



SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE

PREMIÈRE ÉDITION 2020

LE BAROMETRE DE LA BSTP - GMR



BAROMETRE DE COMPETITIVITE SECTORIELLE





SPX CAMEROON

Subcontracting and Partnership Exchange of Cameroon

BSTP CAMEROUN

Bourse de Sous-traitance et de Partenariat du Cameroun

Subcontracting Development Center

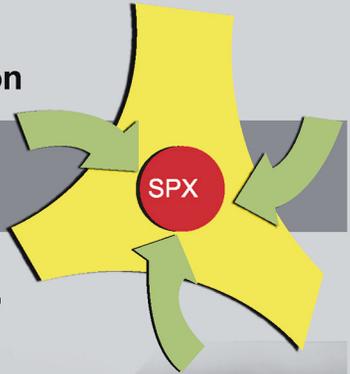
Centre de développement des métiers de la sous-traitance

■ Êtes-vous un fournisseur?
Grâce à la BSTP,

- Trouvez des opportunités d'affaires et des contacts utiles;
- Évaluez vos performances et vos pratiques;
- Recevez de l'aide pour développer les capacités, la technologie et améliorer les compétences;
- Obtenez une visibilité globale auprès des Donneurs d'Ordre;

■ Êtes-vous un acheteur?
Grâce à la BSTP,

- Accédez aux fournisseurs profilés et validés;
- Bénéficiez d'une assistance professionnelle pour trouver des fournisseurs correspondant à votre chaîne d'approvisionnement et à votre chaîne de valeur;
- Obtenez la facilitation B2B à des événements nationaux et internationaux;
- Obtenez une visibilité globale.



■ Are you a supplier?
Thanks to the SPX,

- Find business opportunities and useful contacts
- Evaluate your performance and your practices
- Receive assistance to develop your capacity, technology and improve your skills
- Get global visibility with the clients

■ Are you a buyer?
thanks to the SPX,

- Access the database of qualified suppliers
- Benefit from professional assistance to find suppliers that match your supply chain and value chain
- Benefit from B2B facilitation at national and international events
- Get global visibility

■ Plate-forme de mise en relation des PME/PMI avec les grandes entreprises nationales et multinationales

Platform for the matchmaking of Suppliers (SMEs/SMIs) and Buyers (large companies) at the national and international level





H.E. Paul BIYA

President of the Republic of Cameroon

“...le pays est doté d’un tissu industriel qui s’enrichit et se diversifie avec de nombreuses PME/PMI, bien disposés pour des contrats de sous-traitance et de cotraitance... Le Cameroun est, par-dessus tout, déterminé à favoriser l’investissement privé. Un cadre légal propice a été aménagé à cet effet. Articulé autour d’une loi sur les incitations à l’investissement, ce cadre permettra le développement des secteurs structurants prioritaires qui sont : l’agro-industrie, les infrastructures de transport, l’énergie, le logement social et l’aménagement urbain, les industries extractives, les nouvelles technologies. toutes ces dispositions témoignent, à suffisance, de la volonté forte du Cameroun d’attirer, sur son sol, toujours plus d’investissements productifs, en vue d’accélérer la croissance économique et la prospérité pour ses populations”

*Conférence Economique Internationale de Yaoundé,
Discours d’ouverture de S.E. Paul BIYA*

A PROPOS DE LA BSTP

MISSION

Opérationnalisée en mai 2013, la BSTP-Cameroun est un Groupement d'Intérêt Economique (GIE) multisectoriel d'entreprises camerounaises, fruit d'un partenariat public/privé. Initiative du secteur privé à travers la Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat du Cameroun (CCIMA), elle a pour mission d'améliorer la compétitivité des chaînes d'approvisionnement manufacturières afin de favoriser l'essor de l'économie camerounaise. La BSTP-Cameroun agit comme activateur de performance en créant des maillages fructueux, en contribuant à l'amélioration de l'environnement de la sous-traitance et en déployant des programmes

VISION

Hisser les PME/PMI locales à un niveau de compétitivité internationale et leur permettre à terme, de sous-traiter auprès des grands donneurs d'ordre nationaux et internationaux.

VALEURS

- Objectivité
- Dynamisme
- Professionnalisme
- Travail d'équipe
- Engagement social

Tous les jours, depuis plus de 5 ans, l'équipe de la BSTP-Cameroun est sur le terrain aux côtés des industriels afin de les aider à :

TROUVER

Des fournisseurs :

- Répertoire de plus de 700 fournisseurs;
- Recherche avancée avec notre équipe expérimentée;
- Diffusion dans un vaste réseau.

De nouveaux clients ou des partenaires d'affaires :

- Diffusion d'opportunités d'affaires à travers notre site internet et/ou mailing;
- Evénements de maillage industriel sur le plan national et international avec optimisation des opportunités de réseautage;
- Rencontres d'affaires planifiées en fonction de l'expertise des PME/PMI et des besoins exprimés par les donneurs d'ordres.

AMELIORER

Les approches pour accroître la compétitivité :

- Benchmarking : analyse comparative des pratiques et performances des entreprises sous-traitantes;
- Formations industrielles et transversales : séminaires, compagnonnage industriel et conférences;
- Visites d'usines : Présentation d'entreprises émergentes dans divers secteurs industriels.

Chaque année, l'expertise unique de la BSTP-Cameroun bénéficie ainsi à près de 200 entreprises œuvrant dans les secteurs clés de l'économie Camerounaise, tels que le Génie Mécanique, le Génie civil, le Génie électrique, la Transformation du bois, la Télécommunication, le Nettoyage industriel, le Transport, l'Agroalimentaire, l'Environnement, les Mines, le Pétrole, le Gaz, le Textile, le Plastique et le caoutchouc.

A ce jour, la BSTP-Cameroun a permis à ses membres d'accéder à plus de 200 opportunités d'affaires et ce, dans les secteurs à forts potentiels de l'économie Camerounaise. Ces diffusions ont permis 653 mises en contacts pertinentes. Ces mises en relation ont généré 242 contrats au profit de 186 PME/PMI auprès de 28 acheteurs, pour un chiffre d'affaires global de l'ordre de F CFA 41 574 910 692 avec une contribution à la création de 6 216 emplois.

AVANT PROPOS



Le Cameroun s'est doté depuis le mois d'août 2009 d'un Cadre de Référence de l'action Gouvernementale pour la période 2010 – 2020 : le Document de Stratégie pour la Croissance et l'emploi (DSCE).

Dans sa première phase, il visait l'accélération de la croissance ainsi que la création d'emplois formels et la réduction de la pauvreté.

Dans sa seconde phase, il vise la consolidation de la croissance économique, l'intensification de la redistribution des richesses, la lutte contre les inégalités et l'intensification de la transformation industrielle des produits d'origine locale.

L'objectif visé par la seconde phase du DSCE permet de mieux comprendre la mise en place du Plan Directeur de l'Industrialisation (PDI), comme mécanisme d'accompagnement de la vision d'émergence à l'horizon 2035. Ce Plan Directeur de l'Industrialisation est relatif à 3 secteurs : l'Agro-alimentaire, l'Economie Numérique et l'Énergie. Il est impulsé sur la base de 4 piliers, à savoir : les mines, la métallurgie, la sidérurgie, les Hydrocarbures. Par ailleurs, il est assis sur 2 socles que sont les Hautes Infrastructures et le Financement.

L'observation de la vision et du mécanisme d'encadrement révèlent la constance de l'industrie et la nécessité de transformer localement et durablement les matières premières. Toute chose qui interpelle la com-

binaison des chaînes de valeur efficiente pour concrétiser cette aspiration. D'autant plus que les secteurs cibles ainsi que la nature des catalyseurs identifiés stimulent les liens intersecteurs dans les domaines du Génie Civil, Génie Mécanique, Génie Électrique, pour favoriser l'atteinte des objectifs visés.

Il s'agit ici des objectifs qui doivent être réalisés dans un environnement composé à plus de 90% des PMI/PME et TPE, avec un tissu industriel très fortement dominé par les secteurs traditionnels que sont le Génie Civil, le Génie Mécanique et le Génie Électrique.

Dans cette configuration, il apparaît fondamental de dresser un état des lieux précis de ces secteurs et d'explorer les variables de facilitation de la mise en œuvre des objectifs suscités, au profit des Décideurs et de l'ensemble des acteurs de la communauté économique nationale.

A cet égard, la BSTP-Cameroun, en tant que Centre d'Information Technique en matière industrielle, est interpellée au premier chef. Son immersion dans les projets des grandes entreprises/industries, et son rôle d'encadrement des PME/PMI sous-traitantes dans les secteurs cités ci-dessus, procure d'un point de vue opérationnel, des éléments d'appréciation de la faisabilité des stratégies énoncées en amont. A ce titre, ce document se veut un outil d'aide à la décision qui, au-delà d'exister, a vocation à produire une information pertinente et exploitable qui permet de vérifier l'efficacité des stratégies et outils déployés pour atteindre les objectifs visés.

La réponse à ces besoins justifie l'opportunité de ce document qui a le mérite de clarifier les constats, d'indiquer des pistes de solutions et de dégager des mécanismes de mise en œuvre.

L'élaboration de ce document a nécessité une approche participative avec les contributions d'un large panel d'experts et d'acteurs de la vie des PME. Nous tenons à leur manifester notre profonde gratitude.

Evariste YAMENI
Directeur de la BSTP-Cameroun

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Schéma d'analyse comparative - UNIDO SPX	10
Tableau 2 : Représentation du format des résultats de performance	10
Tableau 3: Rubriques d'analyse des pratiques	10
Tableau 4: La grille de performance mondiale	11
Tableau 5: Indicateurs de performances	12
Tableau 6: La grille de performance mondiale /Secteur génie civil.....	22
Tableau 7: Configuration Aspirations Vs Capacités - Secteur Génie Civil.....	23
Tableau 8: La grille de performance mondiale /Secteur génie mécanique.....	32
Tableau 9 : Configuration des Aspirations Vs Capacités - Secteur Genie Mécanique	33
Tableau 10: La grille de performance mondiale /Secteur génie électrique	43
Tableau 11: Configuration des Aspirations Vs Capacités - Secteur Genie électrique.....	44

LISTE DES GRAPHES

Graphe 0 : Format du losange de comparaison aspirations vs Capacités	11
--	----

SECTEUR : GENIE CIVIL

Graphe 1: Echantillon des PME du Secteur Génie Civil.....	14
Graphe 2: Marge Bénéficiaire	14
Graphe 3 :Rendement du capital engagé	14
Graphe 4 : Coût fixe en % C.A	14
Graphe 5 : Coût du personnel en % C.A	14
Graphe 6 : Ratio de liquidité immédiate	15
Graphe 7 : Journées clients	15
Graphe 8 : Taux d'endettement brut	15
Graphe 9 : C.A par salarié permanent	16
Graphe 10 : Revenu avant impôt par salarié	16
Graphe 11 : Valeur ajoutée par salarié permanent	16
Graphe 12 : Croissance du bénéfice net	17
Graphe 13 : Croissance du C.A	17
Graphe 14 : Taux de développement clientèle	17
Graphe 15 : Taux de réclamations par commande	17
Graphe 16 : Non respect du délai de livraison	17
Graphe 17 : Coût d'évacuation des déchets en % C.A	18
Graphe 18 : Rotation des stocks.....	18
Graphe 19 : Dépenses énergétique en% du C.A	18
Graphe 20 : Dépenses en eau en % du C.A	18
Graphe 21 : Investissement du capital en % C.A	19
Graphe 22 : Dépenses en Marketing en % du C.A	19
Graphe 23 : Dépenses totales relatives aux NTIC	19
Graphe 24 : Dépenses en R&D par rapport au C.A	19
Graphe 25 : C.A issu des exportations	20
Graphe 26 : C.A issu de nouveaux produits ou services	20
Graphe 27 : Nouveau (x) produit (s) ou service (s)	20
Graphe 28: Fournitures ne répondant pas aux normes	20
Graphe 29 : Charges moyennes par salarié	30
Graphe 30 : Dépenses en formation en % C.A	30
Graphe 31 : Nombre d'accidents par salarié.....	30
Graphe 32 : Absentéisme par salarié	30
Graphe 33 : Total des départs de l'entreprise.....	30
Graphe 34 : Losange comparaison aspirations vs capacités.....	31

SECTEUR : GENIE MECANIQUE

Graphe 1 : Echantillon des PME du Génie Mécanique	25
Graphe 2: Marge Bénéficiaire	25
Graphe 3 :Rendement du capital engagé	25
Graphe 4 : Coût fixe en % C.A	25
Graphe 5 : Coût du personnel en % C.A	25
Graphe 6 : Ratio de liquidité immédiate	26
Graphe 7 : Journées clients	26
Graphe 8 : Taux d'endettement brut	26
Graphe 9 : C.A par salarié permanent	26
Graphe 10 : Revenu avant impôt par salarié	27
Graphe 11 : Valeur ajoutée par salarié permanent	27
Graphe 12 : Croissance du bénéfice net	27
Graphe 13 : Croissance du C.A	27
Graphe 14 : Taux de développement clientèle	27

Graphes 15 : Taux de réclamations par commande	28
Graphes 16 : Non respect du délai de livraison	28
Graphes 17 : Coût d'évacuation des déchets en % C.A	28
Graphes 18 : Rotation des stocks	28
Graphes 19 : Dépenses énergétique en% du C.A	28
Graphes 20 : Dépenses en eau en % du C.A	28
Graphes 21 : Investissement du capital en % C.A	29
Graphes 22 : Dépenses en Marketing en % du C.A	29
Graphes 23 : Dépenses totales relatives aux NTIC	29
Graphes 24 : Dépenses en R&D par rapport au C.A	29
Graphes 25 : C.A issu des exportations	30
Graphes 26 : C.A issu de nouveaux produits ou services	30
Graphes 27 : Nouveau (x) produit (s) ou service (s)	30
Graphes 28 : Fournitures livrées à temps	31
Graphes 29 : Fournitures ne répondant pas aux normes	31
Graphes 30 : Charges moyennes par salarié	31
Graphes 31 : Dépenses en formation en % C.A	31
Graphes 32 : Nombre d'accidents par salarié	32
Graphes 33 : Absentéisme par salarié	33
Graphes 34 : Total des départs de l'entreprise	32
Graphes 35 : Losange comparaison aspirations vs capacités	33

SECTEUR : GENIE ELECTRIQUE

Graphes 1 : Echantillon des PME du secteur Genie électrique	36
Graphes 2 : Marge Bénéficiaire	36
Graphes 3 : Rendement du capital engagé	36
Graphes 4 : Coût fixe en % C.A	36
Graphes 5 : Coût du personnel en % C.A	36
Graphes 6 : Ratio de liquidité immédiate	37
Graphes 7 : Journées clients	37
Graphes 8 : Taux d'endettement brut	37
Graphes 9 : C.A par salarié permanent	37
Graphes 10 : Revenu avant impôt par salarié	38
Graphes 11 : Valeur ajoutée par salarié permanent	38
Graphes 12 : Croissance du bénéfice net	38
Graphes 13 : Croissance du C.A	38
Graphes 14 : Taux de développement clientèle	39
Graphes 15 : Taux de réclamations par commande	39
Graphes 16 : Non respect du délai de livraison	39
Graphes 17 : Coût d'évacuation des déchets en % C.A	39
Graphes 18 : Rotation des stocks	39
Graphes 19 : Dépenses énergétiques en% du C.A	40
Graphes 20 : Dépenses en eau en % du C.A	40
Graphes 21 : Investissement du capital en % C.A	40
Graphes 22 : Dépenses en Marketing en % du C.A	40
Graphes 23 : Dépenses totales relatives aux NTIC	40
Graphes 24 : Dépenses en R&D par rapport au C.A	41
Graphes 25 : C.A issu des exportations	41
Graphes 26 : C.A issu de nouveaux produits ou services	41
Graphes 27 : Nouveau (x) produit (s) ou service (s)	41
Graphes 28 : Fournitures livrées à temps	42
Graphes 29 : Fournitures ne répondant pas aux normes	42
Graphes 30 : Charges moyennes par salarié	42
Graphes 31 : Dépenses en formation en % C.A	42
Graphes 32 : Nombre d'accidents par salarié	43
Graphes 33 : Absentéisme par salarié	43
Graphes 34 : Total des départs de l'entreprise	43
Graphes 35 : Losange comparaison aspirations vs capacités	44

ANALYSE COMPARATIVE SECTORIELLE

Graphes 36 : Analyse comparative sectorielle de la rentabilité	47
Graphes 37 : Analyse comparative sectorielle de la GRC	48
Graphes 38 : Analyse comparative sectorielle de la Capacité d'innovation (%)	48
Graphes 39 : Analyse comparative sectorielle de la rentabilité dépenses en formation en %CA	48
Graphes 40 : Analyse comparative sectorielle de la valeur ajoutée par salarié permanent par rapport au bénéfice net	49
Graphes 41 : Vue sectorielle de la croissance du bénéfice net	49
Graphes 42 : Analyse comparative sectorielle du Turn over du personnel	49
Graphes 43 : Analyse comparative sectorielle de la grille	50

SOMMAIRE

AVANT PROPOS	5
LISTE DES TABLEAUX	6
LISTE DES GRAPHES	6
SOMMAIRE	8
1-INTRODUCTION	9
2- METHODOLOGIE	10
2.1 Catégorisation des entreprises	11
2.2 Comparaison Aspirations Vs Capacités	11
2.3 Tableau d'indicateurs de Performances	12
I- SECTEUR:GENIE CIVIL	13
1. ECHANTILLON ET MODE DE SELECTION	14
2. ANALYSE DES PERFORMANCES	14
2.1 Perspective financière	14
2.1.1 Rentabilité	14
2.1.2 Stabilité	15
2.1.3 Productivité	16
2.1.4 Niveau de croissance	16
2.2 Perspective client	17
2.3 Perspective des procédures internes	18
2.3.1 Gestion des ressources	18
2.3.2 Prise en compte de l'avenir dans la gestion	19
2.3.3 Capacité d'innovation	19
2.3.4 Gestion des fournisseurs	20
2.4 Perspective de l'évolution et de croissance	20
2.4.1 Gestion du personnel	20
2.4.2 Climat social	21
3. Analyse des pratiques	22
3.1 Répartition sur la grille de performances mondiales	22
3.2 COMPARAISON ASPIRATIONS vs CAPACITES	22
CONCLUSION	23
II-SECTEUR: GENIE MÉCANIQUE	24
1. ECHANTILLON ET MODE DE SELECTION	25
2. ANALYSE DES PERFORMANCES	25
2.1 Perspective financière	25
2.1.1 Rentabilité	25
2.1.2 Stabilité	26
2.1.3 Productivité	26
2.1.4 Niveau de croissance	27
2.2 Perspective client	27
2.3 Perspective des procédures internes	28
2.3.1 Gestion des ressources	28
2.3.2 Prise en compte de l'avenir dans la gestion	29
2.3.3 Capacité d'innovation	30
2.3.4 Gestion des fournisseurs	30
2.4 Perspective de l'évolution et de croissance	31
2.4.1 Gestion du personnel	31
2.4.2 Climat social	31
3. ANALYSE DES PRATIQUES	32
3.1 Répartition sur la grille de performance mondiale	32
3.2 COMPARAISON ASPIRATIONS vs CAPACITES	33
CONCLUSION	34
III-SECTEUR: GENIE ÉLECTRIQUE	35
1. ECHANTILLON ET MODE DE SELECTION	36
2. ANALYSE DES PERFORMANCES	36
2.1 Perspective financière	36
2.1.1 Rentabilité	36
2.1.2 Stabilité	37
2.1.3 Productivité	37
2.1.4 Niveau de croissance	38
2.2 Perspective client	38
2.3 Perspective des procédures internes	39
2.3.1 Gestion des ressources	39
2.3.2 Prise en compte de l'avenir dans la gestion	40
2.3.3 Capacité d'innovation	41
2.3.4 Gestion des fournisseurs	41
2.4 Perspective de l'évolution et de croissance	42
2.4.1 Gestion du personnel	42
2.4.2 Climat social	42
3. ANALYSE DES PRATIQUES	43
3.1 Répartition sur la grille de performance mondiale	43
3.2 COMPARAISON ASPIRATIONS vs CAPACITES	43
CONCLUSION	45
IV- ANALYSE COMPARATIVE SECTORIELLE	46
CONCLUSION GENERALE	51

1- INTRODUCTION

La Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat du Cameroun (BSTP –CMR) a produit en 2015 le tout premier Baromètre de Compétitivité de la Sous-traitance Industrielle au Cameroun. L'initiative de cette réflexion est inspirée de l'observation du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) et du Plan d'Urgence Triennal. Ces deux documents de référence consacrent la place de l'industrie et des PME, en tant que sources de croissance économique dans notre pays. Cette considération a alors rendu nécessaire l'élaboration d'un panorama juste et précis de l'état des PME dans notre pays, notamment en matière de Sous-Traitance Industrielle.

Ce diagnostic, inspiré des réalités du terrain et des variables de compétitivité réelles des PME dans leur vécu quotidien, est apparu comme un préalable fondamental, pour une information pertinente sur les tendances de la Sous-Traitance Industrielle au Cameroun, tout au moins dans la limite des PME et PMI qui bénéficient des services de la BSTP. En exploitant le logiciel d'analyse comparative UNIDO SPX, cette information intègre les grandes tendances en termes de pratiques et de performances en vigueur dans nos PME, par rapport à leurs consœurs du reste du monde, la mise en œuvre de stratégies et d'actions pertinentes qui soient les parfaites réponses aux problèmes réels de nos PME et de notre économie. En somme, il s'agit de produire un outil d'aide à la décision, notamment aux niveaux stratégique et tactique pour les différentes instances décisionnelles de la communauté écono-

mique nationale.

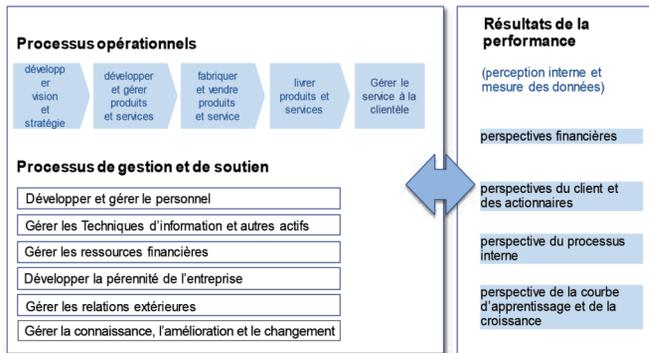
Cette dernière articulation, pour être pertinente, impose une information de qualité la plus proche possible des réalités du terrain. En 2015, les données hétérogènes ont été exploitées pour la production du baromètre les données hétérogènes du fait de la taille et de la configuration des PME/PMI évaluées avec l'outil d'analyse UNIDO SPX. Aujourd'hui, la constitution de portefeuilles sectoriels de PME/PMI évaluées à la BSTP, impose une information et une exploitation plus affinées des variables de compétitivité des PME/PMI soumises à l'évaluation. D'où l'intérêt de la production de baromètres sectoriels sur les périmètres d'intervention majeurs de sous-traitance, couverts par la BSTP – CMR : le Génie Civil, le Génie Mécanique, le Génie Electrique. Dans le cadre de cette production, nous nous intéressons tout particulièrement à ces secteurs pour plusieurs raisons :

- Pour ce qui est du Génie civil : en matière d'industrie, ce secteur est le socle de la construction des infrastructures. Il revêt une importance socio-économique de premier ordre (approche HIMO, développement d'infrastructures de transport), et il est le biais idéal de stimulation de liens inter-secteurs ;
- S'agissant du Génie Mécanique: en raison de sa place capitale dans la transformation des Matières premières ;
- Enfin, le Génie Electrique : en raison de son caractère transversal.

COMITE EDITORIAL		
Supervision Générale Comité d'Orientation GIE BSTP-CMR	M. ESSAME ELANGA Séraphin, Consultant Benchmarking-Gestion de projets	M. NANA NGONGANG Arthur, Cadre SONARA
Coordonnateur M. YAMENI Evariste, Directeur BSTP-CMR	M. NDJONGOLO BIKORO Gael-Marc, Comptable matière BSTP-CMR	M. ATANGA ABOUDI Omer, Chef Service et administration du personnel Chantier Naval et Industriel du Cameroun
Chef de projet M. Emmanuel MAKASSO, Responsable développement des oppor- tunités de sous-traitance, Superviseur Benchmarking BSTP-CMR	M. NFORGANG Charles, Responsable Communication BSTP-CMR	M. TCHOUMI TCHATCHOU Lambert, enseignant hors Echelle
Groupe de travail M. MBAH FOSSI Arnaud, Consultant Benchmarking-Qualité	Groupe de relecture Pr TAMOKWE Georges Bertrand, Directeur de l'ESSEC	M. WAMAL Guillaume, Président ANER-BTP
M. BOYOGUINO Thaddee, Consultant Benchmarking-Management	M. DJABA Olivier, Consultant-formateur	Traducteur M. TONDO Richard
	M. LOBE MPOH Constant, Directeur du guichet unique des incita- tions à l'investissement	Infographie Eugène Ntcheu Tientcheu

2- METHODOLOGIE

La démarche que nous avons utilisée est assise sur l'exploitation des rapports d'évaluation homogènes des PME/PMI appartenant exclusivement aux secteurs du Génie Civil, du Génie Mécanique, et du Génie Electrique, à travers l'outil d'Analyse Comparative UNIDO SPX. Ce dernier évalue les scores réalisés par les PME/PMI locales, en comparaison de ceux réalisés par des échantillons de PMI/PME de même profil, appartenant au réseau des BSTP de l'ONUDI, sur le plan des pratiques et des performances.



Les données de performances sont collectées par renseignement de questionnaires et évaluées sur 34 indicateurs qui relèvent d'un tableau de bord prospectif et répartis sur 11 rubriques.

Tableau 1 : Schéma d'analyse comparative - UNIDO SPX

Customer results

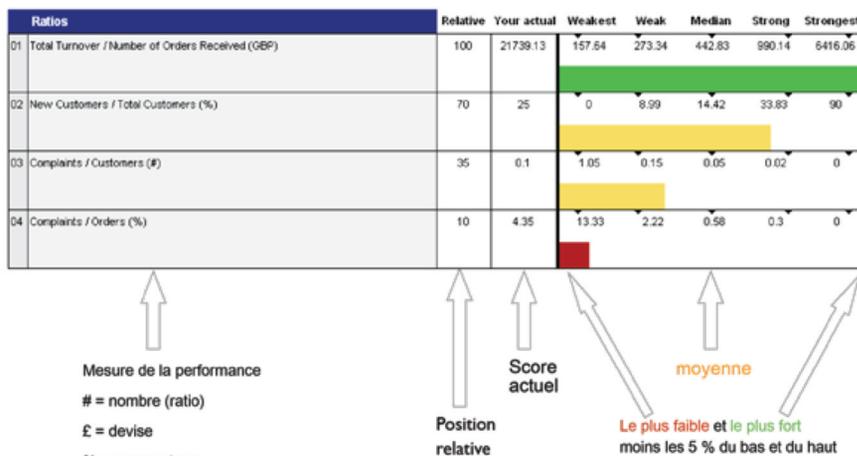


Tableau 2 : Représentation du format des résultats de performance

Les éléments de pratiques quant à eux répondent à la question du «comment» et sont segmentés en processus opérationnels et en processus de support. Ces données sont collectées par le biais d'un entretien directif avec un échantillon représentatif de PME/PMI (3,5 ou 7 personnes), portant sur 54 questions, assorties de 5 propositions de réponses par question. Ces questions sont réparties en 7 rubriques, avec pour maître-mot: le consensus sur les éléments de réponse. C'est-à-dire que sur chaque question, il faut retenir la proposition de réponse qui fait l'objet d'un consensus, ou à tout le moins, correspond au choix de la majorité. Etant entendu que la vraisemblance avec les situations vécues en entreprises constitue le critère fondamental de sélection ou non, d'une proposition de réponse.

1	Vos projets pour l'entreprise et votre capacité à gérer leur réalisation
2	Générer des affaires
3	Travailler avec les employés
4	Faire le travail
5	Les nouveaux marchés
6	Développer des produits et services
7	Gérer l'argent

Tableau 3: rubriques d'analyse des pratiques

Ces questions sont réparties en 7 rubriques, avec pour maître-mot: le consensus sur les éléments de réponse. C'est-à-dire que sur chaque question, il faut retenir la proposition de réponse qui fait l'objet d'un consensus, ou à tout le moins, correspond au choix de la majorité. Etant entendu que la vraisemblance avec les situations vécues en entreprises constitue le critère fondamental de sélection ou non, d'une proposition de réponse.

Les premiers éléments d'analyse qui en découlent sont la position de la PME sur la grille de performances mondiales et la configuration de la comparaison des aspirations par rapport aux capacités.

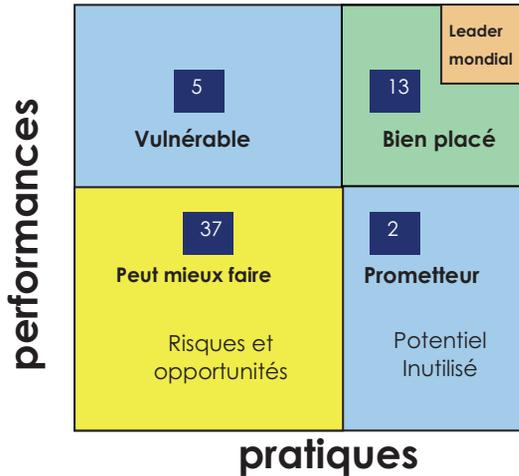


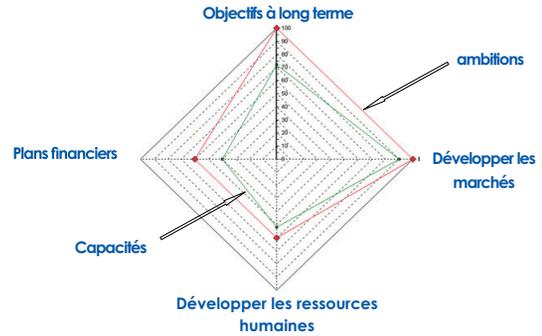
Tableau 4: La grille de performances mondiales

2.1 Catégorisation des entreprises

- «**Sur la bonne voie (Contender ou Bien placé)**» : dans cette catégorie, l'on trouve des PME avec des scores supérieurs à 60% en termes de pratiques et de performances (60,60). De ce groupe, peuvent se dégager des PME avec des scores supérieurs à (80,80) : elles sont dites de «**classe mondiale (World Class)**».
- «**Prometteuses (Promising)**» : dans ce groupe, figurent des PME ayant un résultat supérieur à 60% pour les pratiques et inférieur à 60% pour les performances. Elles semblent avoir investi dans des pratiques saines, mais doivent encore atteindre le niveau de performances qu'elles méritent par rapport à leur investissement. Il s'agit d'une position minimale pour un accès graduel vers les performances.
- «**vulnérables**» : dans cette classe, se dénombrent des entreprises ayant un résultat supérieur à 60% pour les performances et inférieur à 60% pour les pratiques. En général, leurs bonnes performances affichées ne sont pas assises sur des pratiques fiables. Cette position impose toujours de s'interroger sur les piliers fondamentaux de l'entreprise.
- «**Peut mieux faire**» (Could do better) : ici, se regroupent des entreprises ayant des résultats

inférieurs à 60%, en matière de performance et de pratiques. Elles peuvent avoir du potentiel pour faire beaucoup mieux. Le grand défi peut consister à établir des priorités parmi un grand nombre d'opportunités d'amélioration.

2.2 Comparaison Aspirations vs Capacités



Graphe 0 : Format du losange de comparaison aspirations vs capacités

Ce losange indique dans chaque rapport le niveau des aspirations de l'entreprise, en comparaison avec ses capacités réelles, sur 4 aspects (projection à long terme, développement de marché, apprentissage et croissance, projets financiers). Les aspirations sont d'usage colorées en bleu, et les capacités, colorées en rouge. Les configurations les plus récurrentes sont celles sur lesquelles :

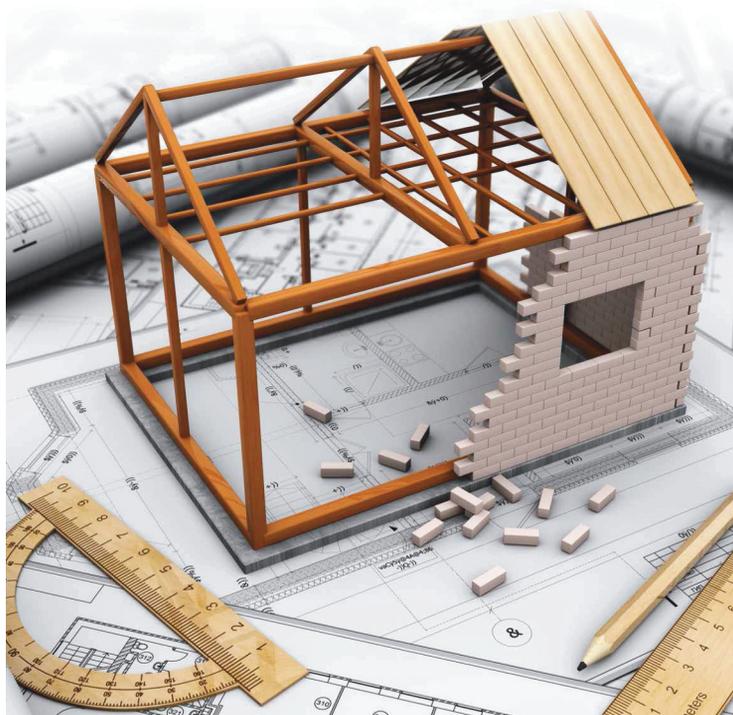
- ❖ Les aspirations sont supérieures aux capacités;
- ❖ Les capacités sont supérieures aux aspirations;
- ❖ Les aspirations et les capacités s'équivalent, il y'a une absence d'aspirations.

L'outil d'analyse comparative offre un diagnostic, décliné en tendances de niveaux de performances et de pratiques que nous pouvons expliquer, à la faveur de notre présence sur le terrain, aux côtés des PME locales. Par contre, pour ce qui est des PME du reste du monde, si l'outil donne à voir les mêmes tendances, nous n'avons pas accès à bien de détails potentiellement explicatifs du sens des tendances de certains graphes.

TABLEAU DES INDICATEURS

RUBRIQUES	INDICATEURS	QUESTIONS A RESOUDRE
PERSPECTIVE FINANCIERE		
RENTABILITE	Marge bénéficiaire (%)	L'entreprise est-elle rentable ?
	Rendement du capital engagé (%)	
	Coûts fixes en pourcentage du chiffre d'affaires (%)	
	Coût du personnel en pourcentage du chiffre d'affaires (%)	
STABILITE	Ratio de liquidité immédiate (%)	L'entreprise est-elle financièrement stable ?
	Capacité à payer les fournisseurs (en nombre de jours nécessaires pour payer un fournisseur)	
	Capacité de recouvrement (capacité à recouvrer les créances, en nombre de jours)	
	Taux d'endettement brut (%)	
PRODUCTIVITE	Résultat avant impôt par salarié permanent (en unité monétaire)	L'entreprise est-elle productive ?
	Chiffre d'affaires par salarié permanent (unité monétaire)	
	Valeur ajoutée par salarié permanent (unité monétaire)	
NIVEAU DE CROISSANCE	Croissance du bénéfice net (%)	La croissance de l'entreprise se fait-elle à la bonne vitesse ?
	Croissance du chiffre d'affaires (%)	
PERSPECTIVE CLIENT		
GESTION DE LA RELATION CLIENT	Taux de développement de la clientèle (%)	L'entreprise gère-elle normalement ses relations avec sa clientèle ?
	Taux de réclamation par commande (%)	
	Non-respect du délai de livraison	
PERSPECTIVE DES PROCESSUS INTERNES		
GESTION DES RESSOURCES	Dépenses énergétiques par rapport au chiffre d'affaires (%)	L'entreprise gère-t-elle normalement ses Ressources ?
	Dépenses d'eau par rapport au chiffre d'affaires (%)	
	Rotation des stocks en nombre de tours	
PRISE EN COMPTE DE L'AVENIR DANS LA GESTION	Investissement en capital par rapport au chiffre d'affaires (%)	L'entreprise est-elle gérée en pensant à l'avenir ?
	Dépenses en R&D par rapport au chiffre d'affaires (%)	
	Dépenses en marketing par rapport au chiffre d'affaires (%)	
	Dépenses totales relatives aux TIC par salarié en unité monétaire	
CAPACITE D'INNOVATION	Chiffre d'affaires des exportations (%)	L'entreprise innove-t-elle
	Chiffre d'affaires total issu des nouveaux produits (%)	
	Nouveaux produits et/ ou services (%)	
GESTION DES FOURNISSEUR	Fournitures livrées à temps (%)	L'entreprise gère-t-elle correctement ses fournisseurs ?
	Fournitures ne répondant pas aux normes de livraison (%)	
PERSPECTIVE D'EVOLUTION ET DE CROISSANCE		
GESTION DU PERSONNEL	Charges de personnel moyennes par salarié (en valeur monétaire)	L'entreprise gère-t-elle efficacement son personnel ?
	Dépenses de formation par rapport au chiffre d'affaires (en valeur monétaire)	
CLIMAT SOCIAL	Nombre d'accidents par salarié	Quel est l'état du climat social au sein de l'entreprise ?
	Absentéisme par salarié (en nombre de jours)	
	Total des départs de l'entreprise (%)	

SECTEUR GENIE CIVIL

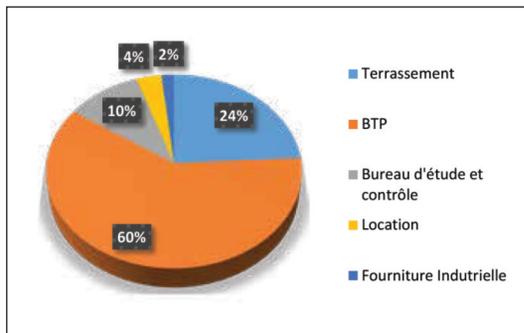


SECTEUR GÉNIE CIVIL

I. ECHANTILLON ET MODE DE SÉLECTION

Les analyses effectuées portent sur un effectif de 59 PME appartenant à différentes filières du secteur du Génie Civil, évaluées entre 2012 et 2017. Les PME dont les rapports d'évaluation ont été exploités dans cette étude sont à 100% Camerounaises. Ils disposent des effectifs permanents compris entre 10 et 300 personnes. Les rapports utilisés affichent un taux de renseignement de 95%.

Graphe 1: Echantillon des PME du secteur Génie Civil



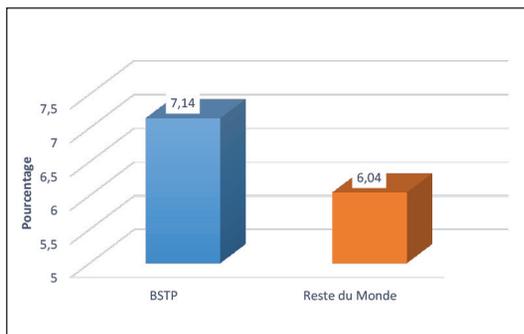
2. ANALYSE DES PERFORMANCES

2.1 Perspective financière

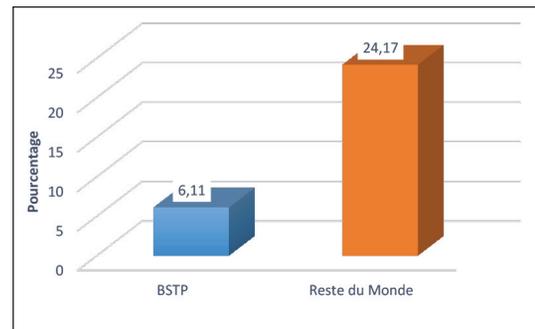
2.1.1 Rentabilité

Cet indicateur est révélateur de la capacité de l'entreprise à tirer des bénéfices de son activité. Elle s'apprécie à travers la marge bénéficiaire, le rendement du capital engagé, les charges fixes et les charges du personnel en comparaison du chiffre d'affaires.

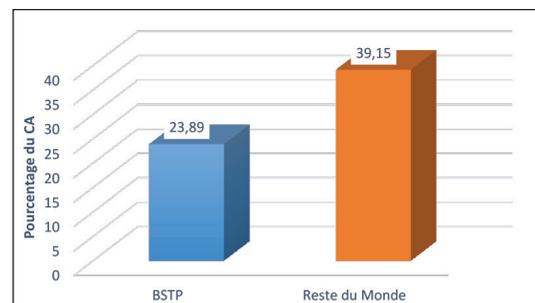
Graphe 2: Marge Bénéficiaire



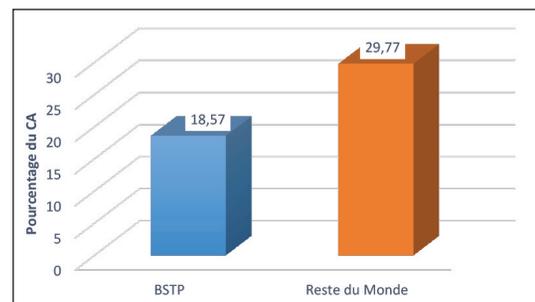
Graphe 3 : Rendement du capital engagé



Graphe 4 : Coût fixe en % de CA



Graphe 5: Coût du personnel en % CA



La rentabilité est exprimée en valeur moyenne des indicateurs sus-cités. À l'observation, les PME locales ont une rentabilité mitigée, par rapport aux PME du reste du monde.

La marge bénéficiaire est légèrement supérieure à celle des PME du reste du monde et le rendement du capital engagé, même s'il est positif, est largement inférieur à celui enregistré dans les PME de l'échantillon de comparaison.

Cependant, le niveau des charges fixes et du personnel, même s'il est inférieur aux taux enregistrés dans les PME du reste du monde, est préoccupant. Il faut noter à ce sujet que dans le

SECTEUR GÉNIE CIVIL

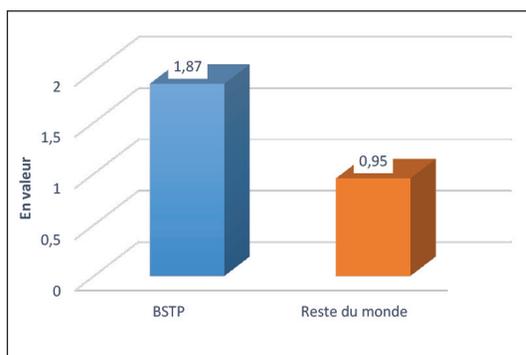
secteur du Génie civil et notamment dans sa filière terrassement l'entretien la sécurité et même la location des équipements pèsent énormément sur la trésorerie des entreprises. **Il faut pour autant apprécier pour ce qui est des matières, le projet de construction d'une usine de production de bitume annoncé par le Gouvernement.**

La baisse du coût de construction des routes ainsi escomptée, engage très vraisemblablement celle des charges variables. Cependant, du point de vue des investisseurs, une attention particulière est portée au taux de rendement du capital engagé (6,11%) qui contribue à l'attractivité de l'entreprise, s'il est supérieur au taux d'emprunt dans les banques. Il est donc recommandé qu'il soit le plus élevé possible. Or, avec un niveau d'emprunt/investissement usuellement élevé dans le domaine du génie civil (achat ou location d'équipements lourds, approvisionnement en matière première, montage d'unités de fabrication de matériaux sur les sites d'intervention), et des sollicitations assises sur des formats projets, une solution d'assistance, du type accompagnement en investissements longs, se pose davantage avec acuité dans le secteur du génie civil.

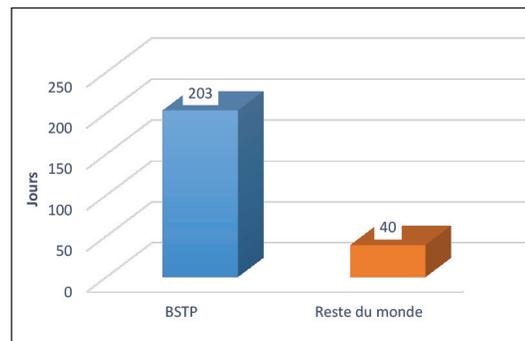
2.1.2 Stabilité

Cet indicateur instruit sur la capacité de l'entreprise à maintenir un équilibre entre ses dépenses et ses recettes à court et à moyen termes. Elle s'apprécie à travers le ratio de liquidité immédiate, la capacité de recouvrement, la capacité à payer les fournisseurs à temps, ainsi que le taux d'endettement brut.

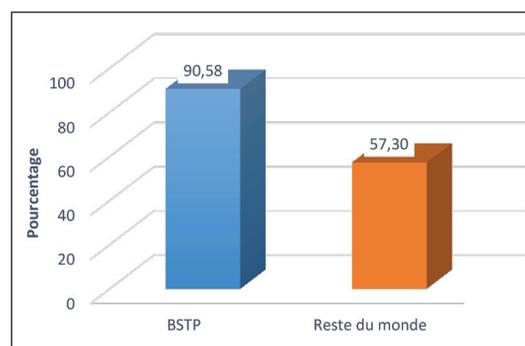
Graphe 6 : Ratio de liquidité immédiate



Graphe 7 : Journées clients (capacité de recouvrement)



Graphe 8 : Taux d'endettement brut



L'observation des graphes révèle une quasi instabilité des PME locales, par rapport aux PME du reste du monde. Le ratio de liquidité immédiate pour les 2 groupes oscille entre 0,90% et 1,90%. Sur la base de la norme usitée en la matière, qui recommande un taux d'au moins 1%, le taux de 1,87% traduit la capacité des PME locales à faire face à leurs engagements à court terme. Par contre, il y a lieu de s'inquiéter des délais de recouvrement (journées clients) et du taux d'endettement des PME locales, comparées aux PME du reste du monde. Les PME du reste du monde recouvrent les créances 164 jours plus tôt que les PME locales. De plus, sur la base des 90 jours prescrits au point 1.1.4 du Plan d'urgence Triennal, pour ce qui est du paiement des prestations de l'Etat, il subsiste un écart de 113 jours à combler par les PME locales. Plus

SECTEUR GÉNIE CIVIL

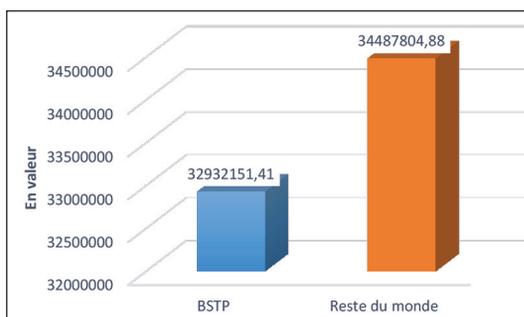
grave, le taux d'endettement est très élevé comparé aux PME du reste du monde (alors qu'il est recommandé qu'il soit le plus faible possible).

De préférence, il ne dépasse pas 1% du revenu. Or, avec des achats orientés sur des équipements de seconde main, il y a lieu d'interroger la qualité de ces dettes. **La nature des prestations de génie civil imposent une approche projet, c'est dans cette optique que la correction des insuffisances identifiées ci-dessus nécessite la mise en oeuvre de quelques axes de solutions: l'effectivité des avances de démarrage, la maîtrise par les Maîtres d'oeuvre du Triangle de Gestion des Projets (Délai, Coût, Périmètre). Une action de renforcement des capacités peut être pertinente sur ce point tout particulièrement. Enfin, le financement des approvisionnements par le Donneur d'Ordre (Maître d'ouvrage) dans un schéma Donneur d'Ordre, sous-traitant et Fournisseur. Ce mécanisme est d'ailleurs utilisé avec succès dans d'autres secteurs. Il serait encore plus porteur, avec un niveau d'activité élevé qui pourrait rééquilibrer les trésoreries des entreprises.**

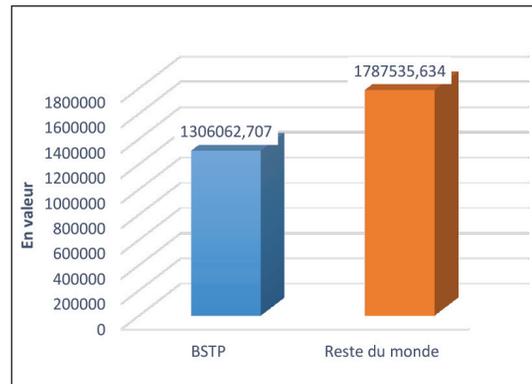
2.1.3 Productivité

Cette variable mesure la contribution de chaque composante du système entreprise à la réalisation du résultat global. Elle s'apprécie à travers le revenu avant impôt par salarié, le chiffre d'affaires par salarié permanent, ainsi que la valeur ajoutée par salarié permanent.

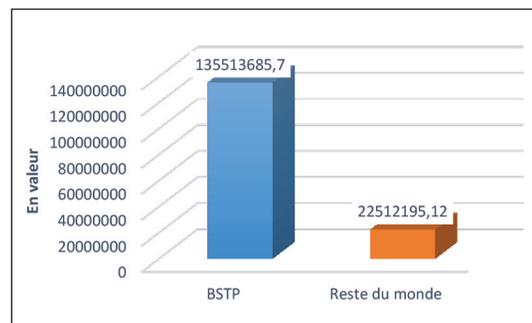
Graphe 9 : C.A par salarié permanent



Graphe 10: Revenu avant impôts par salarié



Graphe 11: Valeur ajoutée par salarié permanent



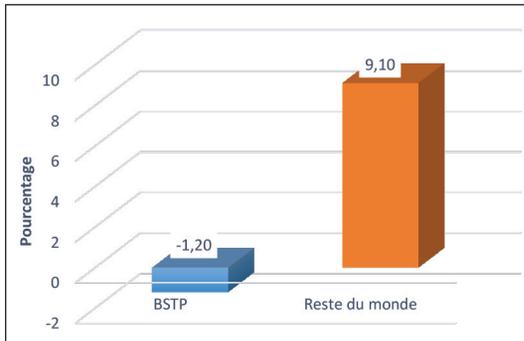
Exprimée en valeur moyenne par salarié des indicateurs sus cités, l'observation des graphes révèle globalement une faible productivité des PME locales, comparée aux PME du reste du monde, sauf sur la variable valeur ajoutée. Avec des charges de personnel plus élevées dans les PME du reste du monde, il apparaît cohérent que le revenu par salarié soit plus élevé dans ce groupe. Cependant, la valeur ajoutée par employé permanent est plus grande dans les PME locales, par rapport à l'échantillon de comparaison.

2.1.4 Niveau de croissance

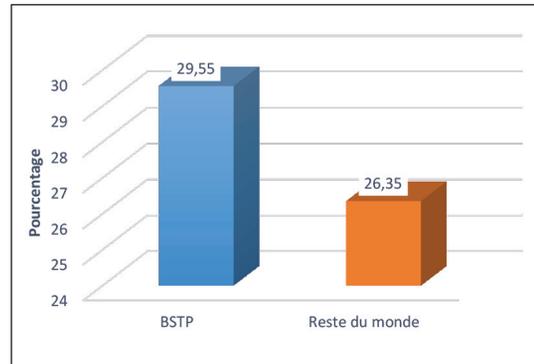
Cet indicateur permet de vérifier le rythme de croissance de l'entreprise. Il s'apprécie à travers la croissance du bénéfice net et la croissance du chiffre d'affaires.

SECTEUR GÉNIE CIVIL

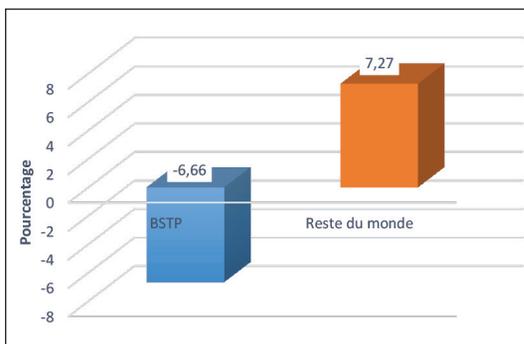
Graphe 12: Croissance du bénéfice net



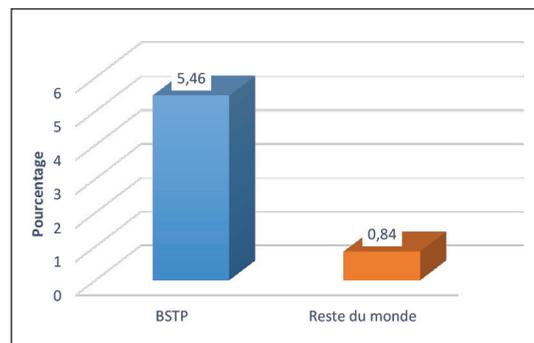
Graphe 14: Taux de développement clientèle



Graphe 13: Croissance du C.A



Graphe 15: Taux de réclamations par commande

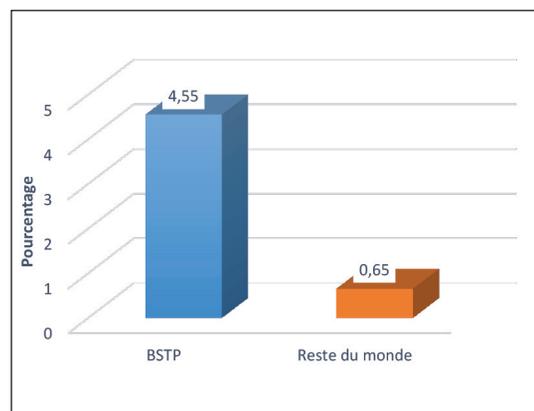


Exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, les graphes dévoilent une décroissance des PME locales, par rapport aux PME du reste du monde. Ce sont des variables d'impact qui peuvent renseigner en partie sur l'état du climat des affaires. Elles sont consécutives à la bonne tenue ou non de certains facteurs en amont. Il peut s'agir de la maîtrise des charges, l'accès aux travaux et prestations de génie civil dans le long terme, la régularité des paiements. Cet état de choses, conjugué à l'instabilité observée plus haut, peut contribuer au maintien du rythme de mortalité des PME.

2.2 Perspective client

Cet indicateur donne le moyen d'apprécier la capacité de la PME à enrichir son portefeuille clients et à pouvoir le gérer. Elle est évaluée sur la base du taux de développement de la clientèle, le taux de réclamations par commande et le niveau de non-respect des délais de livraison.

Graphe 16: Non respect du délai de livraison



Le sens des graphes observés ici traduit une capacité des PME locales à enrichir leurs portefeuilles clients, avec un écart favorable de 3% par rapport aux PME de l'échantillon de comparaison (29,55% contre 26,35%). La place de la construction des infrastructures dans la dynamique d'émergence du pays, favorise une plus

SECTEUR GÉNIE CIVIL

grande consommation des travaux de génie civil et contribue à conforter le score observé à tout le moins. Par contre, la capacité à absorber ces opportunités par la satisfaction des cahiers de charges et le respect des délais de livraisons est fortement discutable, à l'observation des scores sur les variables de taux de réclamations par commande, le non-respect des délais de livraison comparés à ceux réalisés par les PME du reste du monde. Les mauvais scores observés au niveau des PME locales sur ces éléments de qualité, poussent à s'interroger sur leur organisation, leur niveau d'expertise, leur mode de sélection et leur capacité à gérer leurs projets. Le nombre d'entreprises exclues des marchés publics est fort évocateur à ce sujet (334 pour la seule année 2017, selon le Ministère des Marchés Publics). En outre les solutions d'assistance au financement et de renforcement des capacités des acteurs en gestion de projets que nous avons évoquées plus haut, déclinent l'urgence de donner suite aux travaux de catégorisation des entreprises de génie civil, et d'exploiter un centre d'information technique tel que la BSTP, à l'effet d'avoir comme une centrale d'information qui pourrait renseigner de façon plus fiable sur la qualité et les capacités techniques des différents acteurs. Une telle démarche, intégrée en tant que étape de présélection dans les appels d'offre par exemple, pourrait valoir contrôle préventif.

2.3 Perspective des procédures internes

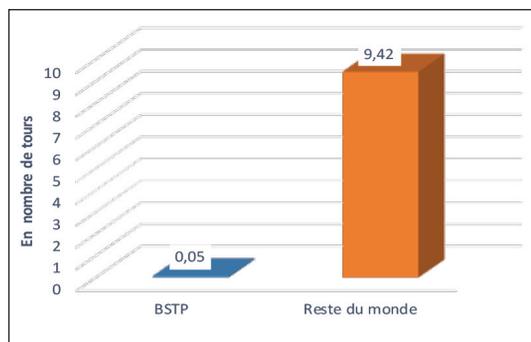
2.3.1 Gestion des ressources

Cet indicateur donne lieu d'apprécier l'efficacité dans la gestion des ressources. Elle est mesurée sur la base du niveau des dépenses d'eau, d'électricité et d'évacuation des déchets par rapport au chiffre d'affaires, ainsi que la rotation des stocks.

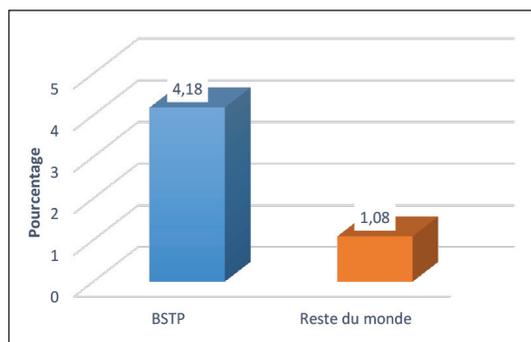
Graphe 17: Coût d'évacuation des déchets en % CA



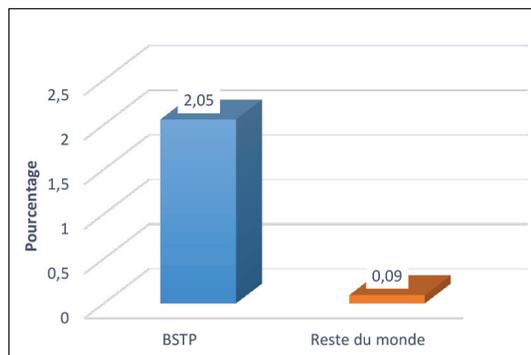
Graphe 18: Rotation des stocks



Graphe 19: Dépenses énergétiques en % du CA



Graphe 20: Dépense d'eau en % du C.A



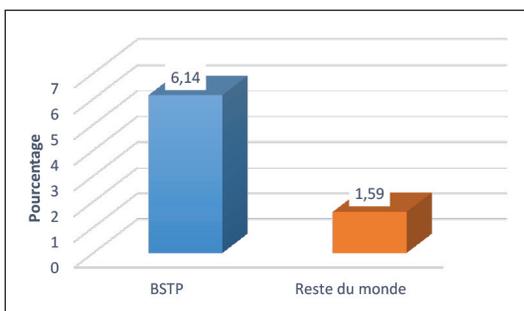
SECTEUR GÉNIE CIVIL

Les graphes mettent en lumière un niveau de performance globalement mitigé en matière de gestion des ressources. Même si le coût d'évacuation des déchets est quasiment nul pour les 2 groupes d'entreprises (moins de 1%), il apparaît que les dépenses en eau et en électricité sont non négligeables dans les PME locales (environ 6% du chiffre d'affaires), par rapport à l'échantillon de comparaison (moins de 2%). De plus, le taux de rotation des stocks est meilleur dans les PME de l'échantillon de comparaison. Dans ces conditions, les coûts de stockage peuvent être source de faible compétitivité pour nos PME.

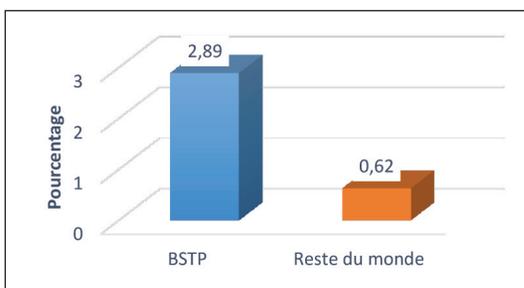
2.3.2 Prise en compte de l'avenir dans la gestion

Cette variable aide à apprécier la capacité de prospective ou d'interrogation de l'avenir par l'entreprise. Elle est appréciée sur la base du niveau des investissements en capital, des dépenses en marketing par rapport au chiffre d'affaires, des dépenses totales liées aux technologies de l'information et de la communication, ainsi que des dépenses liées à la recherche et au développement.

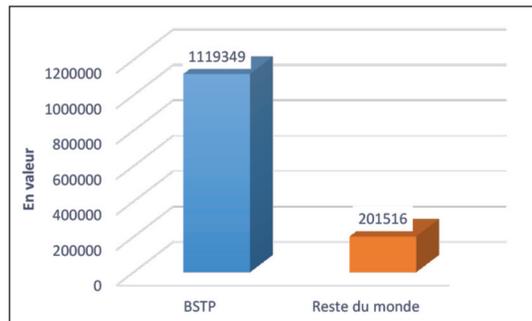
Grappe 21: Investissement du capital en % C.A



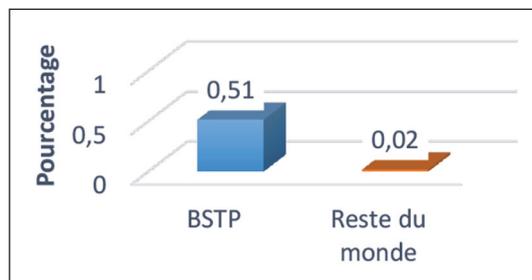
Grappe 22: Dépenses en Marketing en % du C.A



Grappe 23: Dépenses totales relatives aux NTIC



Grappe 24: Dépenses en R&D par rapport au C.A



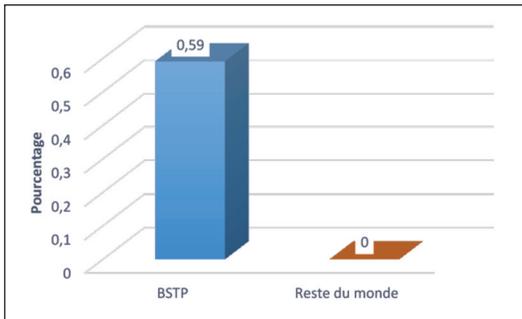
L'observation des graphes rend visible une tendance des PME locales à tenir compte de l'avenir dans leur gestion, par rapport aux PME du reste du monde. Il est d'ailleurs très appréciable, comme pour traduire cette volonté que les investissements en capital, les dépenses en TIC et en recherche et développement soient supérieures à celles de l'échantillon de comparaison. Les activités d'étude et de dessin relèvent fortement de l'actualisation des logiciels usités dans le secteur. Le renforcement des capacités des ressources est d'ailleurs intrinsèquement lié à cette volonté d'amélioration des technologies.

2.3.3 Capacité innovation

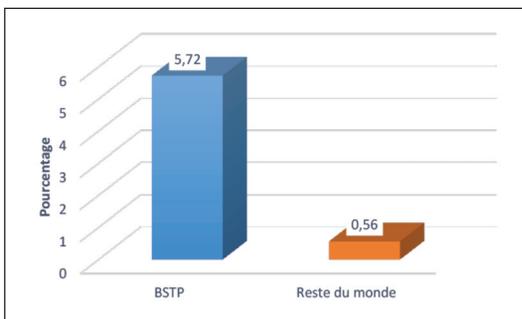
Cet indicateur permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à développer de nouveaux produits et services, dans le sens de la satisfaction des clients. Elle est appréciée sur la base du chiffre d'affaires issu des exportations et des nouveaux produits, ainsi que du pourcentage des nouveaux produits.

SECTEUR GÉNIE CIVIL

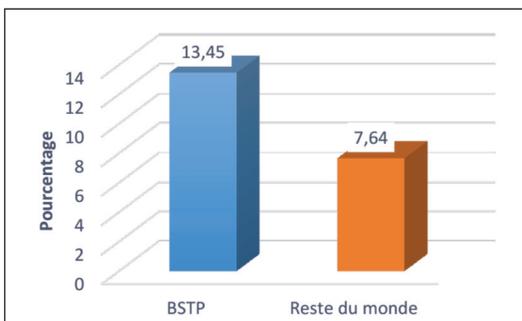
Graphe 25: C.A issu des exportations



Graphe 26: C.A issu de nouveaux produits ou services



Graphe 27: Nouveau (x) produit (s) ou service (s)



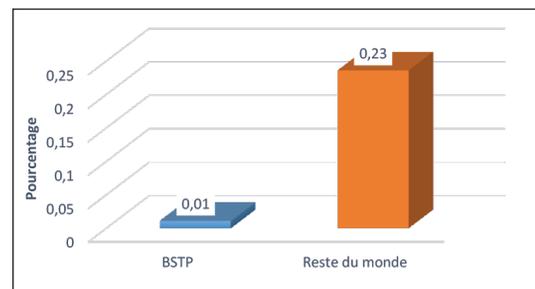
L'observation des graphes révèle une dynamique d'innovation dans les PME locales. La supériorité du taux des nouveaux produits dans les PME locales, comparée à celui enregistré dans les PME du reste du monde, traduit un plus grand dynamisme des PME locales, dans la chaîne de valeurs des travaux qui entourent les principales activités de génie civil. **Ainsi, la signalisation et le marquage routier, les VRD, la fabrication des accessoires, la fourniture des agrégats, la location des équipements, le transport et la satisfaction de l'ensemble des réalisations à ca-**

ractère social (forages, salles de classes...) qui entourent les activités de génie civil, connaissent un investissement significatif des PME locales.

2.3.4 Gestion des fournisseurs

Cet indicateur permet d'apprécier la gestion des approvisionnements au sein de la PME. Elle s'apprécie par le niveau des commandes reçues à temps, ainsi que le pourcentage des fournitures de qualité reçues.

Graphe 28: Fournitures ne répondant pas aux normes



Les tendances observées ici sont exprimées en valeur moyenne du total des achats dans les deux groupes d'entreprises. L'insuffisance des données ne nous a pas permis de nous prononcer sur la capacité des PME locales à être livrées à temps. Par contre, l'observation des faibles taux des fournitures ne répondant pas aux normes, porte à penser qu'il n'y a pas de problème de qualité de livraison de matières et d'équipements, pour les deux groupes d'entreprises.

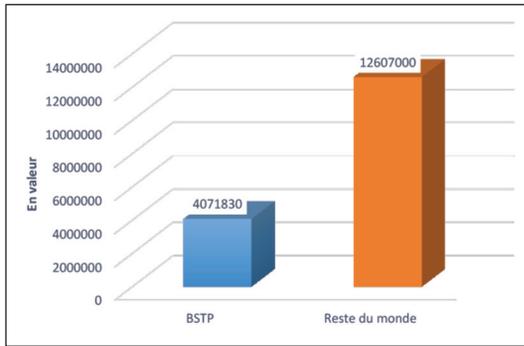
2.4 Perspectives de l'évolution et de croissance

2.4.1 Gestion du personnel

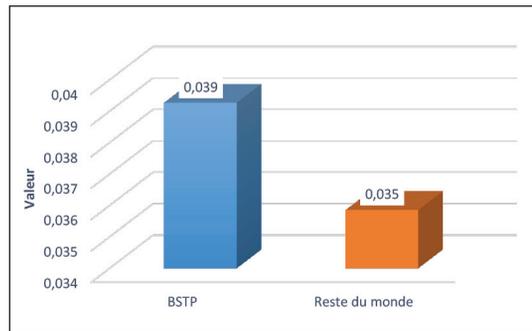
Cet indicateur mesure la capacité du top management à maîtriser toutes les charges liées au personnel. Cela s'observe à travers les charges de personnel moyennes par salarié, ainsi que le niveau des dépenses de formation par rapport au chiffre d'affaires.

SECTEUR GÉNIE CIVIL

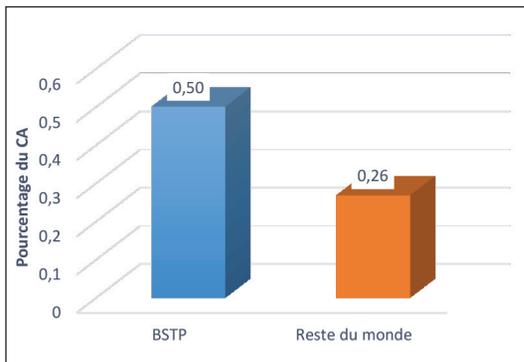
Graphe 29: Charges moyennes par salarié



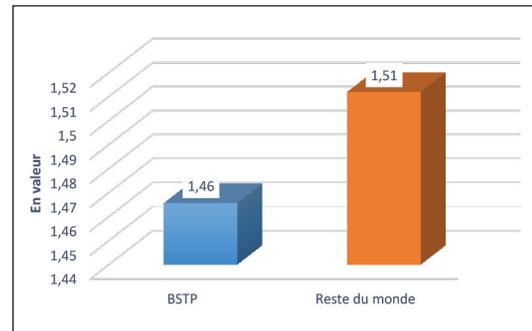
Graphe 31: Nombre d'accidents par salarié



Graphe 30: Dépenses de formation en % du CA



Graphe 32: Absentéisme par salarié

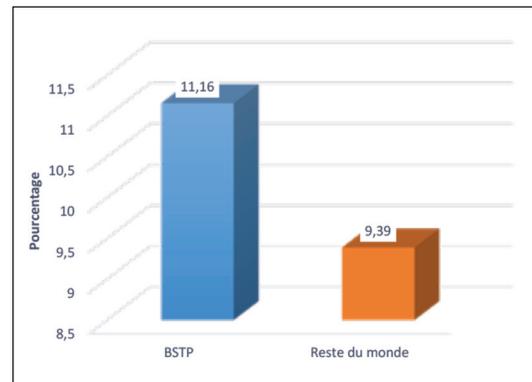


Les graphes attestent que les charges du personnel des PME locales sont inférieures à celles des PME du reste du monde, où elles sont nettement plus élevées. Par contre, les dépenses en formations des PME locales sont supérieures par rapport aux PME du reste du monde. Cependant, il est à déplorer que la part du chiffre d'affaires dédiée à la formation se situe en dessous de 1% (le minimum standard exigible étant de 5%).

2.4.2 Climat social

Cette variable permet d'explorer les contours des conditions de travail et du niveau d'attachement des employés à l'entreprise. Cela s'apprécie à travers le nombre d'accidents par salarié, le niveau d'absentéisme par salarié et le total des départs de l'entreprise, entre autres.

Graphe 33: Total des départs de l'entreprise



Les graphes dévoilent des scores globalement mitigés des PME locales, par rapport aux PME du reste du monde. L'absentéisme est quasiment le même pour les deux groupes d'entreprises (moins de 2 jours/an) : ce qui traduit une disponibilité des équipes. C'est aussi, sensiblement le cas pour le nombre d'accidents par salarié (moins d'un accident par salarié). Ce qui traduit le respect des consignes QHSE sur les sites d'intervention. Par contre, le turnover du personnel est relativement élevé dans les PME locales, comparé aux PME du reste du monde

SECTEUR GÉNIE CIVIL

(11% de taux de départ contre 9% pour les PME du reste du monde). Etant donné que le secteur du génie civil mobilise une main d'oeuvre importante de temporaires, le statut « d'employé permanent », suppose une utilité certaine et un minimum de capacité. Dans cette configuration, il apparaît que tout départ de personnel permanent peut impliquer une perte de qualification et de capacité : ce qui pose le problème de la pérennité de l'expertise au sein des entreprises.

3. Analyse des pratiques

Dans cette partie, nous exploitons en grande partie des réponses consensuelles aux 54 questions réparties dans les 7 rubriques décrites au tableau 2 (costumer results) de la méthodologie. Ces éléments d'informations sont collectés par le biais de séances de consensus, animées avec des groupes représentatifs de toutes les catégories socio-professionnelles des entreprises que nous évaluons

3.1 Répartition sur la grille de performance mondiale

Il s'agit d'une matrice où la moyenne est fixée à 60 et sur la base de laquelle les entreprises sont classées selon la configuration des scores réalisés, aussi bien en matière de performances que de pratiques.

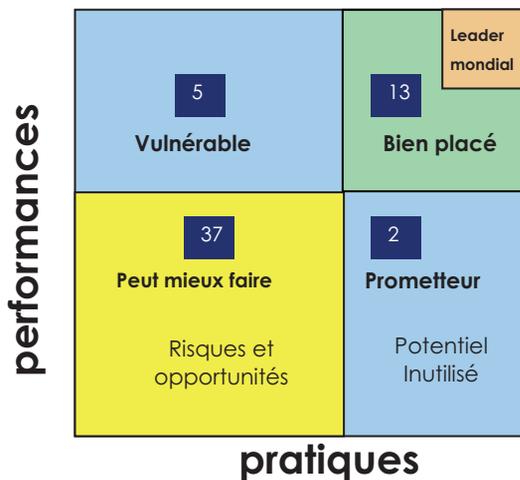
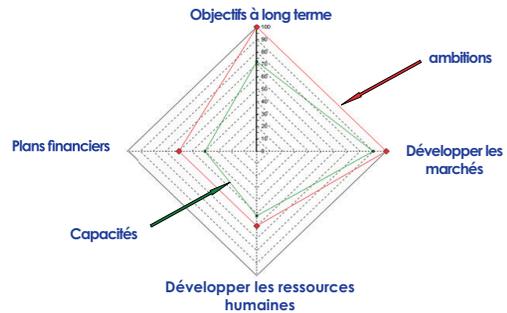


Tableau 6: La grille de performance mondiale / Secteur génie mécanique

3.2 COMPARAISON ASPIRATIONS vs CAPACITES

Après la grille de performances, l'exploitation des éléments de pratiques offre un losange de comparaison des aspirations et des capacités réelles d'une PME. Ce losange explore la capacité de l'entreprise à planifier sa projection sur l'avenir, par rapport aux principales variables du Tableau de bord prospectif.



Graph 34: Losange comparaison aspirations vs capacités

Ce tableau synthétise sur la base du nombre d'occurrences, la configuration des aspirations des PME locales, par rapport à leurs capacités réelles sur 4 principaux aspects :

1. La capacité à se projeter sur le long terme;
2. Le développement de marché;
3. La Gestion des Ressources Humaines;
4. Les projets financiers.

Aspirations supérieures aux capacités	
Projection sur le long terme	32

C'est-à-dire que sur l'ensemble des 59 losanges, les aspirations sont apparues supérieures aux capacités 32 fois, sur la variable projection à long terme.

SECTEUR GÉNIE CIVIL

Aspirations supérieures aux capacités	
Projection sur le long terme	32
Projection financière	21
Développement de marché	29
Ressources humaines	32
Capacités supérieures aux aspirations	
Projection sur le long terme	7
Projection financière	8
Développement de marché	9
Ressources humaines	7
Aspirations = capacités	
Projection sur le long terme	2
Projection financière	11
Développement de marchés	12
Ressources humaines	3
Absence d'aspirations	
Projection financière	1
Ressources humaines	1

**Tableau 7: Configuration Aspirations Vs Capacités
Secteur Génie Civil**

Globalement, les aspirations des PME locales sont supérieures aux capacités sur les projections à long terme (32 occurrences). L'absence criarde de planification pose le problème du niveau de réalisme, ou du caractère maîtrisé de nombre d'aspirations dans nos PME.

La supériorité des capacités par rapport aux aspirations est restée très faible sur les 4 variables. Par contre, l'égalité entre aspirations et capacités notamment en matière financière (11 occurrences) et de développement de marchés (12 occurrences) peut dénoter:

- ♦ des difficultés d'accès aux financements, notamment les financements longs;
- ♦ des difficultés d'accès aux marchés pour les entreprises d'une certaine taille.

Ce tableau semble révéler un certain équilibre entre les aspirations et les capacités des PME locales du secteur du génie civil. Elles apparaissent comme projetées vers l'avenir : le vent des grands travaux

programmés dans le pays peut l'avoir inspiré. Cependant, la planification et l'accès au financement apparaissent comme les principaux points faibles pour soutenir une dynamique de projection maîtrisée.

CONCLUSION

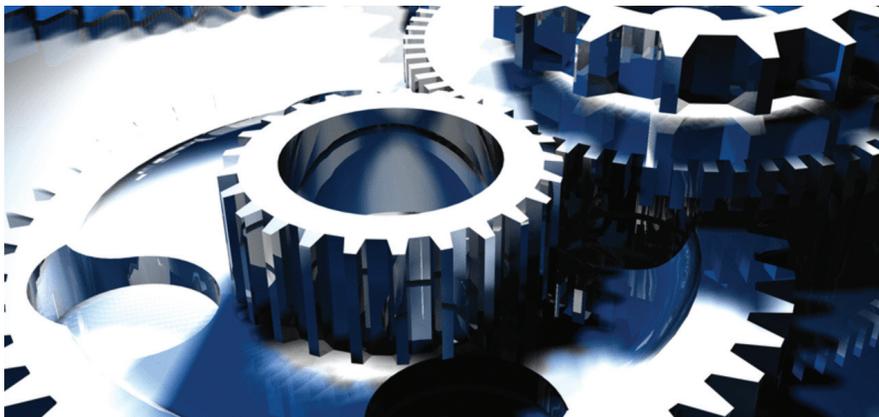
Avec un échantillon de recherche dominé à 60% par les entreprises de la filière BTP, dans le secteur du génie civil, les résultats ci-dessus révèlent que les PME de ce secteur affichent un niveau de performance globalement faible. La capacité à développer le portefeuille client contraste avec les difficultés à gérer sereinement. Les principales variables en matière de finances (rentabilité, stabilité, productivité, niveau de croissance) sont apparues très fragiles.

Cependant, les procédures internes semblent bien tenues, avec une dynamique d'innovation qui a fortement besoin pour son développement d'une pérennisation de l'expertise, à travers une plus grande stabilité des personnels.

Du point de vue des pratiques, la grille de performances mondiale affiche des scores très dispersés entre les PME mal classées (Peut mieux faire) qui sont les plus nombreuses. Les PME catégorisées comme étant sur une bonne dynamique (Sur la bonne voie) représentent juste une niche. L'amélioration des pratiques par la systématisation du renforcement des capacités apparaît comme l'itinéraire incontournable, pour accroître significativement le nombre de PME «Prometteuses» dans le génie civil. Cette démarche semble être impérative pour favoriser de façon sereine et encadrée, le saut vers la catégorie des PME classées comme étant «sur la bonne voie».

Le niveau des financements engagés, ainsi que la nature des infrastructures, font du génie civil un secteur à risque. Les observations faites ci-dessus, cumulées aux entretiens avec les opérateurs du secteur font émerger le besoin crucial de maîtrise des outils de planification. Mais il faut également prêter une attention particulière à la nature des contrats, pour que les projections nourries soient tenables. Bien plus, les PME du secteur du génie civil semblent tout particulièrement souffrir de l'irrégularité de la commande publique, de très longs délais de paiement, et de la frilosité du secteur bancaire, en raison justement des mauvaises conditions de paiement. D'ailleurs, ce constat est valable pour les autres secteurs.

SECTEUR GÉNIE MÉCANIQUE

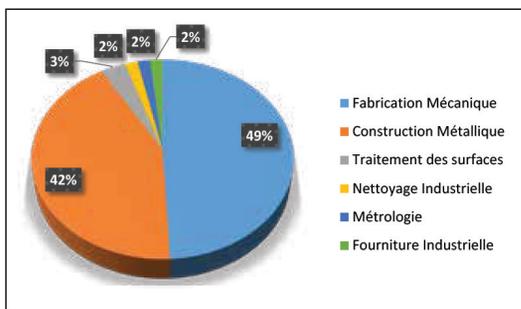


SECTEUR GÉNIE MÉCANIQUE

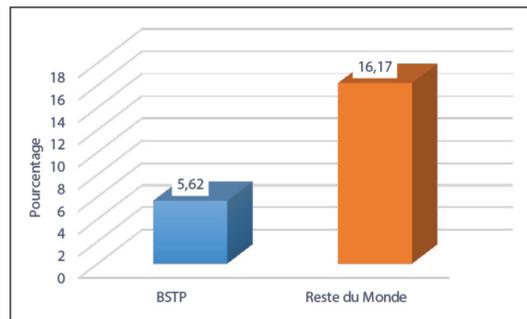
I. ECHANTILLON ET MODE DE SÉLECTION

Les analyses effectuées ici ont été réalisées sur un effectif de 59 PME appartenant aux différentes filières du génie mécanique évaluées entre 2012 et 2017. Les PME dont les rapports d'évaluation ont été exploités ici sont à 100% Camerounaises. Elles disposent des effectifs permanents compris entre 10 et 300 personnes. Les rapports utilisés affichent un taux de renseignement de 95%.

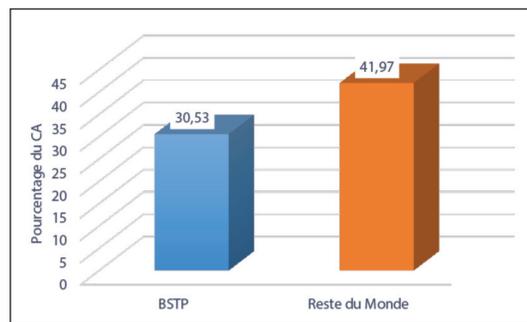
Graphe 1: Echantillon des PME du secteur Génie Mécanique



Graphe 3: Rendement du capital engagé



Graphe 4: Coût fixe en % du CA

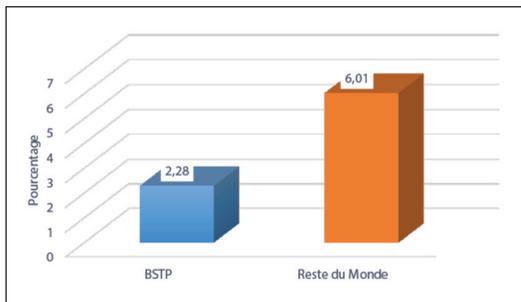


2. ANALYSE DES PERFORMANCES

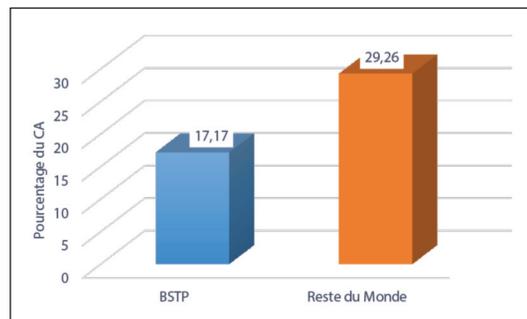
2.1 Perspective financière 2.1.1 Rentabilité

Cet indicateur renseigne sur la capacité de l'entreprise à tirer des bénéfices de son activité. Elle s'apprécie à travers la marge bénéficiaire, le rendement du capital engagé, les charges fixes et les charges du personnel en comparaison du chiffre d'affaires.

Graphe 2: Marge bénéficiaire



Graphe 5: Coût du personnel en % CA



La rentabilité est exprimée ici en valeur moyenne des variables sus cités. A l'observation des graphes, il apparaît un niveau de rentabilité globalement mitigé pour les deux groupes.

La marge bénéficiaire et le rendement du capital engagé sont positifs dans les PME locales, même s'ils sont faibles, comparés aux PME du reste du monde. Cependant, si les charges sont inférieures par rapport aux PME de l'échantillon de comparaison, il y'a lieu de s'inquiéter de leurs niveaux, notamment les charges fixes (30,53%).

Les frais liés à l'installation (location d'espace, montage d'unités de production et de fabrica-

SECTEUR GÉNIE MÉCANIQUE

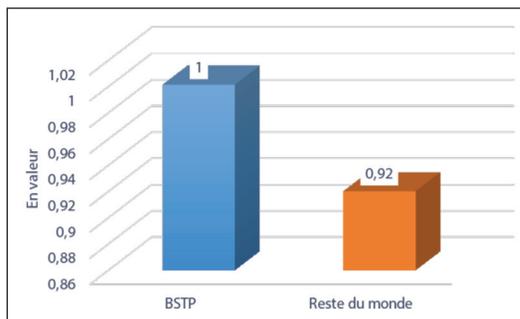
tion) et à l'entretien des équipements dans les filières telles que la fabrication mécanique et la construction métallique, ont un impact direct sur le niveau des charges fixes.

2.1.2 Stabilité

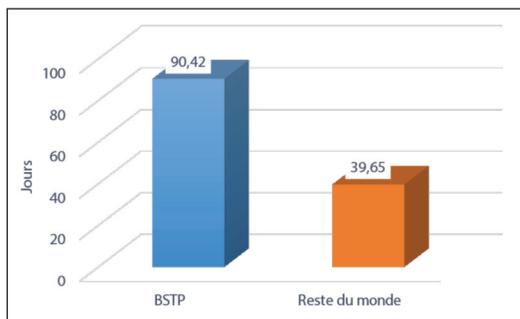
Cet indicateur informe sur la capacité de l'entreprise à maintenir un équilibre entre ses dépenses et ses recettes à court et à moyen termes.

Il s'apprécie à travers le ratio de liquidité immédiate, la capacité de recouvrement, la capacité à payer les fournisseurs à temps ainsi que le taux d'endettement brut.

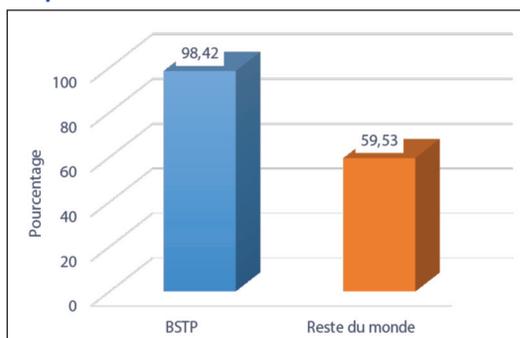
Graphe 6: Ratio de liquidité immédiate



Graphe 7: Journées clients (capacité de recouvrement)



Graphe 8: Taux d'endettement brut

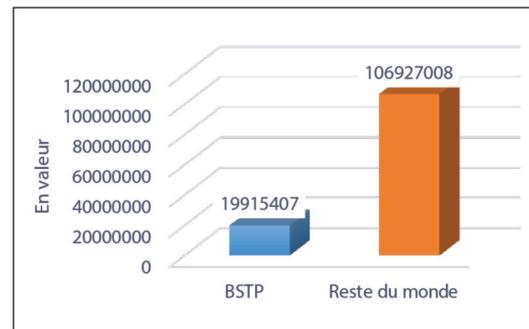


Les graphes étalent un niveau de performance très mitigé des PME locales, comparées aux PME du reste du monde. Le caractère positif du ratio de liquidité immédiate (1%) traduit la capacité des PME locales à faire face à leurs engagements à court terme. A contrario, la capacité de recouvrement et le taux d'endettement des PME locales sont deux variables à corriger impérativement. Il apparaît que, même si nos PME recouvrent environ 60 jours plus tard par rapport aux PME du reste du monde, dans le secteur Génie Mécanique, le délai de recouvrement équivaut à celui qui est prévu au point 1.1.4 du Plan d'Urgence Triennal (90 jours), pour ce qui est des délais de paiement. Le taux d'endettement brut est particulièrement préoccupant (98%).

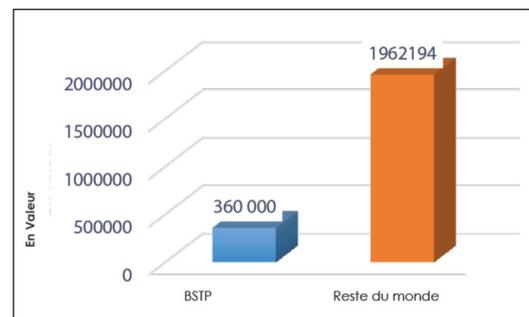
2.1.3 Productivité

Cet indicateur mesure la contribution de chaque composante du système d'entreprise, à la réalisation du résultat global. Il s'apprécie à travers le revenu avant impôt par salarié, le chiffre d'affaires par salarié permanent ainsi que la valeur ajoutée par salarié permanent.

Graphe 9: C.A par salarié permanent

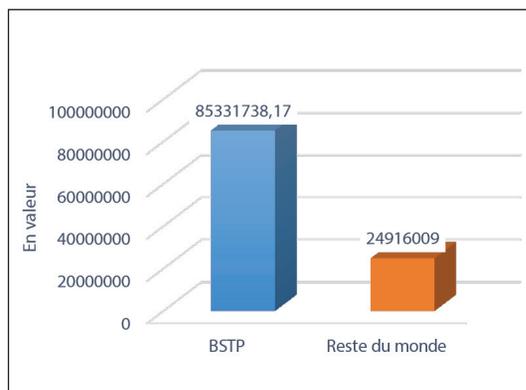


Graphe 10: Revenu avant impôt par salarié



SECTEUR GÉNIE MÉCANIQUE

Graphe 11: Valeur ajoutée par salarié permanent

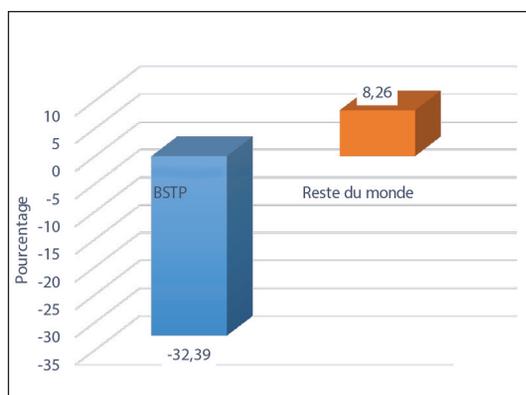


Exprimée en valeur moyenne par salarié des indicateurs sus cités, l'observation des courbes révèle globalement que la productivité des PME locales est faible, comparée aux PME du reste du monde. Le revenu avant impôt et le chiffre d'affaires par employé sont largement inférieurs à ceux des PME de l'échantillon de comparaison. Par contre, la valeur ajoutée par employé apparaît comme supérieure à celle des PME de l'échantillon de comparaison.

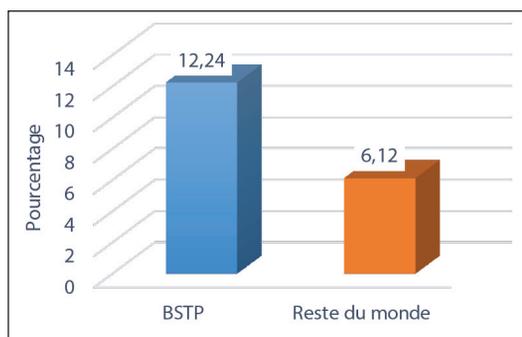
2.1.4 Niveau de croissance

Cet indicateur permet de vérifier le rythme de croissance de l'entreprise. Il s'apprécie à travers la croissance du bénéfice net et la croissance du chiffre d'affaires.

Graphe 12: Croissance du bénéfice net



Graphe 13: Croissance du C.A

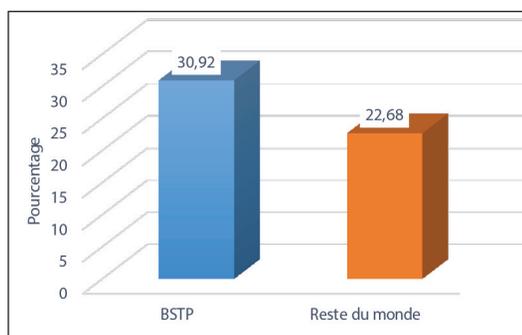


Exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, les graphes révèlent un niveau de performances en demi-teinte. Alors que la croissance du bénéfice net des PME locales est négative comparée aux PME du reste de l'échantillon de comparaison, le taux de croissance du chiffre d'affaires des PME locales apparaît comme étant le double de celui des PME du reste de l'échantillon de comparaison. La croissance du chiffre d'affaires donne une idée du niveau de sollicitation des prestations en génie mécanique. Par contre, l'impact des immobilisations inhérentes aux filières de fabrication mécanique et de construction métallique sur les charges fixes, influence significativement le niveau de bénéfice des PME dans le secteur du génie mécanique.

2.2 Perspective client

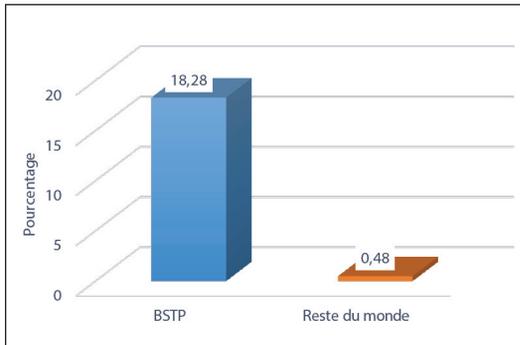
Cette partie donne l'opportunité d'apprécier la capacité de la PME à enrichir son portefeuille clients et à le gérer. Elle est évaluée sur la base du taux de développement de la clientèle, le taux de réclamation par commande et le niveau de non-respect des délais de livraison.

Graphe 14 : Taux de développement clientèle

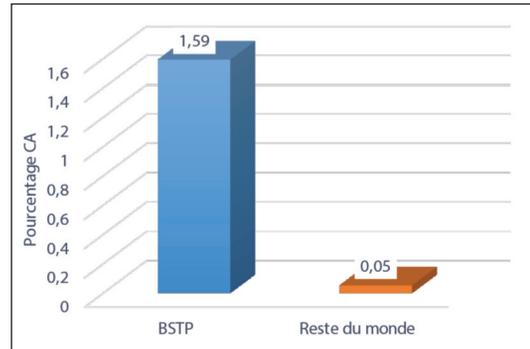


SECTEUR GÉNIE MÉCANIQUE

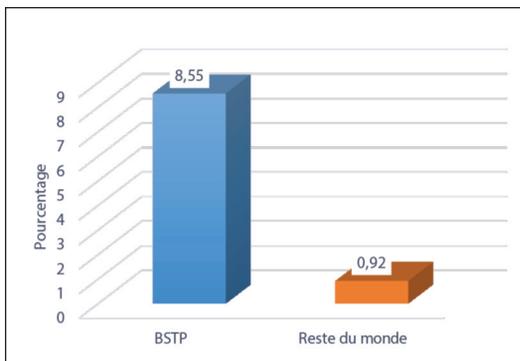
Graphe 15: Taux de réclamations par commande



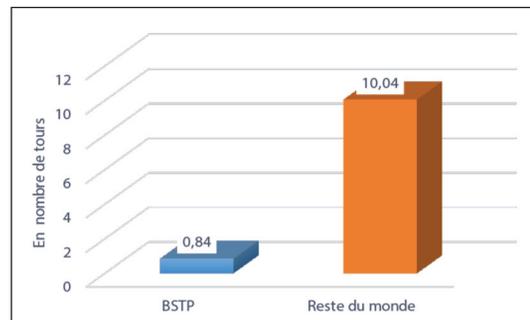
Graphe 17 : Coût d'évacuation des déchets par rapport au C.A



Graphe 16: Non respect du délai de livraison



Graphe 18: Rotation des stocks



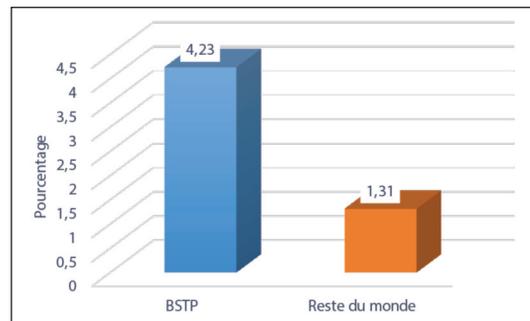
Les graphes donnent à voir une capacité des PME locales à enrichir leurs portefeuilles clients. Cependant, la gestion des réclamations et le respect des délais de livraison, constituent les principaux points faibles dans cette perspective.

2.3 Perspective des procédures internes

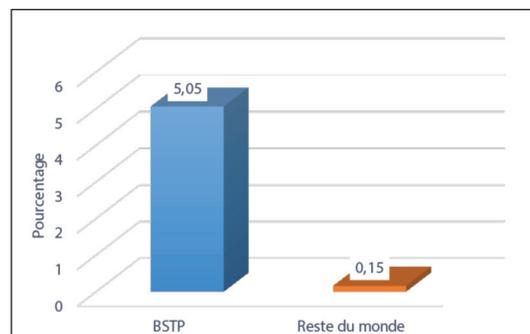
2.3.1 Gestion des ressources

Cet indicateur permet d'apprécier l'efficacité dans la gestion des ressources. Elle est mesurée sur la base du niveau des dépenses d'eau, d'électricité et d'évacuation des déchets par rapport au chiffre d'affaires, ainsi que la rotation des stocks.

Graphe 19: Dépenses en énergie en % C.A



Graphe 20: Dépenses en eau par rapport au CA



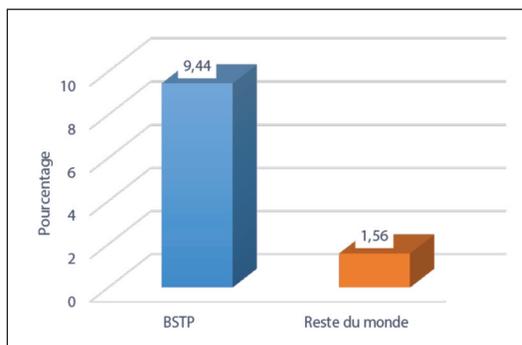
SECTEUR GÉNIE MÉCANIQUE

Les graphes mettent à jour les niveaux de performances globalement faibles de nos PME, par rapport aux PME du reste du monde (échantillon de comparaison). Les dépenses en eau et en énergie sont supérieures à celles de l'échantillon de comparaison, et représentent près de 10% du chiffre d'affaires. Même si l'évacuation des déchets consomme moins de 2% du chiffre d'affaires, l'absence de visibilité sur des initiatives de recyclage et/ou de transformation des déchets laisse planer l'éventualité d'une augmentation de ce coût d'évacuation des déchets. **L'idée d'une diversification verticale en matière de recyclage et traitement de résidus (chaudronnerie, construction métallique) mérite d'être approfondie à cet égard.** A contrario, la faiblesse du taux de rotation des stocks (moins de 1%) dans les PME locales, par rapport à l'échantillon de comparaison, renseigne sur une plus grande immobilisation des stocks, qui est une source de coût supplémentaire.

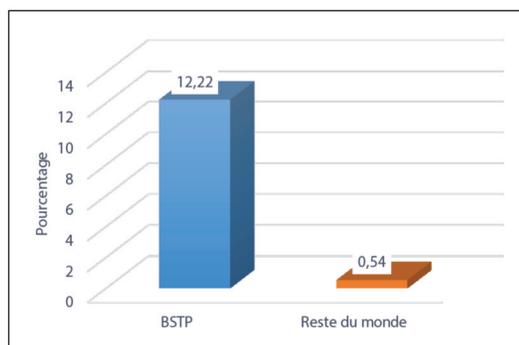
2.3.2 Prise en compte de l'avenir dans la gestion

Cette variable offre l'opportunité d'apprécier la capacité de prospective ou d'interrogation de l'avenir par l'entreprise. Elle est appréciée sur la base du niveau des investissements en capital et des dépenses marketing par rapport au chiffre d'affaires, des dépenses totales liées aux technologies de l'information et de la communication, ainsi que des dépenses liées à la Recherche et Développement.

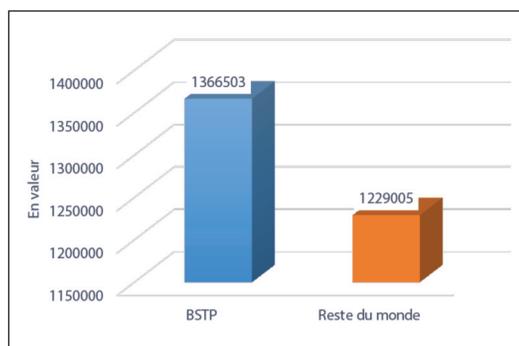
Graph 21: Investissement en capital en % C.A



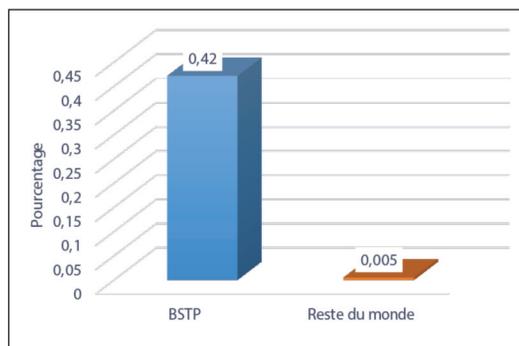
Graph 22: Dépenses en marketing en % C.A



Graph 23 : Dépenses totales relatives en NTIC



Graph 24: Dépenses en R&D en rapport au C.A



Les graphes affichent un niveau de performances très appréciable des PME locales, par rapport à l'échantillon de comparaison sur cet indicateur. La tendance des dépenses en capital, en R&D et en NTIC traduit la tendance observée au renforcement du niveau d'équipement des PME, notamment dans les filières fabrication mécanique et construction métallique. La participation croissante des PMI/PME locales aux fora d'expertise en matière de fabrication et de transformation des matières à l'échelle interna-

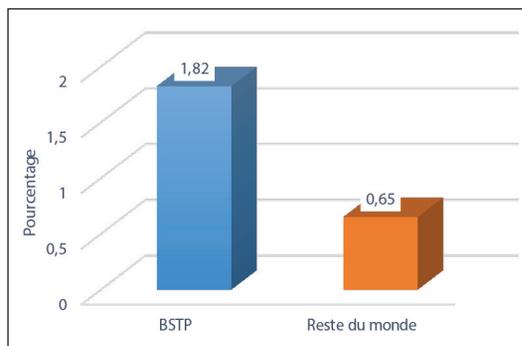
SECTEUR GÉNIE MÉCANIQUE

tionale, contribue significativement à la tendance croissante de la part allouée au marketing par rapport au chiffre d'affaires. Les efforts fournis par la BSTP dans ce sens sont à encourager les PME/PMI à participer aux salons spécialisés (MIDEST, HANOVER MESSE...). Aussi, le suivi des résultats tirés de ces fora est fondamental pour la mesure de la valeur ajoutée engendrée. Les programmes de compagnonnage industriel peuvent être un catalyseur de compétitivité des PME locales sur cet indicateur.

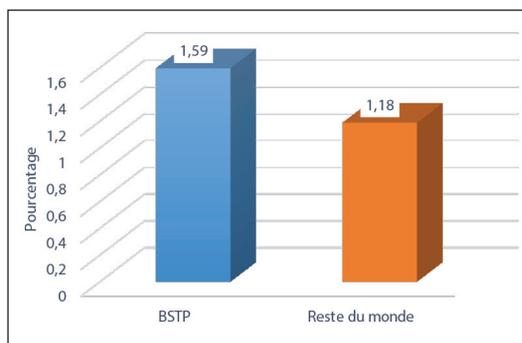
2.3.3 Capacité d'innovation

Cet indicateur permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à développer de nouveaux produits et services, dans le sens de la satisfaction des clients. Elle est appréciée sur la base du chiffre d'affaires issu des exportations et des nouveaux produits, ainsi que du pourcentage des nouveaux produits.

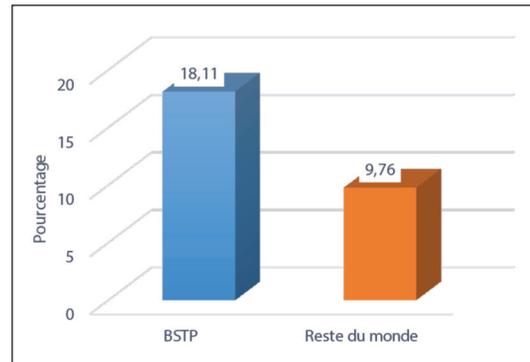
Grappe 25: Chiffre d'affaires issu des exportations



Grappe 26: C.A issu des nouveaux produits



Grappe 27: Nouveau (x) produit (s) ou service(s)



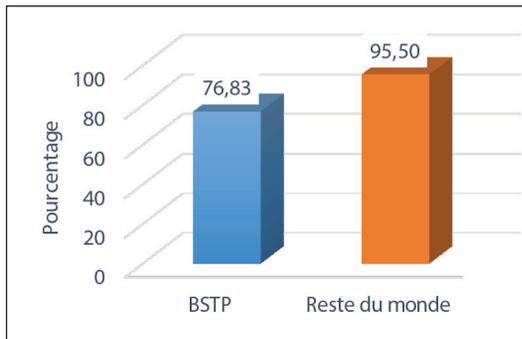
Les graphes présentent un niveau de performances très appréciable de nos PME par rapport au reste de l'échantillon de comparaison. Sur toutes les variables analysées, les PME locales réalisent des scores très positifs, par rapport à l'échantillon de comparaison. Le taux de nouveaux produits (18%), renseigne sur le niveau de performances très appréciable de nos PME par rapport au reste de l'échantillon de comparaison. Sur toutes les variables analysées, les PME locales réalisent des scores très positifs, par rapport à l'échantillon de comparaison. Le taux de nouveaux produits (18%), renseigne sur la sollicitation croissante des filières de métiers, du secteur du Génie Mécanique. A l'observation, il apparaît d'ailleurs que l'exportation des prestations dans le secteur du Génie Mécanique repose essentiellement sur le niveau d'expertise des ressources humaines, qui se déploie dans certaines filières du secteur du Génie Mécanique (Energétique industrielle, instrumentation...).

2.3.4 Gestion des fournisseurs

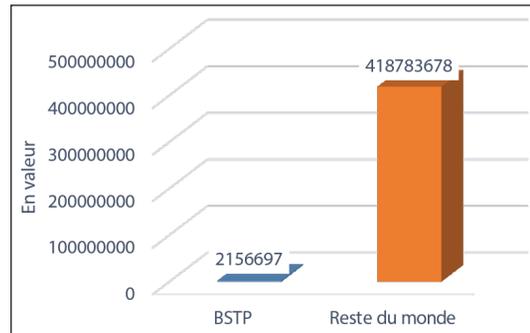
Cet indicateur permet d'apprécier la gestion des approvisionnements au sein de la PME. Elle s'apprécie par le niveau des commandes reçues à temps, ainsi que le pourcentage des fournitures de qualité reçues.

SECTEUR GÉNIE MÉCANIQUE

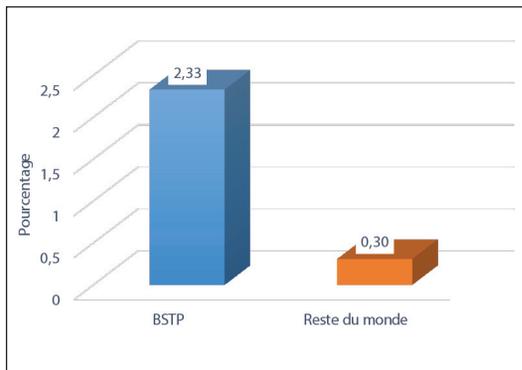
Graphe 28: Fournitures livrées à temps



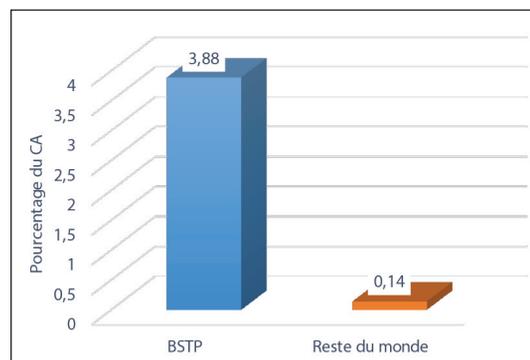
Graphe 30: Charges moyennes / salarié



Graphe 29: Fournitures ne répondant pas aux normes



Graphe 31: Dépenses de formation en % du C.A



Les tendances observées ici sont exprimées en valeur moyenne du total des achats dans les deux groupes d'entreprises. Il en ressort que les fournisseurs des deux groupes d'entreprises semblent respecter les délais de livraison. Cela semble aussi être le cas pour ce qui est de la qualité des matières, des équipements et des matériels livrés.

2.4 Perspective de l'évolution et de croissance

2.4.1 Gestion du personnel

Cet indicateur mesure la capacité du top management à maîtriser toutes les charges liées au personnel. Cela s'observe à travers les charges de personnel moyennes par salarié, ainsi que le niveau des dépenses de formation par rapport au chiffre d'affaires.

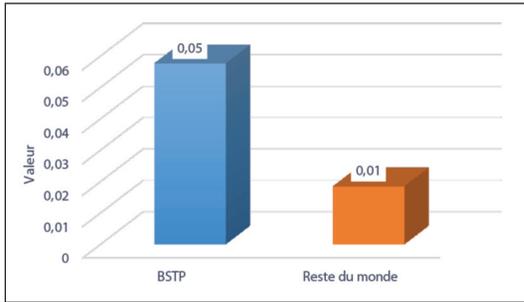
Les graphes révèlent des niveaux de performance mitigés des PME locales, par rapport à l'échantillon de comparaison. Les charges de personnel sont supérieures dans les PME de l'échantillon de comparaison, par rapport aux PME locales. Par contre, les charges de formation par rapport au chiffre d'affaires, sont meilleures dans les PME locales, comparées aux PME de l'échantillon de comparaison, même si elles demeurent inférieures à la norme (dépenses de formation = 5% du chiffre d'affaires). Le score des PME locales sur cette dernière variable semble corroborer l'impact de l'expertise des ressources humaines sur la tendance observée au niveau des exportations des prestations de génie mécanique, ainsi qu'au niveau du taux des innovations.

2.4.2 Climat social

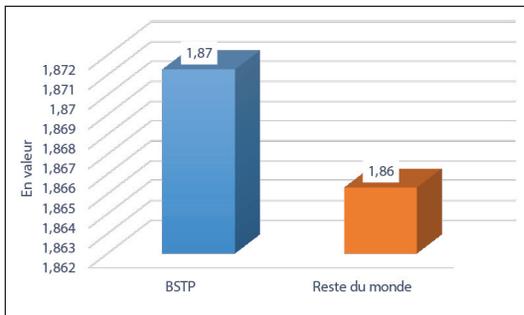
Cette variable engage à explorer les contours des conditions de travail et du niveau d'attachement des employés à l'entreprise. Cela s'apprécie à travers le nombre d'accidents par salarié, le niveau d'absentéisme par salarié et le total des départs de l'entreprise.

SECTEUR GÉNIE MÉCANIQUE

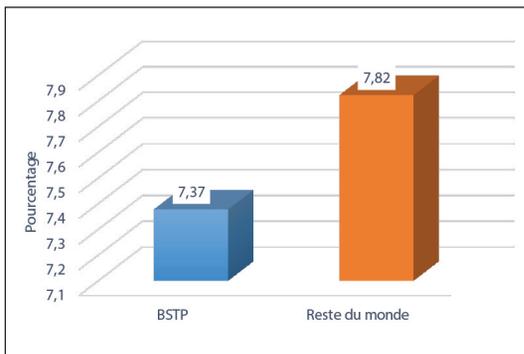
Graphe 32: Nombre d'accidents/ salarié



Graphe 33: Absentéisme/ Salarié



Graphe 34: Total des départs de l'entreprise



Le sens des graphes fait voir un niveau de performances globalement stable dans les deux groupes d'entreprises. Le nombre d'accidents et l'absentéisme par salarié reste très faibles. Le total des départs par an pour les deux groupes d'entreprises oscille entre 7 et 8%. Pour ce qui est des PME locales, le niveau bas des charges du personnel et les investissements sur le capital humain, peuvent conduire à moyen terme, à l'activation d'un turn-over de personnels élevé dans nos PME. Dans le secteur du génie mécanique, les discussions avec les PME du secteur révèlent que le niveau de salaire, l'absence de profil de carrière, le phénomène des contrats projets sont des variables qui influencent significativement le turn-over.

3. ANALYSE DES PRATIQUES

Dans cette partie, nous exploitons les réponses consensuelles aux 54 questions réparties dans les 7 rubriques décrites au tableau 2 de la méthodologie. Ces éléments d'informations sont collectés par le biais de séances de consensus, animées avec des groupes représentatifs de toutes les catégories socio professionnelles des entreprises que nous évaluons.

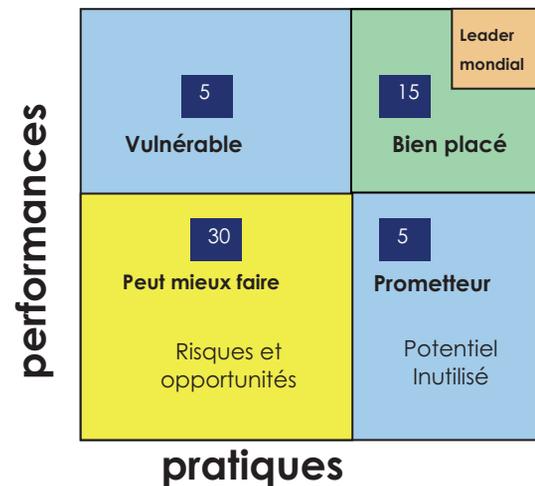


Tableau 8: La grille de performance mondiale / Secteur génie mécanique

3.1 Répartition sur la grille de performances mondiale

Il s'agit d'une matrice où la moyenne est fixée à 60, et sur la base de laquelle les entreprises sont classées selon la configuration des scores réalisés aussi bien en matière de performance que de pratiques.

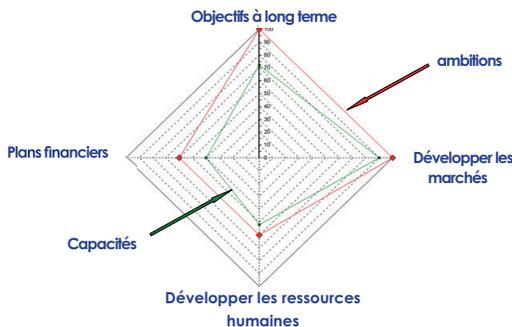
Grande disparité dans le niveau de performances:

Sur l'ensemble des PME de l'échantillon d'étude, 50% présente des niveaux de pratiques et de performances inférieurs à 60% «Peut mieux faire» ; 24,07% sont classées comme étant sur «la bonne voie». Les PME classées vulnérables et prometteuses (7,40% chacune) sont quasiment marginales. Il apparaît nécessaire d'améliorer le niveau des pratiques, afin d'avoir sur une base initiale un plus grand nombre de PME «Prometteuses».

SECTEUR GÉNIE MÉCANIQUE

3.2 COMPARAISON ASPIRATIONS vs CAPACITÉS

Après la grille de performances, l'exploitation des éléments de pratiques offre un losange de comparaison des aspirations et des capacités réelles d'une PME. Ce losange explore la capacité de l'entreprise à planifier sa projection sur l'avenir, sur les principales variables du Tableau de bord prospectif.



Graphe 35 : Losange de comparaison aspirations vs capacités

Ce tableau synthétise sur la base du nombre d'occurrences, la configuration des aspirations des PME locales par rapport à leurs capacités réelles sur 4 principaux aspects :

1. La capacité à se projeter sur le long terme;
2. Le développement de marchés;
3. La Gestion des Ressources Humaines;
4. Les projets financiers.

NB : Mode de lecture du tableau de comparaison

Aspirations supérieures aux capacités	
Projection sur le long terme	40

C'est-à-dire que sur l'ensemble des 59 losanges, les aspirations sont apparues supérieures aux capacités 40 fois, sur la variable projection à long terme.

Aspirations supérieures aux capacités	
Projection sur le long terme	40
Projection financière	25
Développement de marchés	25
Ressources humaines	29
Capacités supérieures aux aspirations	
Projection sur le long terme	4
Projection financière	6
Développement de marchés	16
Ressources humaines	9
Aspirations = capacités	
Projection sur le long terme	3
Projection financière	15
Développement de marchés	8
Ressources humaines	5
Absence d'aspirations	
Projection financière	2
Ressources humaines	3
Absence de capacités	
Projection financière	1

Tableau 9 : Configuration des Aspirations Vs Capacités - Secteur Genie Mécanique

Globalement, à l'observation du tableau, il appert que les aspirations des PME locales en matière de Génie Mécanique sont supérieures aux capacités sur les 4 aspects sus-cités, avec une tendance particulièrement haute sur les projets à long terme. La supériorité des capacités par rapport aux aspirations en matière de développement de marchés (16 occurrences), peut être révélatrice des difficultés de notre environnement à créer de l'employabilité dans le secteur du Génie mécanique, par rapport à l'expertise disponible.

L'égalité entre aspirations et capacités en matière financière (15 occurrences) pourrait dénoter des difficultés d'accès aux financements des PME.

Bref, nous pouvons déduire que les PME dans le secteur du Génie Mécanique ont une ambition de rechercher des opportunités claires sur le long terme. C'est sur cette base qu'un impératif de planification s'impose.

SECTEUR GÉNIE MECANIQUE

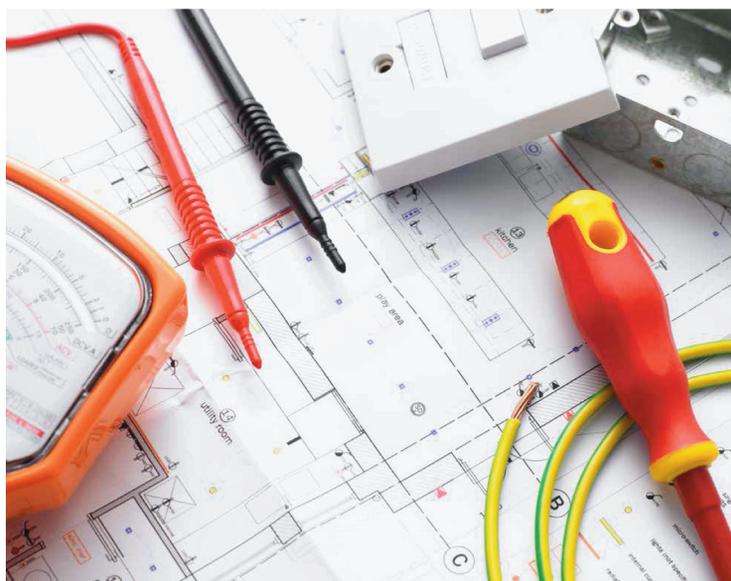
CONCLUSION

Avec un échantillon de recherche dominé en grande partie par les PME des filières construction métallique et fabrication mécanique, l'observation des résultats ci-dessus présentés révèle que les PME du secteur Génie mécanique locales, affichent un niveau de performance moyen. C'est le cas des procédures internes et la gestion des ressources humaines. Cependant, la capacité à développer le portefeuille client contraste avec les difficultés à le gérer sereinement, et les principales variables en matière de finances (rentabilité, stabilité, productivité, niveau de croissance) sont apparues moyennes.

Du point de vue des pratiques, la grille de performance mondiale affiche des scores très dispersés entre les PME mal classées (Peut mieux

faire) qui sont les plus nombreuses et les PME catégorisées comme étant sur une bonne dynamique (Sur la bonne voie) qui représentent juste une niche. Comme observé dans le secteur du génie civil, l'amélioration des pratiques par la multiplication des actions de renforcement des capacités s'impose, pour accroître significativement le nombre de PME « Prometteuses ». Le secteur du génie mécanique a affiché un niveau de décroissance préoccupant du bénéfice net (Pertes), qui renseigne sur le niveau des charges : foncier, équipements et certaines contingences liées au terrain. C'est à ce niveau que peut se trouver l'un des défis majeurs : maîtriser ces charges, en ayant une dynamique de recherche et de développement qui permette d'avoir un outil de production compétitif.

SECTEUR GÉNIE ÉLECTRIQUE

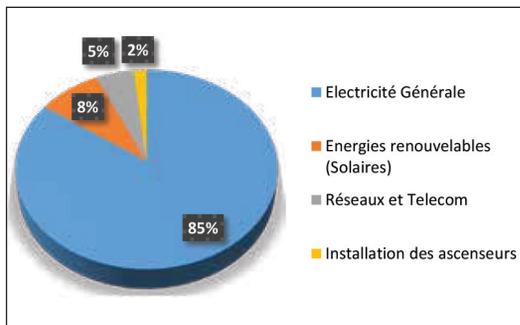


SECTEUR GÉNIE ÉLECTRIQUE

I. ECHANTILLON ET MODE DE SÉLECTION

Les analyses effectuées ici portent sur un effectif de 59 PME, évaluées entre 2012 et 2017 dans le secteur du Génie Electrique. Les PME dont les rapports d'évaluation ont été exploités ici sont à 100% Camerounaises et disposent des effectifs permanents compris entre 10 et 100 personnes. Elles sont en très forte majorité non manufacturières. Les rapports utilisés affichent un taux de renseignement de 95%.

Grphe 1: Echantillon des PME du secteur Génie électrique



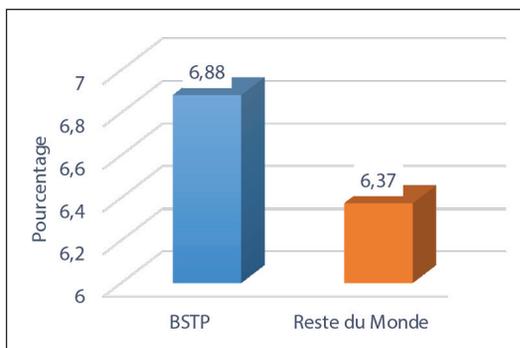
2. ANALYSE DES PERFORMANCES

2.1 Perspective financière

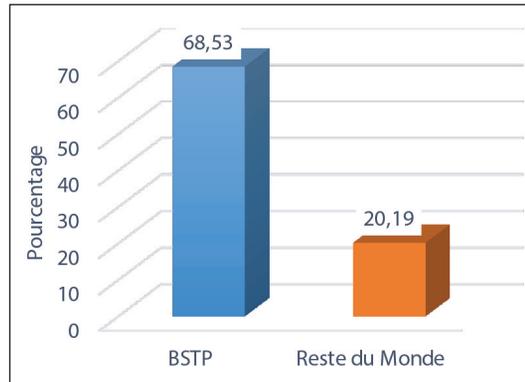
2.1.1 Rentabilité

Cet indicateur renseigne sur la capacité de l'entreprise à tirer des bénéfices de son activité. Elle s'apprécie à travers la marge bénéficiaire, le rendement du capital engagé, les charges fixes et les charges du personnel en comparaison du chiffre d'affaires.

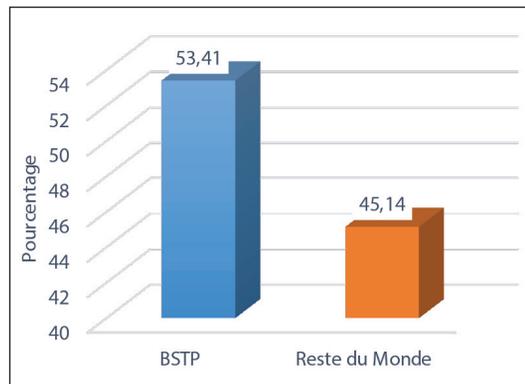
Grphe 2: Marge bénéficiaire



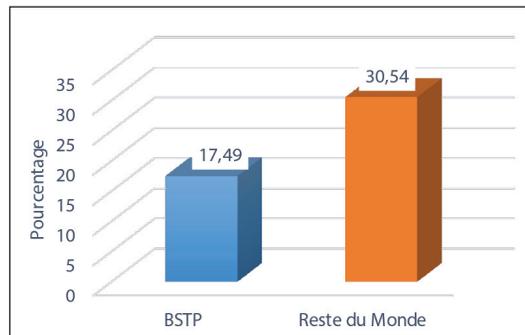
Grphe 3 : Rendement du capital engagé



Grphe 4: Coût fixe en % CA



Grphe 5: Coût du personnel en % CA



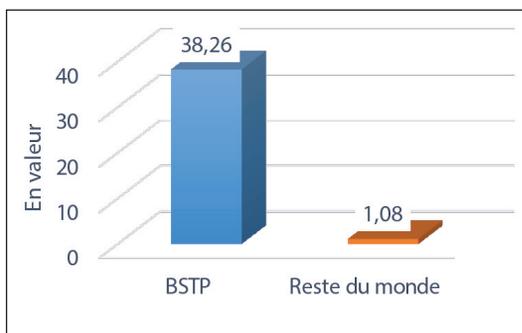
La rentabilité est exprimée ici en valeur moyenne des indicateurs susmentionnés. Et à l'observation, les PME locales ont une rentabilité globalement moyenne, presque à l'image des PME du reste du monde. En dépit du rendement du capital engagé qui apparaît très élevé et de la marge bénéficiaire qui est positive, le niveau des charges est très élevé : par exemple 53% du chiffre d'affaires pour les charges fixes.

SECTEUR GÉNIE ÉLECTRIQUE

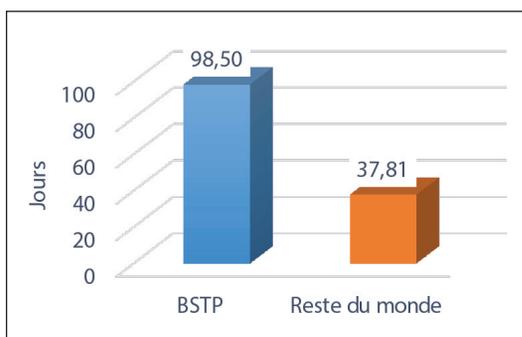
2.1.2 Stabilité

Cet indicateur informe sur la capacité de l'entreprise à maintenir un équilibre entre ses dépenses et ses recettes à court et à moyen termes. Elle s'apprécie à travers le ratio de liquidité immédiate, la capacité de recouvrement, la capacité à payer les fournisseurs à temps, ainsi que le taux d'endettement brut.

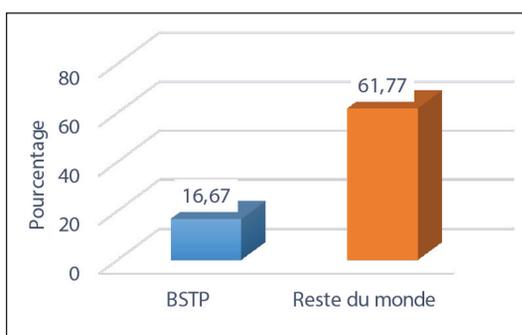
Graphe 6: Ratio de liquidité immédiate



Graphe 7: Journées clients (capacité de recouvrement)



Graphe 8: Taux d'endettement brut



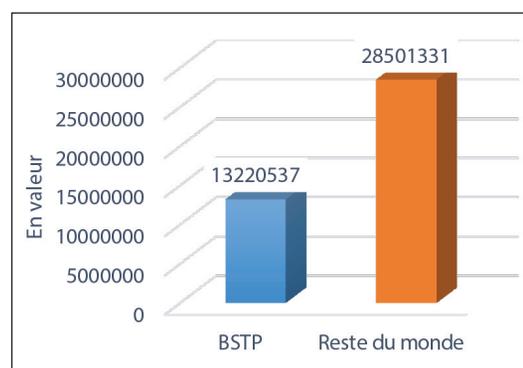
Les graphes mettent au goût du jour une certaine stabilité des PME locales, par rapport à celles du reste du monde. Le caractère très positif du ratio de liquidité immédiate (38,26%) traduit le confort des PME locales du secteur du génie électrique à honorer leurs engagements à court terme.

Dans le secteur du génie électrique, cette variable a un lien étroit avec le coût du personnel. En fait, sur les devis proposés par les PME, 85% sont relatifs à l'achat du matériel et 15% à la main d'oeuvre. Cette dernière se retrouve de facto être le chiffre d'affaires réalisé. La capacité de recouvrement est de 61 jours, beaucoup plus longue que celle des PME de l'échantillon de comparaison. Elle est également supérieure à 8 jours, au délai règlementaire prévu dans « le Plan d'Urgence Triennal (90 jours) ». Le taux d'endettement brut est à un niveau non critique.

2.1.3 Productivité

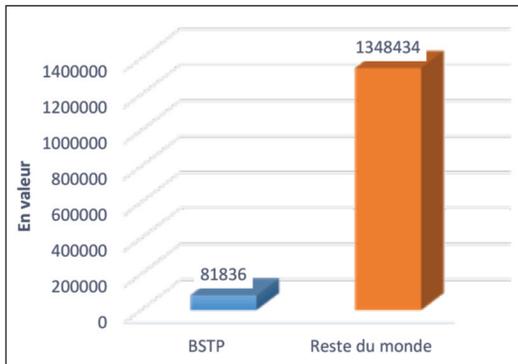
Cette variable mesure la contribution de chaque composante du système entreprise à la réalisation du résultat global. Elle s'apprécie à travers le revenu avant impôt par salarié, le chiffre d'affaires par salarié permanent, ainsi que la valeur ajoutée par salarié permanent.

Graphe 9: CA/salarié permanent

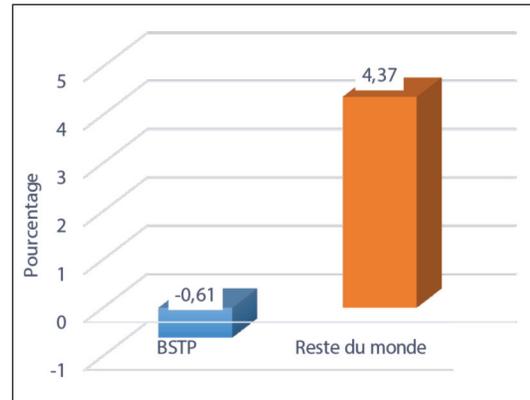


SECTEUR GÉNIE ÉLECTRIQUE

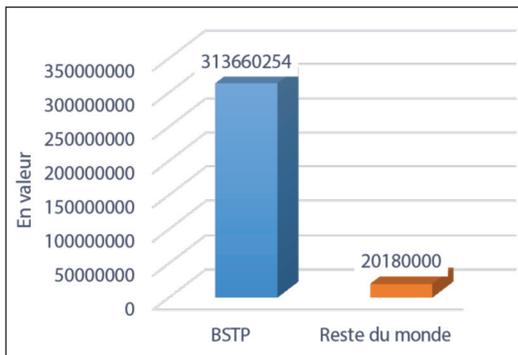
Graphe 10: Revenu avant impôt par salarié permanent



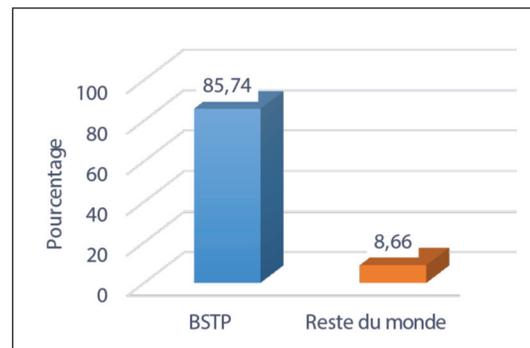
Graphe 12: Croissance du bénéfice net



Graphe 11: Valeur ajoutée /salarié permanent



Graphe 13: Croissance du C.A



Exprimée en valeur moyenne par salarié des indicateurs sus cités, l'observation des graphes révèle globalement un niveau de productivité très relatif des PME locales par rapport à l'échantillon de comparaison. Le revenu avant impôts et le chiffre d'affaires par salarié sont très inférieurs à ceux de l'échantillon de comparaison.

A contrario, la valeur ajoutée par salarié est très élevée dans les PME locales par rapport à l'échantillon de comparaison. Dans le secteur du Génie Electrique, la capacité à combiner activités d'intervention et de distribution, influence fortement la polyvalence des équipes (technico-commerciales par exemple). Toute chose qui pourrait générer de la productivité et de la valeur ajoutée.

2.1.4 Niveau de croissance

Cet indicateur permet de vérifier le rythme de croissance de l'entreprise. Il s'apprécie à travers la croissance du bénéfice net et la croissance du chiffre d'affaires.

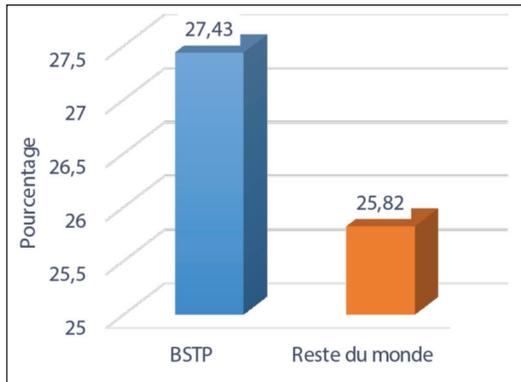
Exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, les graphes font découvrir un niveau de croissance mitigé de nos PME, par rapport aux PME de l'échantillon de comparaison. Sur la variable croissance du bénéfice net, il apparaît une décroissance des PME locales, par rapport aux PME de l'échantillon de comparaison. A contrario, le taux de croissance du chiffre d'affaires est très élevé dans les PME locales, par rapport aux PME de l'échantillon de comparaison. La capacité des PME du secteur du Génie Electrique à développer et à pérenniser les activités de maintenance chez leurs clients, est déterminante sur cet indicateur.

2.2 Perspective client

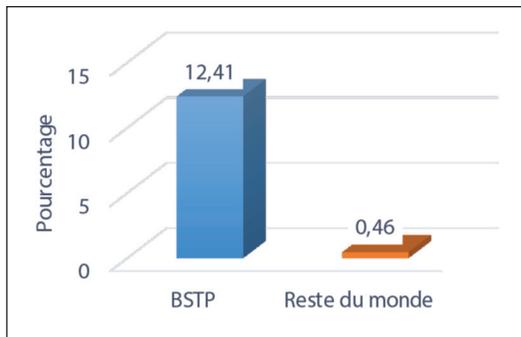
Cette partie permet d'apprécier la capacité de la PME à enrichir son portefeuille clients, et à le gérer. Elle est évaluée sur la base du taux de développement de la clientèle, du taux de réclamation par commande et du niveau de non-respect des délais de livraison.

SECTEUR GÉNIE ÉLECTRIQUE

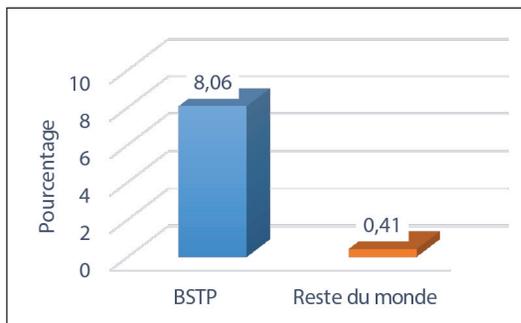
Grphe 14: Taux développement clientèle



Grphe 15: Taux de réclamations /commande



Grphe 16: Non respect du délai de livraison



Le sens des graphes pour ce qui est de la perspective client, fait observer un niveau de performances très mitigé des PME locales, par rapport aux PME de l'échantillon de comparaison. Les graphes révèlent une capacité appréciable des PME locales à étoffer leurs portefeuilles clients, par rapport aux PME de l'échantillon de comparaison. Par contre, la gestion des réclamations et le respect des délais de livraison sont les principaux points faibles

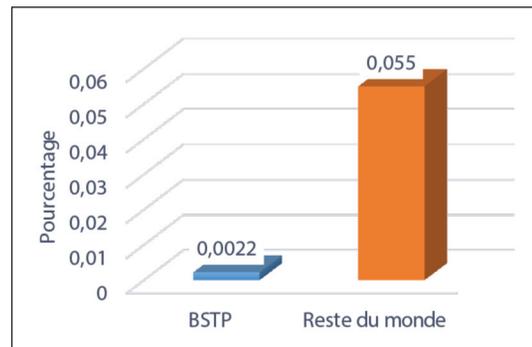
des PME de génie électrique dans cette perspective. Nos PME enregistrent environ 12 réclamations par commande, et 8 jours de retard de livraison, lorsque les PME de l'échantillon de comparaison n'ont presque pas de réclamation par commande, et à peine un jour de retard de livraison.

2.3 Perspective des procédures internes

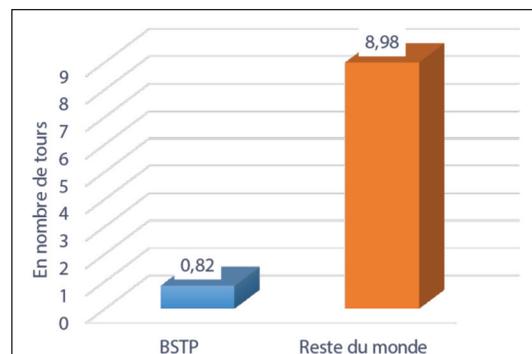
2.3.1 Gestion des ressources

Cet indicateur donne lieu d'apprécier l'efficacité dans la gestion des ressources. Elle est mesurée sur la base du niveau des dépenses d'eau, d'électricité, d'évacuation des déchets par rapport au chiffre d'affaires ainsi que la rotation des stocks.

Grphe 17: Coût d'évacuation des déchets % C.A

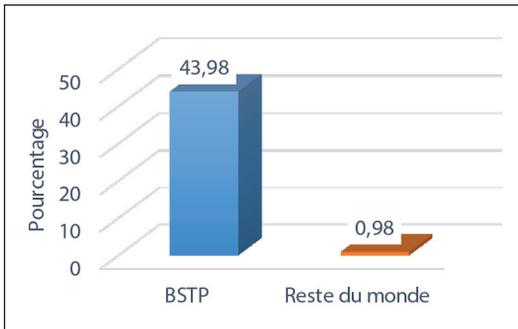


Grphe 18: Rotation des stocks

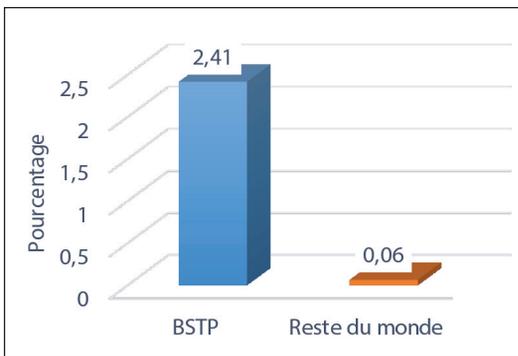


SECTEUR GÉNIE ÉLECTRIQUE

Grphe 19: Dépenses énergétiques en % C.A



Grphe 20: Dépenses en eau en % CA



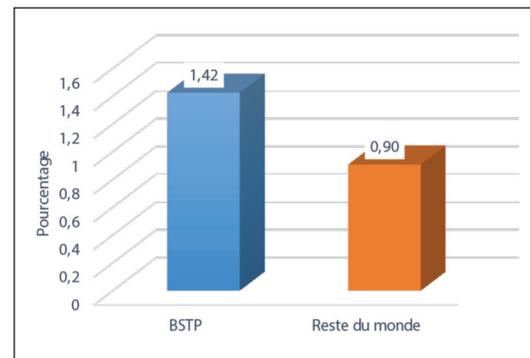
Nous observons globalement un niveau de performance assez faible des PME locales par rapport aux PME de l'échantillon de comparaison. Si les coûts d'évacuation des déchets sont très faibles pour les 2 groupes d'entreprises, le niveau des dépenses en eau et en électricité apparaît non négligeable pour les PME locales (près de 45 % du chiffre d'affaires, avec un impact significatif des dépenses en énergie). De plus, la rotation des stocks est plus faible au sein des PME locales, comparée aux PME du reste de l'échantillon de comparaison. Cette immobilisation des stocks est une source de coût supplémentaire, non négligeable. Etant entendu que certaines structures de génie électrique opèrent des intégrations verticales, avec des activités de distribution de matériels, et l'activité de maintenance électrique est fortement influencée par la gestion des stocks.

2.3.2 Prise en compte de l'avenir dans la gestion

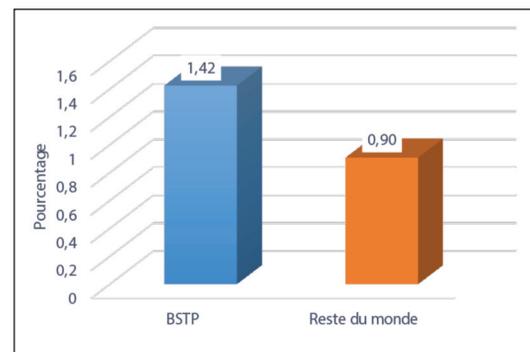
Cette variable permet d'apprécier la capacité de prospective ou d'interrogation de l'avenir

par l'entreprise. Elle est appréciée sur la base du niveau des investissements en capital et des dépenses en marketing par rapport au chiffre d'affaires, des dépenses totales liées aux technologies de l'information et de la communication, ainsi que des dépenses liées à la Recherche et Développement.

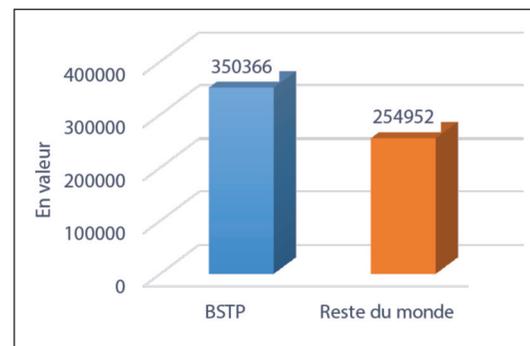
Grphe 21: Investissement en capital en % du C.A



Grphe 22: Dépenses en Marketing en % CA

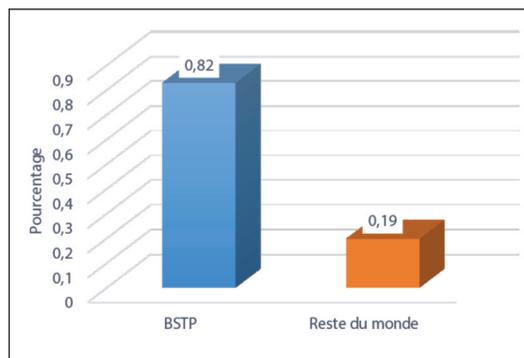


Grphe 23: Dépenses totales relatives aux NTIC



SECTEUR GÉNIE ÉLECTRIQUE

Grappe 24: Dépenses en R&D % du C.A

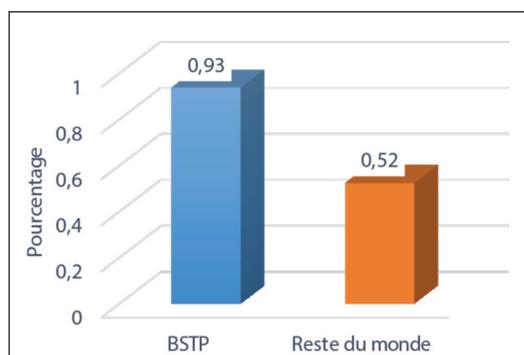


Les graphes font paraître un niveau de performances globalement mitigé des PME locales, par rapport aux PME de l'échantillon de comparaison. Les dépenses en marketing et en Recherche et Développement, sont faibles par rapport au chiffre d'affaires (moins de 1%). Ce qui est ne se justifie pas à l'heure où la question de l'exploration de nouvelles sources d'énergie (en dehors de l'hydro-électricité) se pose avec acuité. Par contre, les dépenses des TIC et les investissements en capital sont non négligeables.

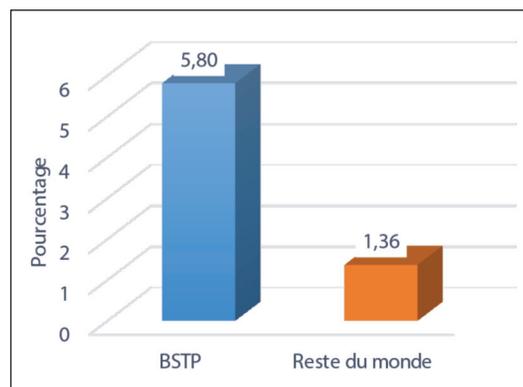
2.3.3 Capacité d'innovation

Cet indicateur permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à développer de nouveaux produits et services, dans le sens de la satisfaction des clients. Elle est appréciée sur la base du chiffre d'affaires issu des exportations et des nouveaux produits, ainsi que du pourcentage des nouveaux produits.

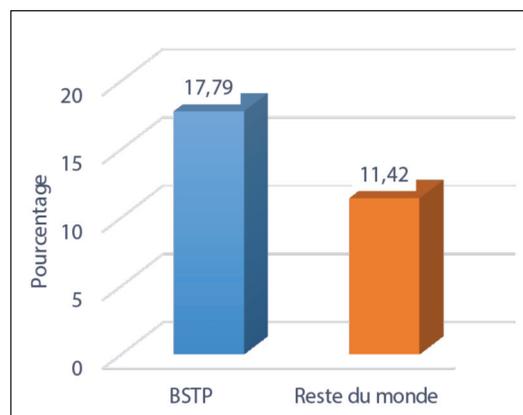
Grappe 25: C.A issu des exportations



Grappe 26: C.A issu des nouveaux produits ou services



Grappe 27: Nouveau (x) produit (s) ou service (s)



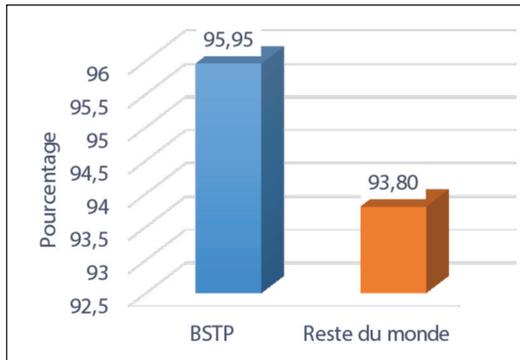
En matière d'innovation, il ressort des graphes que les PME Camerounaises affichent des scores encourageants, par rapport aux PME du reste du monde. Le taux des nouveaux produits et l'élan du chiffre d'affaires des exportations sont supérieurs dans les PME locales, par rapport au reste de l'échantillon de comparaison, et traduisent une dynamique d'innovation, laquelle n'aura de véritable impact que si elle corrige significativement le niveau d'offre locale en énergie renouvelable, ou en création de source alternative d'énergie.

2.3.4 Gestion des fournisseurs

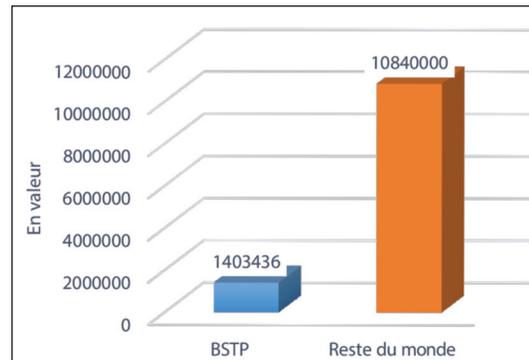
Cet indicateur permet d'apprécier la gestion des approvisionnements au sein de la PME. Elle s'apprécie par le niveau des commandes reçues à temps, ainsi que le pourcentage des fournitures de qualités reçues.

SECTEUR GÉNIE ÉLECTRIQUE

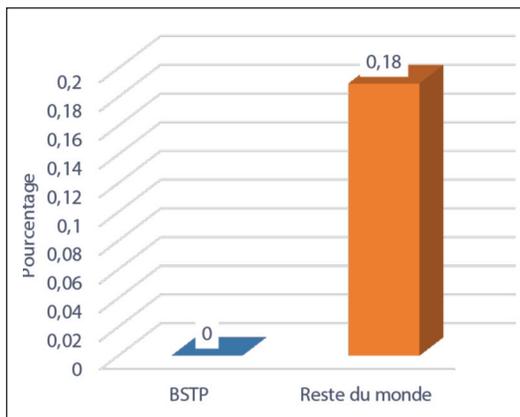
Graphe 28: Fournitures livrées à temps



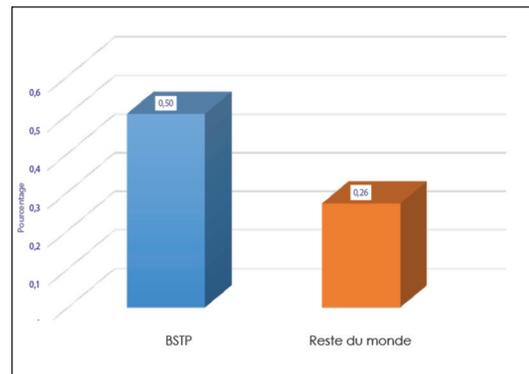
Graphe 30: Charges moyennes par salarié



Graphe 29: Fournitures ne répondant pas aux normes



Graphe 31: Dépenses de formation en % C.A



Les tendances observées ici sont exprimées en valeur moyenne du total des achats dans les deux groupes d'entreprises. Nous y observons que les deux groupes d'entreprises semblent être livrés à temps et en qualité. Le fait qu'un nombre important de PME locales aient des contrats de distribution/Représentation de certaines marques de matériels à l'international, influence significativement ce point.

2.4 Perspective de l'évolution et de croissance

2.4.1 Gestion du personnel

Cet indicateur mesure la capacité du top management à maîtriser toutes les charges liées au personnel. Cela s'observe à travers les charges de personnel moyennes par salarié, ainsi que le niveau des dépenses de formation par rapport au chiffre d'affaires.

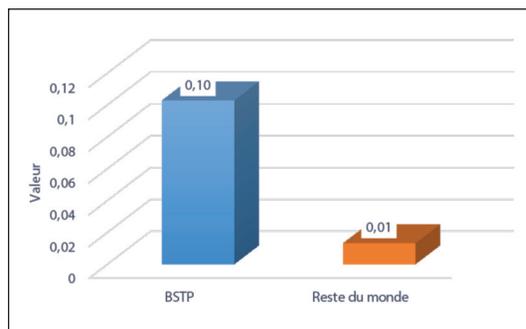
Les graphes indiquent que les charges du personnel des PME locales sont inférieures à celles des PME du reste du monde, où elles sont nettement plus élevées. Par contre, les dépenses de formation sont supérieures pour les PME locales, par rapport à celles des PME de l'échantillon de comparaison, mais demeurent toujours bien en deçà du minimum standard exigible (5% du chiffre d'affaires).

2.4.2 Climat social

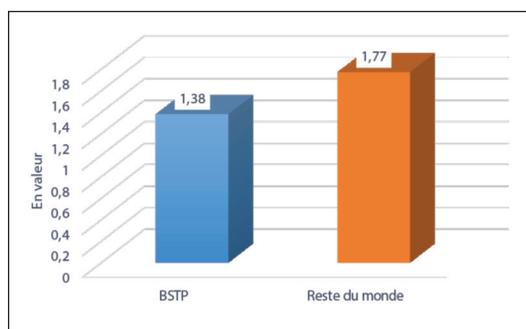
Cette variable permet d'explorer les contours des conditions de travail et du niveau d'attachement des employés à l'entreprise. Cela s'apprécie à travers le nombre d'accidents par salarié, le niveau d'absentéisme par salarié et le total des départs de l'entreprise.

SECTEUR GÉNIE ÉLECTRIQUE

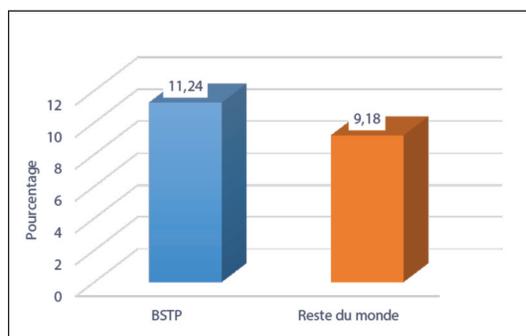
Graphe 32: Nombre d'accidents par salarié



Graphe 33: Absentéisme par salarié



Graphe 34: Total des départs de l'entreprise



Pour ce qui est du climat social, le sens des graphes pour les deux groupes d'entreprises, affiche des scores très appréciables sur les trois variables, à l'exception du niveau du turn-over du personnel. L'absentéisme est faible pour les deux groupes d'entreprises (moins de 2 jours/an). Par contre, le niveau de turn-over du personnel par an est sensiblement plus élevé dans les PME locales, par rapport aux PME de l'échantillon de comparaison.

3 .ANALYSE DES PRATIQUES

Dans cette partie, nous exploitons en grande partie les réponses consensuelles aux 54 questions réparties dans les 7 rubriques décrites au tableau 2 de la méthodologie. Ces éléments d'information sont collectés par le biais de séances de consensus, animées avec des groupes représentatifs de toutes les catégories socio-professionnelles des entreprises que nous évaluons.

3.1 Répartition sur la grille de performances mondiales

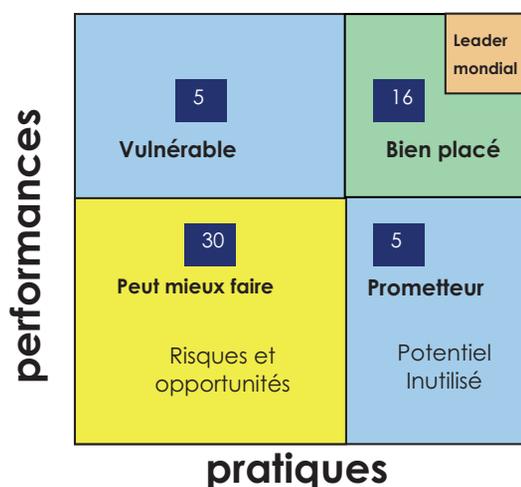


Tableau 10: La grille de performance mondiale / Secteur génie électrique

Grande disparité dans le niveau de performances :

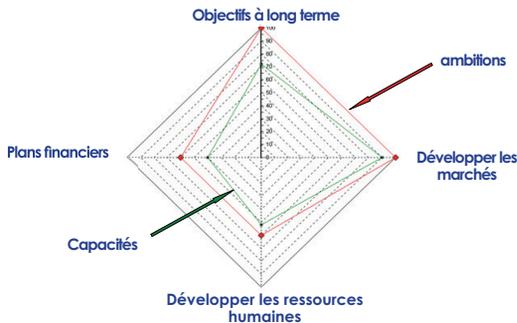
Sur l'échantillon des PME exploitées, 53% présentent des niveaux de pratiques et de performances inférieurs à 60% «Peut mieux faire» ; 26,78 % sont classées comme étant sur «la bonne voie». Les PME dites vulnérables représentent 3,57 % et les prometteuses 7,14 %. L'intérêt est d'améliorer le niveau des pratiques, afin d'avoir sur une base initiale, un plus grand nombre de PME «Prometteuses».

3.2 COMPARAISON ASPIRATIONS vs CAPACITES

Après la grille de performance, l'exploitation des éléments de pratiques offre un losange de comparaison des aspirations et des capacités

SECTEUR GÉNIE ÉLECTRIQUE

réelles d'une PME. Ce losange explore la capacité de l'entreprise à planifier sa projection sur l'avenir, sur les principales variables du Tableau de bord prospectif.



Graph 35: Losange comparaison aspirations vs capacités

Ce tableau synthétise sur la base du nombre d'occurrences, la configuration des aspirations des PME locales par rapport à leurs capacités réelles sur 4 principaux aspects :

- 1- La capacité à se projeter sur le long terme;
- 2- Le développement de marchés;
- 3- La Gestion des Ressources Humaines;
- 4- Les projets financiers.

NB : mode de lecture du tableau de comparaison

Aspirations supérieures aux capacités

Projection sur le long terme **45**

C'est-à-dire que sur l'ensemble des 59 losanges, les aspirations sont apparues supérieures aux capacités; 45 fois sur la variable projection à long terme.

Globalement, les aspirations des PME locales sont supérieures aux capacités sur les 4 aspects suscités, avec d'assez fortes occurrences en matière de projection à long terme et de projection financière.

La supériorité des capacités par rapport aux aspirations en matière de développement de marchés (11 occurrences), révèle à tout le moins la dynamique de développement horizontal des PME du secteur du génie électrique, du fait du caractère transversal du métier qui est adossé à

d'autres secteurs, notamment celui du génie civil. C'est cette transversalité qui ne semble pas encore avoir suffisamment été intégrée dans les autres secteurs. La correction de cette pesanteur réside dans la promotion de projets, à très fortes doses de nécessaires liens inter secteurs. L'égalité entre aspirations et capacités en matière financière (18 occurrences) dénote des difficultés d'accès aux financements des PME.

Aspirations supérieures aux capacités

Projection sur le long terme	45
Projection financière	34
Développement de marché	29
Ressources humaines	41

Capacités supérieures aux aspirations

Projection sur le long terme	5
Projection financière	0
Développement de marchés	11
Ressources humaines	9

Aspirations = capacités

Projection sur le long terme	1
Projection financière	18
Développement de marchés	11
Ressources humaines	0

Absence d'aspirations

Ressources humaines	1
---------------------	---

Tableau 11 : Configuration des Aspirations Vs Capacités - Secteur Genie électrique

Ce tableau renseigne sur la très forte projection des PME du secteur du Génie électrique vers l'avenir, avec une dynamique d'intégration horizontale. La promotion de liens inter secteurs dans les projets, apparaît comme étant l'un des biais à même de favoriser ce développement, avec une nécessaire maîtrise de la planification dans les entreprises.

SECTEUR GÉNIE ÉLECTRIQUE

CONCLUSION

Avec un échantillon de recherche dominé à 85% par les entreprises de la filière de l'électricité générale, l'observation des résultats ci-dessus présentés révèle que les PME locales du secteur Génie électrique, affichent un niveau de performance globalement mitigé. En effet, la capacité à développer le portefeuille client, tranche avec les difficultés à le gérer sereinement.

Les principales variables en matière de finances (rentabilité, productivité, niveau de croissance) sont apparues très fragiles, à l'exception de la stabilité. Les procédures internes et la gestion des ressources humaines, même si elles ne sont pas apparues comme étant particulièrement faibles dans l'ensemble, méritent une attention particulière en matière d'innovation.

Du point de vue des pratiques, la grille de performance mondiale affiche des scores très

dispersés entre les PME mal classées (Peut mieux faire) qui sont les plus nombreuses, et les PME catégorisées comme étant bien portantes (Sur la bonne voie) qui représentent juste une niche. L'amélioration des pratiques, à travers des efforts significatifs de renforcement des capacités, apparaît extrêmement nécessaire, pour accroître significativement le nombre de PME «Prometteuses» dans le secteur du génie électrique. Comme dans les secteurs génie civil et génie mécanique, ce mécanisme s'impose, avec acuité, pour un saut vers la catégorie des PME classées comme étant «sur la bonne voie».

Le secteur du génie électrique a la particularité d'être un secteur transversal, avec la possibilité de tirer des opportunités des deux autres secteurs. Toutefois, la question des approvisionnements peut constituer une zone d'incertitude, du point de vue de son impact sur les devis, dont le coût des interventions participe en partie du chiffre d'affaires dans ce secteur.

ANALYSE COMPARATIVE SECTORIELLE



ANALYSE COMPARATIVE SECTORIELLE

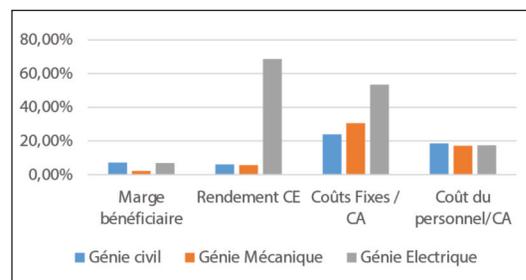
Globalement, nos travaux ont dressé un panorama des secteurs du génie civil, du génie mécanique et du génie électrique. Les deux derniers affichent meilleure allure, par rapport au secteur du génie civil, dont les niveaux de performances se sont révélés très moyens dans l'ensemble.

Cependant, à l'effet d'avoir une meilleure visibilité et d'exploiter des configurations que ces secteurs reflètent au niveau macro-économique, il est apparu idoine d'adopter une approche horizontale de la lecture et de l'analyse des principales tendances observées. Cette posture transversale met en exergue certaines observations qui, du fait de leur récurrence dans tous les trois secteurs, méritent que l'on s'y attarde.

• Le niveau élevé des charges

La capacité à maîtriser leurs charges procure un atout de compétitivité, aux organisations exerçant dans un environnement économique donné et partant, à une économie. C'est la raison pour laquelle le niveau élevé des charges mérite d'être sérieusement adressé.

Graph 36: Analyse comparative sectorielle de la rentabilité



Pour ce qui est des entreprises du génie civil, notamment dans le secteur du terrassement, elles sont souvent établies sur plusieurs sites, bureaux et bases logistiques. Cette dernière, si elle offre un avantage en matière de sécurité, est une source de coûts, si elle n'est pas la propriété de l'entreprise.

C'est le cas dans une certaine mesure dans le secteur du génie mécanique, parce qu'à l'exception des PME majeures, le domaine foncier

constitue un obstacle fondamental à leur établissement durable. Dans le secteur du génie électrique, le niveau élevé de ces charges mérite une enquête plus approfondie.

Cependant, si les charges fixes sont si élevées, il y'a lieu de s'inquiéter de l'absence de traçabilité sur les charges variables. Lesquelles constituent l'essentiel des dépenses lors de la mise en oeuvre des travaux dans ces secteurs.

• La capacité à développer des marchés

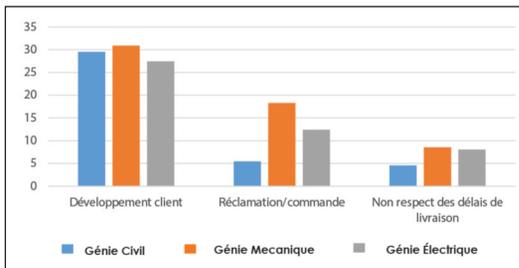
Le contexte économique, fortement empreint des grands travaux d'infrastructures, est de nature à favoriser une plus grande sollicitation des expertises des entreprises locales. De plus, la nature des infrastructures à réaliser (ponts, stades, barrages etc), encourage fortement des liens inter secteurs, qui suscitent une plus grande consommation des travaux dans les secteurs du génie civil, du génie mécanique et du génie électrique. Si les opportunités existent, le mécanisme d'accès mérite d'être amélioré, pour une contribution plus optimale (en qualité et en quantité) des PME locales. Et, c'est cet état de choses qui a contribué à la naissance de réseaux parallèles d'accès aux marchés, par le biais d'apporteurs d'affaires, qui atteignent parfaitement les PME, mais sans garantie de qualité pour les Maîtres d'ouvrage. Raison pour laquelle la BSTP a tout son rôle, et doit davantage interagir avec la partie publique, à l'effet de fluidifier le mécanisme d'accès à la commande publique.

La faiblesse de la Gestion de Relation Client

Nous l'apprécions au niveau des réclamations par commande et au non-respect des délais de livraison. Les secteurs du génie mécanique et du génie électrique sont les plus indexés au regard des graphes ci-dessous.

ANALYSE COMPARATIVE SECTORIELLE

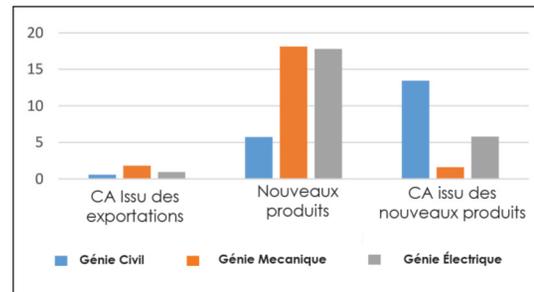
Graphe 37: Analyse comparative sectorielle de la GRC



A l'exception de l'activité de maintenance qui favorise des contacts plus récurrents entre les PME de ces secteurs et leurs clients, nous avons pu constater qu'en général, les interactions ne se font qu'au moment des sollicitations pour travaux. De plus, la perception du concept de satisfaction des PME/PMI dans ces secteurs de l'étude ne prend en compte que le volet technique. Ce qui crée de facto, une distance de compréhension avec les Donneurs d'ordre. Mais encore, certains faits relevant de la gestion interne, exposent évidemment la bonne tenue des portefeuilles clients :

- **L'absence d'anticipation** : la veille permanente sur les besoins actuels et futurs des clients, permet d'être au fait de la mutation des besoins, et d'ajuster l'offre de service en conséquence. Les programmes de développement des fournisseurs impulsés par les BSTP y apportent une solution adéquate.
- **L'insuffisance de l'approche processus** : la livraison représente la dernière étape d'une action de délivrance d'un service. S'il lui est accordé une importance parce que point de chute avec les clients, cela n'est pas suffisamment le cas pour toutes les autres étapes. En effet, l'accent est souvent mis sur les fonctions opérationnelles, au détriment des fonctions de support (approvisionnement, organisation)
- **Le paradoxe entre la capacité observée à mettre en place de nouveaux produits et la faiblesse des dépenses en Recherche et Développement**

Graphe 38: Analyse comparative sectorielle de la capacité d'innovation en (%)

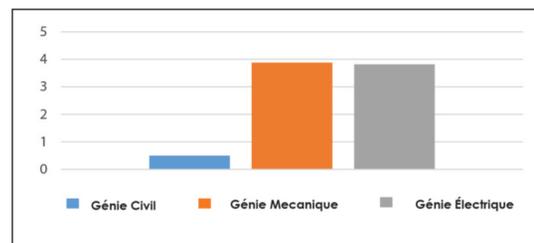


Ce constat amène à s'interroger sur les motivations et la nature des innovations impulsées. Par principe, la satisfaction du client devrait en constituer la motivation majeure. C'est en cela justement que la Recherche et Développement trouvent tout leur sens et leur rôle moteur, en ce qu'elle intègre la projection sur les besoins actuels et futurs des clients, les mutations dans les environnements, pour inventorier les améliorations nécessaires à apporter dans les services et prestations, dans les secteurs d'activités.

Aussi, le non-respect de cette démarche peut se vérifier au taux du chiffre d'affaires issu des nouveaux produits. Il apparaît faible (à peine 5% du CA) dans les secteurs du génie électrique et du génie mécanique qui, pourtant ont les plus forts taux de nouveaux produits. A contrario, il est fort dans le secteur du génie civil (près de 20% CA), qui a un taux de nouveaux produits très faible (à peine plus de 5%).

• Le niveau des dépenses en formation

Graphe 39 : Analyse comparative sectorielle de la rentabilité des dépenses en formation en %C.A

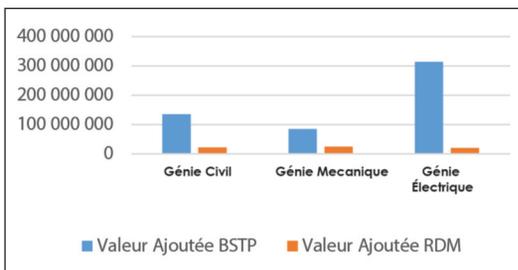


ANALYSE COMPARATIVE SECTORIELLE

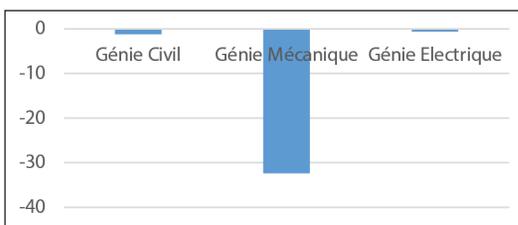
Il apparaît globalement à moins de 4% (moins de 1% dans le secteur du génie civil) pour l'ensemble des secteurs. L'irrégularité des travaux et les difficultés financières que connaissent les PME dans ces secteurs, influencent fortement la part des revenus, dédiée au renforcement des capacités des équipes. Ce dernier, dans l'environnement des PME, ne vaut que s'il est justifié par une opportunité de travaux à court terme.

• La Configuration de la Valeur Ajoutée par rapport au bénéfice net.

Grappe 40: Analyse comparative sectorielle de la valeur ajoutée par salarié permanent par rapport au bénéfice net.



Grappe 41 : Vue sectorielle de la croissance du bénéfice net



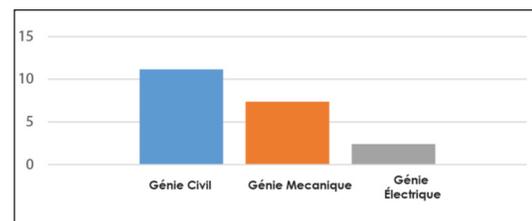
A l'observation des trois secteurs, la valeur ajoutée par salarié permanent est supérieure à celle des PME du Reste du Monde (RDM). Elle apparaît donc positive, alors que la croissance du bénéfice net est négative dans tous les secteurs.

Des entretiens avec les spécialistes des secteurs nous renseignent que cet indicateur apparaît positif, mais est contre-productif en terme de coût. **A la vérité, les charges portées le plus souvent dans les devis sont le plus souvent irréalistes (expressément basses), pour autant qu'elles permettent aux PME qui postulent, de capter l'opportunité**

de travaux. Ainsi, le marché obtenu, les PME se retrouvent à supporter des niveaux de charges, bien au-delà de ceux indiqués dans les devis, les exigences des cahiers de charges demeurant inchangées. Si cette pratique favorise l'employabilité des PME, elle leur porte lourdement préjudice, avec des niveaux de charges qui ont un impact très négatif, sur la possibilité d'engranger des bénéfices sur la durée. Ce qui pourrait traduire les pertes observées dans les trois secteurs.

• Le niveau des départs dans les entreprises

Grappe 42 : Analyse comparative sectorielle du Turn-over du personnel



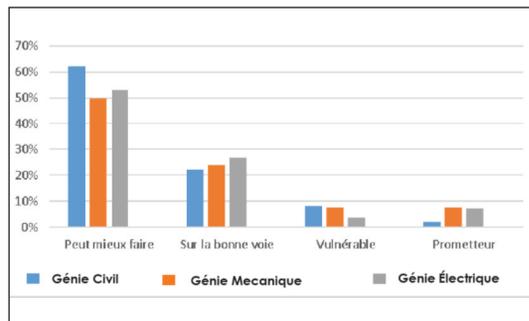
Même s'il se montre très faible dans le secteur du Génie Électrique, le taux de rotation des personnels est en moyenne de 7 départs par an dans les entreprises des 3 secteurs. Si ce rythme est maintenu, il y'a lieu de craindre pour la pérennisation de l'expertise au sein de ces PME.

Suite aux discussions que nous avons eues avec les acteurs de ces secteurs, il ressort que le niveau des salaires, l'absence de profil de carrière, le phénomène des contrats projets contribuent à vider les PME, notamment dans les secteurs du génie civil et du génie mécanique.

ANALYSE COMPARATIVE SECTORIELLE

• La faiblesse des niveaux de performance de la majeure partie des PME

Graph 43 : Analyse comparative sectorielle de la grille de performances mondiale



Il se révèle clairement que la majeure partie des PME (54% en moyenne), indépendamment du secteur, sont classées comme étant faibles aussi bien en matière de performance qu'en matière de pratique (**peut-mieux faire**). Cependant, seule une niche (23% en moyenne), est classée comme étant **«Sur la Bonne Voie»**. Les PME dites **«vulnérables»** et **«prometteuses»** sont très marginales. Pourtant, l'accroissement des PME dites **«prometteuses»**, par l'amélioration des pratiques est la voie idéale, pour favoriser un saut encadré vers la catégorie des PME dites **«Sur la Bonne Voie»**. La systématisation du renforcement des capacités est le moyen de choix pour conduire cette action.

CONCLUSION GENERALE

Nos travaux ont porté sur les évaluations réalisées auprès d'un échantillon de 177 PME/PMI, qui exercent dans 3 des secteurs couverts par la BSTP, notamment : les secteurs d'activités du génie civil, du génie mécanique et du génie électrique, entre 2012 et 2017. A cet effet, nous avons utilisé l'outil d'analyse comparative UNIDO SPX de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), à l'effet de dégager les grandes tendances de nos PME/PMI, par rapport à leurs consœurs du réseau de l'ONUDI, en matière de pratique et de performance.

De l'exploitation des rapports d'évaluation, il ressort que les secteurs du génie civil, du génie mécanique et du génie électrique, sont respectivement dominés par les filières BTP, fabrication mécanique, construction métallique, et électricité générale. Les performances sont globalement apparues faibles en comparaison à celles des PME/PMI du reste du monde. Même si de façon très surprenante, sur certains indicateurs (dépenses marketing par rapport au chiffre d'affaires, Recherche et Développement, investissement en capital, dépenses en TIC et même le rendement du capital engagé dans le secteur du génie électrique), les scores réalisés par nos PME sont apparus supérieurs à ceux de l'échantillon de comparaison. En effet, ce constat ne correspond pas toujours aux préoccupations de nos PME/PMI et suscite des interrogations sur la sincérité de certaines données collectées.

Sur le second volet, la grille de performances mondiales que nous avons utilisée, a renseigné que plus de la moitié de nos PME réalisent des scores faibles, aussi bien en matière de pratiques que de performances, et que seule une petite niche est catégorisée comme étant «Sur la bonne voie». Aussi, il s'est avéré nécessaire sur une base initiale de recommander l'approche d'amélioration des pratiques, comme trame de développement de nos PME, en mettant un accent particulier sur le renforcement des capacités.

De façon plus globale, **nos PME se sont illustrées positivement sur plusieurs points, notamment une volonté claire d'innovation, la capacité à développer le marché, le faible taux d'accidents qui témoigne de la prise en compte de la fonction QHSE et la capacité à dégager des marges malgré tout.** Cependant, plusieurs points nous sont apparus très

problématiques pour le développement de nos PME, et méritent d'être adressés sérieusement. **A côté des problèmes plus généraux tels que: l'accès à la commande publique et le financement des PME/PMI, nous pouvons y ajouter les difficultés observées dans nos PME en matière de gestion des projets, de maîtrise des outils de planification, l'optimisation des coûts, la comptabilité analytique, la gestion des stocks, la gestion de la relation client. De façon plus précise:**

- **le secteur du génie civil:** il souffre particulièrement de la longueur des délais de paiement qui décourage les banques. La configuration des prestations (en mode projet) et le niveau des financements en question, aiguissent des réflexions sur une formule de banque d'investissement, comme mécanisme d'accompagnement.
- **le secteur du génie mécanique:** le poids des charges (équipements, foncier...) inhibe la rentabilité, et une nécessaire dynamique de Recherche et Développement pour la compétitivité de l'outil de production.
- **enfin, le secteur du génie électrique:** la rémunération de la main d'œuvre engagée dans une prestation, est une composante non négligeable du chiffre d'affaires. Ce qui implique que les approvisionnements soient maîtrisés, afin que ce poste (main d'œuvre) soit le moins fragilisé possible, dans la confection et lors de la discussion des devis.

Une lecture horizontale de ces différentes pesanteurs, met en exergue la responsabilité de plusieurs pôles d'action : l'Etat, le secteur financier, les Corporations, la technostructure d'encadrement et de développement des PME/PMI au Cameroun.

- **les pouvoirs publics :** sont interpellés sur toutes les difficultés auxquelles les PME/PMI sont confrontées, pourraient connaître une atténuation quasi certaine, si la régularité de la commande publique était de mise. Malgré l'absence d'une loi sur la sous-traitance, une invitation insistante de la part des pouvoirs publics, des entreprises publiques et parapubliques, à observer la base réglementaire actuelle en matière de Contenu Local, pourrait contribuer à stabiliser les déséquilibres. Ces derniers diminueraient à coup sûr, avec une amélioration des délais de paiement.

CONCLUSION GENERALE

- **le secteur bancaire** : le niveau de taux d'**intérêt (pas moins de 10%)** appliqué par les banques aux PME/PMI locales, éclaire sur le niveau de risque imputé aux PME locales. Ce taux a même un impact négatif sur l'attractivité de nos PME, tant qu'il est supérieur aux niveaux de Rendement du Capital Engagé observés (moins de 7%). Il y'a donc lieu d'agir sur les facteurs de risque : délais de paiement, faillite de la PME, incapacité à satisfaire au cahier de charges, rupture de contrats. Ainsi, dans la mesure où nos banques tiennent le facteur risque en règle d'or, la conjoncture ambiante et la place des PME dans notre environnement sont suffisamment éloquents pour susciter une plus grande flexibilité, dans leur rapport aux PME/PMI. Sur la base de ces hypothèses, une approche plus collégiale peut être de nature à rassurer en intégrant d'autres acteurs (Etat, corporations, structures d'encadrement), à travers des mécanismes de fonds de garantie, Sociétés de Cautionnement Mutuelles etc.
- **les Corporations de métier** : les défis de la compétitivité aujourd'hui imposent la mutualisation des capacités et des expertises. Il est urgent que nos PME, dans l'idéal regroupées par secteur d'activité, apprennent à davantage travailler ensemble. Cela pourrait leur procurer plus de consistance, par exemple en termes de sous-traitance de capacité, face à certains challenges. L'organisation de ces corporations, ainsi que les services offerts aux membres, participent de la structuration de notre secteur privé, et de notre tissu industriel. La qualité de la relation avec les Donneurs d'Ordre, est une articulation cruciale de ces défis.
- **les structures d'encadrement et de développement des PME** : il est de leur responsabilité d'accompagner les PME dans le relèvement de ces défis. Une analyse comparative à l'échelle de l'Afrique et du monde révèle que, l'action d'encadrement et de service aux PME se déploie plus efficacement sur un axe en trois points : le Consulting, la Formation et la Recherche et Développement. Au Cameroun, ce dernier point ne semble pas encore suffisamment pris en charge, par la techno-structure d'accompagnement des PME. Il contribuerait pourtant à informer, éclairer, et anticiper sur bien de chocs auxquels les PME ont souvent fait face, notamment l'entrée en

vigueur d'une nouvelle réglementation, des avancées technologiques, de nouvelles exigences de marchés.... La constitution de ces structures d'encadrement, en plateforme unique, pourrait être de nature à offrir une meilleure coordination de leurs actions.

En tant que membre de cet ensemble, la BSTP a pour sa part initié quelques solutions dans la limite de ses moyens, à l'instar de:

- **la mise en place d'une Société de Cautionnement Mutuel en vue de faciliter l'accès au financement des PME/PMI;**
- **l'impulsion de l'élaboration d'une Politique Nationale de Développement des Clusters (PNDC);**
- **la promotion du Cluster Maintenance Industrielle pour booster la Cotraitance;**
- **la production de la Charte des Bonnes Pratiques et d'un contrat type de sous-traitance ;**
- **la production d'un avant-projet de loi sur la sous-traitance, ainsi que la préparation de la mise en place d'un Observatoire du Contenu Local en matière de Sous-traitance;**
- **l'adressage d'un plaidoyer du contenu local en matière de Sous-traitance.**

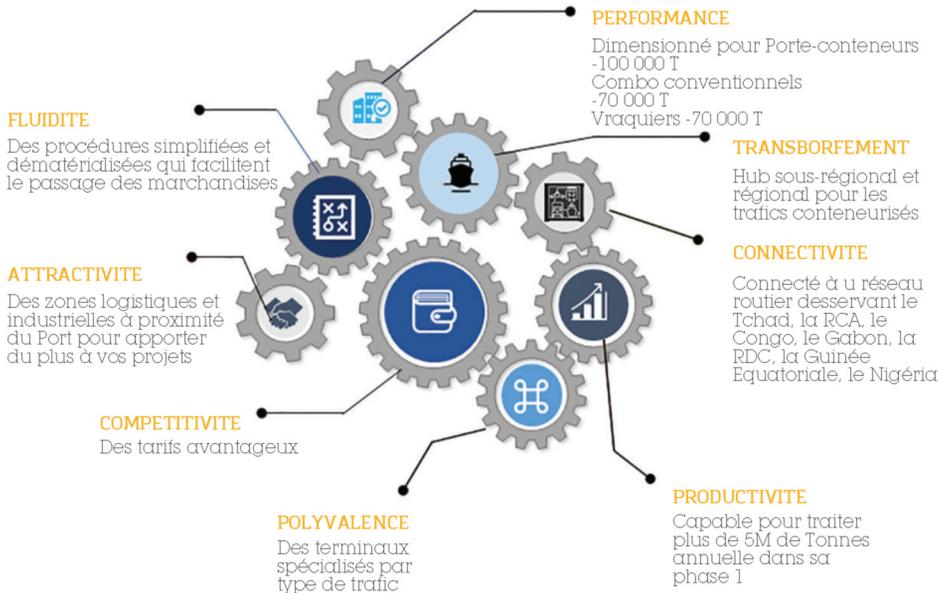
Le présent baromètre se veut un support d'information et de clarification de la réalité des secteurs génie civil, génie mécanique et génie électrique mais également un outil d'aide à la décision, pour la Communauté Economique Nationale. Il n'a pas vocation à apporter des solutions à l'ensemble des facteurs d'amélioration du climat des affaires et/ou de notre environnement économique camerounais. Pour autant, selon l'Observatoire pour l'Emergence en Afrique (OBEMA), « la croissance de la productivité est l'une des conditionnalités d'accès à l'Emergence ». Sur cette base, le relèvement du niveau de contribution de nos PME au PIB et l'amélioration de la productivité dans ces secteurs, apparaissent comme des enjeux intéressants à tenir, s'il faut relever le défi de l'atteinte des objectifs assignés à la deuxième phase de la Vision d'Emergence en 2035, à savoir : la consolidation de la croissance économique, l'intensification de la transformation industrielle des produits d'origine locale, l'intensification de la redistribution des richesses et de la lutte contre la pauvreté.



PORT AUTONOME DE KRIBI
PORT AUTHORITY OF KRIBI

Hub Logistique Majeur

au service de l'émergence du Cameroun et de la sous-région Afrique centrale



LE PORT DE KRIBI : AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

Les pôles d'activités en cours de développement autour de l'infrastructure portuaire sont porteurs de richesses et d'emplois. A cet effet, environ 5 000 emplois directs et indirects sont projetés, ceci devrait contribuer à améliorer les conditions de vies des populations riveraines et par le même effet développer les services et infrastructures sociaux.

Smart port, attractive business

B. P. : 203 Kribi • Tel : (237) 222 462 100 • Fax : (237) 222 462 104
Email : contact@pak.cm • Web : www.pak.cm



ESSEC
Ecole supérieur des sciences
économiques et commerciales

... Le temple par Excellence du Management



«Une business School Africaine, au Cameroun, pour le Monde»



Nos options

- Finance comptabilité et audit
- Ingénierie économique financière
- Commerce international
- Marketing
- Ressources humaines
- Entrepreneuriat
- Projet
- Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement
- Business Analyst

Nos formations

Initiale

- ESC (étude supérieur de commerce /BACC)

- EPA (étude professionnelle approfondie /licence)

Continue

- MBA (master of business administration /licence + 2 ans d'expérience professionnelle)

- LPOM (Licence professionnelle en organisation et management /DUT, BTS, DEUG + 2 ans d'expérience)

+237 6 95 17 33 11

ESSEC@ESSEC-DOUALA.CM

Douala Ange Raphael

LinkedIn: ESSEC DE DOUALA

www.essec-douala.cm

BP : 1931 Douala Cameroun