipement qui leur permet de dépasser un seuil critique de productivité ;
- pénétrer un nouveau marché : c'est le cas d'un groupement de femmes productrices de jus fruits qui commercialisent des jus de fruits en sachets pour une consommation immédiate ; aujourd'hui, elles souhaitent orienter leur production vers le marché de jus de fruits pour restaurants. Cette option induit l'achat de nouveau équipement pour le conditionnement des jus de fruits en bouteille et une révision de leur stratégie de vente.

Nous vérifions donc que les demandes d'appui (tableau VI) peuvent être diverses et sont fonction de la situation de l'entreprise (temps d'activité, chiffre d'affaires, objectif de l'entrepreneur...).

**Tableau VI.** Demande d'appui selon les opportunités de croissance des entreprises.

	Appui financier	Appui technique
Phase de démarrage	+++	++
Consolider son produit		+++
Diversifier sa gamme de produits	-	+++
Multiplier les unités de production	+++	-
Acquérir un nouvel équipement	+++	+

A la question « qu'avez comme projet pour l'avenir de votre entreprise ? », les entrepreneurs ont cité, par ordre d'importance (figure 4), qu'ils souhaitent accroître leur production (13 citations), moderniser leur équipement (6 citations), améliorer la qualité des produits (7 citations) et diversifier la gamme de produits de leur entreprise (4 citations).

**Figure 4.** Projets des entrepreneurs.

L'analyse de nos données montre qu'il y a une corrélation entre les projets des entrepreneurs et la taille des unités. Les projets d'accroissement du volume de production concernent les entreprises de faible volume. Moderniser son équipement ou diversifier sa gamme de produits sont des projets spécifiques des entreprises ayant acquis un certain niveau de production. Cela explique pourquoi les entreprises ayant émis le projet d'augmenter leur volume de production sollicitent essentiellement un appui financier externe (tableau VII). En revanche, il n'y a pas de corrélation entre la taille des entreprises et l'amélioration de la qualité : ce projet est à la fois celui de petites et de moyennes entreprises.

**Tableau VII.** Les types d'appui sollicités par les entrepreneurs en fonction de leurs objectifs.

	Appui financier	Appui technique	Total
Accroître la production	11	2	13
Moderniser sa production	6	-	6
Améliorer la qualité des produits	-	7	7
Diversifier sa production	1	3	4
Autre	2	3	5
Total	20	15	35

## **Conclusion : Quelles modalités d'appui pour une professionnalisation du secteur artisanal de transformation alimentaire ?**

Ce travail montre l'existence d'une offre d'appui et d'une demande mais la rencontre entre ces deux mondes paraît encore bien difficile. Les dispositifs tels qu'ils existent n'ont pas les moyens d'atteindre l'ensemble de ces entreprises ou des groupements paysans. Les micro-entreprises ont souvent du mal à formuler une demande d'appui précise, définir clairement leurs objectifs. L'univers de ces entreprises, nous l'avons vu, est complexe et diversifié. Il faut savoir différencier les microentreprises qui s'appuient sur un savoir-faire bien maîtrisé avec niveau d'investissement très faible et les petites et moyennes entreprises nécessitant d'un savoir-faire spécifique et d'investissement plus important. Peu de pouvoirs publics ont véritablement de stratégies d'appui aux petites entreprises. Il est nécessaire que les gouvernements puissent élaborer des plans d'orientations à court, à moyens et à long terme sur le développement de ce type d'entrepreneuriat.

Malgré ces insuffisances, les entreprises font appel à des dispositifs d'entraide basée sur des réseaux de proximité (famille, voisinage, collègue, amie) pour s'informer, acquérir de nouveaux savoir-faire et obtenir quelques fonds de roulement.

Articuler ces différents réseaux de compétences locales, compétences individuelles et dispositifs d'appui contribuerait sans aucun doute à une meilleure efficacité des projets d'appui. La complémentarité des approches, le partage des savoir-faire, la capacité à mettre en commun les réseaux sont des atouts des solutions d'appui pour tenter d'améliorer ou de pérenniser les fonctions d'appui de conseil pour la professionnalisation des entreprises.

Cette dernière remarque nous conduit à souligner l'importance du niveau collectif, interface entre le niveau public et le niveau individuel. Favoriser le regroupement et l'utiliser comme outil collectif de promotion et de défense des intérêts des Pea. Les organisations professionnelles ont un rôle à jouer dans l'interface entre les Pea et les services d'appui. Leur représentativité leur assure une crédibilité vis à vis d'interlocuteurs tels que, le gouvernement, les opérateurs de la filière, les financeurs, les bailleurs de fonds, les organismes d'appui. Elles doivent construire le cadre de concertation qui permettra aux différents organismes d'appui de travailler en réseau. Plusieurs expériences conduites au Sénégal ou encore au Bénin confirment l'importance des actions collectives et des formes de regroupement de proximité dans la professionnalisation des petites entreprises agro-alimentaires (Bridier & Rawski, 2000). La recherche, les organismes d'appui et les entrepreneurs des régions d'Afrique Centrale gagneraient à étudier voire expérimenter ces approches dans la région des Savanes d'Afrique Centrale .

## **Bibliographie**

AKINDES F., 1995. Impact de la dévaluation du FCFA sur la consommation alimentaire à Abidjan, Université de Bouaké. ORSTOM, Abidjan, Côte d'Ivoire, 14 p.

BRICAS N., 1995 L'effet de la crise sur l'alimentation des populations urbaines in Crise économique africaine et dynamique démographique. CEPED, Paris, 27 p.

BRIDIER B., RAWSKI C. (éds.), 2000. Organisations locales et appui aux petites entreprises agro-alimentaires en Afrique de l'Ouest et du Centre. Actes de l'Atelier, 30 novembre – 3 décembre 1999, Dakar, Sénégal. Cirad, Montpellier France, Colloques, 216 p.

FERRE T, MAYAKE L, DOASSEM J, KAMENI A., 1999. Dynamique des activités de transformation des produits agricoles à Garoua. Garoua, IRAD-PRASAC, 30 p.

LOPEZ E, 1996. Organisation et stratégies des petites entreprises agro-alimentaires à Maroua (Nord Cameroun). Thèse de géographie, Université Paris X Nanterre, 371 p.

MARCHESNAY M, FORCADE C (Dir.), 1997. Gestion de la PME/PMI. ERFI, Montpellier ; Nathan, Paris, coll. Etapes, 318 p.

NDJOCK BALOCK F., 2000. Dispositifs d'appui non financiers et développement des petites entreprises agro-alimentaires au Cameroun *In* Organisations locales et appui aux petites entreprises agro-alimentaires en Afrique de l'Ouest et du Centre, BRIDIER, RAWSKI. CIRAD, Montpellier, p 159-168.