

## **La PME camerounaise face au défi de sa performance économique dans un contexte d'incertitude de la maîtrise du COVID-19**

### **Cameroonian SME facing the challenge of its economic performance in a context of uncertainty over COVID-19 control**

**Iliassou Mouliom, (PhD, en sciences de gestion)**

*ENSET d'Ebolowa*

*Université de Yaoundé I, Yaoundé*

**Robert Wanda, (Professeur Titulaire)**

*CAMES*

*Université de Dschang, Dschang, Cameroun*

**Abdou Wouliyou Nsounfon, (Docteur en Médecine)**

*Faculté de Médecine et de Sciences Biomédicales*

*Université de Yaoundé I, Yaoundé, Cameroun*

<b>Adresse de correspondance :</b>	ENSET d'Ebolowa Université de Yaoundé I, Yaoundé, Cameroun. E-mail : mouliomouslim@yahoo.fr ou mouliomouslim@gmail.com
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Remerciements</b>	Nous remercions Dr WAFEU Guy pour l'analyse statistique des données
<b>Citer cet article</b>	Mouliom, I., Wanda, R., & Nsounfon, A. W. (2021). Cameroonian SME facing the challenge of its economic performance in a context of uncertainty over COVID-19 control. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 2(1), 219-232. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.4474512">https://doi.org/10.5281/zenodo.4474512</a>

**DOI: 10.5281/zenodo.4474512**

**Published online: January 29, 2021**

**Copyright © 2021 – IJAFAME**



## **La PME camerounaise face au défi de sa performance économique dans un contexte d'incertitude de la maîtrise du COVID-19**

### **Cameroonian SME facing the challenge of its economic performance in a context of uncertainty over COVID-19 control**

#### **Résumé**

L'incertitude liées à la non maîtrise de l'étendue des effets pervers de la pandémie du COVID-19 à l'échelle mondiale a poussé l'Etat du Cameroun à agir avec prudence, action et efficacité afin d'assurer à sa population et son économie une meilleure riposte possible. En effet, personne ne saurait s'estimer à l'abri des méfaits actuels de cette pandémie qui, en sus d'autres multiples contraintes quotidiennes qui entravaient déjà notre épanouissement, fragilise certains équilibres sociaux difficilement acquis. Ce constat ne pouvait en être autrement lorsqu'on sait que sur le plan managérial, certains dirigeants sont confrontés à de nombreuses difficultés de maîtrise et de justification actuelle de l'évolution anormale de certains instruments d'appréciation de la performance de leurs entreprises et qui servent de guide d'évaluation de leur état de santé et de leur niveau de positionnement sur le marché. Ces instruments qui sont tout aussi utiles pour les PME, véritables maillons du développement de l'économie camerounaise, peuvent être appréhendés soit sous l'angle des orientations financières et de l'impact de l'industrie ou soit sous l'angle des ressources et des compétences mobilisées. Dans tous les cas, les entreprises disposent en général de deux grandes sources d'instruments d'appréciation de leur performance. Il s'agit sur le plan externe de l'impact du secteur d'activité d'appartenance et sur le plan interne des compétences distinctives qui englobent l'ensemble des actifs associés de manière quasi-permanente. L'objectif de cet article est donc de mettre en lumière les facteurs d'appréciation de la performance de la PME camerounaise au regard du contexte actuel d'incertitude de la maîtrise du COVID-19. L'approche hypothético-déductive et la méthode de maximum de vraisemblance sont mobilisées. Le résultat obtenu conduit au rejet de tout lien d'influence entre la ville de localisation et l'excédent brut d'exploitation, le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation réalisés contrairement à l'année activité des PME camerounaises.

**Mots-clés :** Performance financière, PME, Comportement financier, COVID-19.

**Classification JEL :** H1, L25.

**Type de l'article :** Recherche empirique.

#### **Abstract**

The uncertainty related to the lack of control over the extent of the perverse effects of the COVID-19 pandemic on a global scale has pushed the State of Cameroon to act with prudence, action and efficiency in order to ensure its population and its economy a better response possible. Indeed, no one can feel safe from the current misdeeds of this pandemic which, in addition to the many other daily constraints that already hamper our development, is weakening certain difficult social balances. This observation could not be otherwise when we know that at the managerial level, certain leaders are confronted with numerous difficulties of mastering and of current justification of the abnormal evolution of certain instruments of assessment of the performance of their companies and which serve as a guide to assess their state of health and their level of positioning in the market. These instruments, which are just as useful for SMEs, real links in the development of the Cameroonian economy, can be understood either from the angle of financial orientations and the impact of the industry or from the angle of resources and skills mobilized. In any case, companies generally have two main sources of instruments to assess their performance. Externally, this concerns the impact of the business sector to which it belongs and internally the distinctive skills which encompass all of the associated assets on a quasi-permanent basis. The objective of this article is therefore to highlight the factors for assessing the performance of Cameroonian SMEs in the light of the current context of uncertainty regarding the control of COVID-19. The hypothetico-deductive approach and the maximum likelihood method are used. The result obtained leads to the rejection of any link of influence between the city of location and the gross operating surplus, turnover and operating profit achieved contrary to the year of activity of Cameroonian SMEs.

**Keywords:** financial performance, SMEs, financial behavior, COVID-19.

**JEL Classification:** : H1, L25.

**Paper type:** Empirical Research.

## Introduction

Avant l'avènement du COVID-19, bon nombre des petites et moyennes entreprises (PME) au Cameroun éprouvaient déjà des difficultés de la pérennisation de leur existence dans le temps. Ces difficultés sont d'autant plus perceptibles qu'une étude<sup>1</sup> de l'Institut National de la Statistique (INS) publiée en 2019 mettait déjà en exergue un taux élevé de mortalité précoce de celles-ci. Avec cette crise sanitaire qui a d'abord fait son apparition en Chine en fin d'année 2019 (Xiang, et al. 2019) la chance de leur survie s'est davantage amenuisée dans la mesure où son caractère de pandémie mondiale est à l'origine des conséquences socio-économiques et humaines (rapport INS 2020) pouvant inhiber la croissance économique.

Par ailleurs, issue d'une classification catégorielle pour des nécessités fiscales ou d'études statistiques, la PME est l'un des maillons essentiels du développement de l'économie d'un pays (Anderson et Reeb, 2003). Les critères de sa classification sont, dans la plupart des cas, tributaires du niveau de développement de chaque pays ou groupement économique donné. En effet, au départ de la prise de conscience de son existence dans les débats théoriques, cette catégorie d'entreprises à prédominance familiale (Bellettre, 2010) a d'abord été méconnue pour être par la suite au centre d'une mouvance conceptuelle qui va contribuer à la compréhension d'un grand nombre d'indicateurs qui justifient son attrait. Ces indicateurs qui concernent non seulement ses orientations financières (Allouche et Amann, 2000 et Albouy, 2000) mais aussi sa performance, demeurent une réalité à découvrir notamment dans ce contexte mis à l'épreuve des effets dévastateurs de la pandémie du COVID-19 sur les équilibres sociaux-économiques. Il peut s'agir à titre d'exemple ici de l'amointrissement de la rentabilité des entreprises et même à leur mise en faillite.

L'objet de cet article est de mettre en évidence les indicateurs d'influence de la baisse de la performance économique des PME familiales au Cameroun bien qu'accentuée par les effets pervers des mesures de la maîtrise du COVID-19. D'où ce questionnement : la pandémie du COVID-19 serait-elle l'unique source de la mauvaise performance économique des PME camerounaises ?

Pour répondre à ce questionnement, nous structurerons ce manuscrit de la manière suivante :

- L'examen de l'incertitude du COVID-19 face à la maîtrise de la performance de la PME qui permettra de parcourir les éléments théoriques explicatifs de la performance de la PME ainsi que les réalités camerounaises de la gestion du COVID-19 ;
- La méthodologie utilisée pour mener cette recherche ;
- Les résultats obtenus associés à des commentaires ;
- Et enfin une conclusion.

### 1. Incertitudes du COVID-19 face à la maîtrise de la performance de la PME

#### 1.1. Éléments théoriques explicatifs de la performance de PME

Au-delà de sa considération comme résultat d'une action qui associe en même temps efficacité et efficience, la performance apparaît pour beaucoup comme un concept qui est d'une grande clarté alors que pour d'autres, il est totalement abstrait (Josée et Louise, 2018). Pour preuve, pendant que certains auteurs (Peters et Waterman, 1982) pensent que les entreprises les plus performantes sont celles bien positionnées sur le marché avec de très bons produits, d'autres (Tarondeau, 1993 ; Hamel et Prahalad, 1994 et Dunning, 1995) par contre mettent en exergue l'émergence d'un ensemble de tendances sur le plan technologique, l'évolution de la

---

<sup>1</sup> D'après cette étude et portant sur le dispositif de suivi de la mortalité des PME entre 2009 et 2016, sur 6 458 entreprises, 2316 ont fermé les portes au Cameroun. Plus grave, environ 95% de ces PME/PMI ont arrêté leurs activités avant 2014.

structure de la concurrence mondiale et la maîtrise par l'entreprise des ressources stratégiques non imitables et difficilement accessibles sur un marché (Cucchi et Ouedraogo, 2005).

En outre, pendant qu'il était prouvé au départ de son développement dans le contexte américain que, c'est l'impact de l'industrie, les ressources et les compétences qui constituaient les sources d'explication de la performance des entreprises (Rumelt, 1991 ; Mauri et Michaels, 1998) ; une étude menée en France par Ngobo et Stephany (2001) aboutissait au résultat selon lequel la perception des différences entre les entreprises dépend en grande partie du contexte dans lequel évoluent les entreprises (Cucchi et Ouedraogo 2004).

Il était aussi reconnu sur le plan historique que les variables économiques et financières constituent l'unité de mesure de la performance des entreprises étant donné leurs caractères jugés objectifs, fiables<sup>2</sup> et facilement interprétables pour des fins d'évaluation ou d'analyse comparative (Neely, 1999; Walker et Brown, 2004). Cette reconnaissance n'a pas échappé aux critiques des années 80 portant notamment sur leur orientation à court terme, leur absence de lien avec la stratégie (Neely, 1999), ou tout simplement dans le cadre de la prise en compte de la réalité et de l'hétérogénéité des PME, leur incapacité à considérer l'intérêt des diverses parties prenantes et leur tendance à vouloir normaliser les comportements (Josée et Louise, 2018).

Ce constat qui résulte de la distinction<sup>3</sup> de deux sources d'appréciation de la performance d'une entreprise permettait sur le plan externe<sup>4</sup> confirme l'impact du secteur d'activité d'appartenance sur la performance des entreprises (Wernerfelt et Montgomery, 1988). Par contre sur le plan interne<sup>5</sup>, l'accent était mis sur les ressources et les compétences distinctives qui englobent l'ensemble des actifs associés de manière quasi permanente à l'entreprise (Barney, 1991). Par ailleurs, les auteurs comme Gailly (2003), Basly (2005) et Trabelsi (2006) nous mettent en garde contre l'appréciation de la performance d'une entreprise à travers la diffusion par son dirigeant de l'information qui n'est pas forcément crédible et qui ne permet pas à elle seule, de distinguer les bonnes des mauvaises. D'où la nécessité de l'examen des réalités camerounaises de la gestion du COVID-19.

## **1.2. Réalités camerounaises de la gestion du COVID-19**

D'après le rapport de l'INS de 2020, de nombreuses perturbations causées par ce virus qui a pris naissance en Chine dans la ville de Wuhan en fin d'année 2019 ont secoué plusieurs économies mondiales : Cette secousse est perceptible à travers une prévision<sup>6</sup> en baisse des PIB de 2,4% dans le monde en général et 1,8% au Cameroun en particulier. Selon ce rapport, la grande dépendance de ce dernier vis-à-vis de l'extérieur traduit sa forte baisse. Par ailleurs, il en ressort que parmi les effets négatifs recensés de ce virus dans se trouve celui de la rupture des chaînes d'approvisionnement mondiales le fléchissement de la demande finale des biens et services sur le marché. Couplés à l'incertitude de la propagation de cette pandémie, ces effets

---

<sup>2</sup> D'après Walker et Brown (2004) pour être considérées comme des indicateurs fidèles de performance, les données financières supposent toutefois que l'entreprise soit dirigée par un gestionnaire souhaitant maximiser ses profits et poursuivant des objectifs de croissance.

<sup>3</sup> Cette distinction provient des travaux de recherche menés aux USA par Schmalensee (1985) et Rumelt (1991).

<sup>4</sup> Il s'agit du courant de l'économie industrielle qui considère que la capacité d'une entreprise à obtenir un taux de profit supérieur à son coût de capital (rente) dépend entre autres de l'attrait de l'industrie dans laquelle elle œuvre et l'établissement d'un avantage compétitif sur ses concurrents (Porter, 1985).

<sup>5</sup> Cette approche, impliquent pour l'entreprise l'existence concomitante des 3 principales caractéristiques que sont la valeur stratégique des ressources et compétences (Barney, 1991; Grant, 1991), la rareté des ressources et compétences (Barney, 1991; Collis & Montgomery, 1995), et les concepts de non imitabilité et de non substituabilité des ressources et compétences (Dierickx, Cool & Barney, 1989).

<sup>6</sup> Information issue du rapport sur les effets socio-économique potentiels du COVID-19 au Cameroun : une évaluation sommaire du 31 mars 2020 du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD).

ont eu pour corolaire la baisse des taux d'intérêt qui a provoqué une certaine panique sur le marché financier<sup>7</sup> (rapport du PNUD de mars 2020).

Au regard de tout cela, les autorités du pays ont réagi promptement à travers la mise en place d'un ensemble de mesures visant à les contenir. Il en est ainsi des mesures de contrôle de sa propagation et d'allègement des pressions fiscales accordées visant notamment les PME véritablement socle de développement de notre économie. Déjà, un rapport prévisionnel de l'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE) suggérait une croissance mondiale ne dépassant pas 1,5% en raison de certaines mesures mises en place pour la gestion de cette pandémie. Il en ressort aussi que, « les mesures de confinement et la peur de l'infection porteront un coup à la production ainsi qu'aux dépenses et entraîneront un grand nombre des pays touchés par l'épidémie dans une véritable récession. Cette mise en garde intervient pendant que le Cameroun implémente ses deux mesures de sa gestion.

En effet, après la révélation des premiers cas de contamination le 06 mars 2020, les autorités du pays n'ont attendu que le 17 mars 2020 pour dérouler les 13 mesures<sup>8</sup> à mettre en œuvre afin de lutter contre la propagation du COVID-19 alors que 142 cas de contamination étaient déjà enregistrés avec deux décès à déplorer. Parmi ces mesures de prévention, on peut retenir entre autres, l'instauration d'un système de régulation des flux des consommateurs dans les marchés et les centres commerciaux, la distanciation sociale, la fermeture des frontières terrestres, aériennes et maritimes, les restrictions sur les déplacements urbains et interurbains qui ne devront s'effectuer qu'en cas d'extrême nécessité pour ne citer que celle-ci. Ces mesures vont bénéficier d'un renforcement des actions de communications et sensibilisation de proximité plus intenses qui sont tout aussi accompagnées des mesures de sanctions administratives en cas de sa non-observation. Une réunion interministérielle tenue en début juillet 2020 a permis de faire une évaluation de la pandémie notamment en ce qui concerne la contribution de la pharmacopée traditionnelle dans sa lutte et le renforcement des dispositifs médicaux déployés aux frontières ; la finalisation du protocole de gestion des vols internationaux en prélude à la réouverture du trafic aérien et l'examen de la situation née de la décision de la Commission Européenne concernant les voyages internationaux en direction des États de l'Union européenne ; le processus de rapatriement des Camerounais en détresse à l'étranger. En marge de cela se tenaient une autre réunion de concertation avec des scientifiques français, des institutions de recherches françaises en vue du lancement du projet de production des médicaments visant à réduire cette pandémie à sa plus simple expression. Ces mesures certes difficiles étaient nécessaires pour garantir la protection de tout un chacun et limiter la propagation de cette pandémie. Sans compter que, informer bien avant de l'arrivée de la pandémie et ses dégâts humains dans les pays touchés, les populations se sont organisées pour contrer tous ses effets négatifs<sup>9</sup>.

Les conclusions d'une étude d'évaluation des effets socioéconomiques potentiels du Covid-19 commise par les autorités du Cameroun ont conduit à la mise en place le 30 avril 2020 d'un plan de riposte contre les effets néfastes des mesures antérieurement prises sur l'économie nationale. Ce plan qui tournait autour de dix-neuf nouvelles mesures visait à accroître la lutte contre l'évolution de la maladie et à stimuler la production.

---

<sup>7</sup> Au mois de mars 2020, Wall Street a connu la pire semaine depuis la crise financière de 2008 à la suite de l'incertitude sur la propagation du virus couplée à la crise du pétrole au niveau international.

<sup>8</sup> Au départ de la mise en place de ces mesures et même par la suite, la population concernée y avait manifesté une sorte de désintérêt d'où l'inquiétude des pouvoirs publics qui ignorés que celle-ci s'était déjà organisée en des unités de confiance mutuelles pour contrer efficacement la pandémie. La preuve c'est qu'aujourd'hui ce virus a fait moins de dégâts que prévus par certaines opinions qui ne tardaient pas à la qualifier de masse ignorante. Ainsi, d'autres sont allés jusqu'à la prévision d'une hécatombe pour l'Afrique en général.

<sup>9</sup> Il s'agit entre autres des dispositions traditionnelles prises pour renforcer le système immunitaire de tout un chacun en vue de contrer ses effets dévastateurs dans la société.



Ainsi, parmi les mesures prises pour soulager les secteurs d'activité affectés par les effets pervers de cette crise sanitaire, figurent entre autres : le port du masque obligatoire ; la surcharge interdite dans les moyens de transport en commun ; la suspension au titre du 2<sup>ème</sup> trimestre 2020 des vérifications générales de comptabilité, sauf en cas de comportement fiscal suspect ; le report du délai de dépôt des Déclarations Statistiques et Fiscales sans pénalités en cas d'acquiescement du solde correspondant et l'octroi de moratoires et de différés de paiement aux entreprises directement affectées par la crise, suspendant les mesures de recouvrement forcé à l'encontre de celles-ci. L'essentiel de toutes ces mesures visant à limiter autant que possible le risque de récession économique que cela peut engendrer et bien redouter par certains observateurs et analystes nationaux qu'internationaux.

## **2. Méthodologie de la recherche**

### **2.1. Cadre de l'étude**

Nous avons mené une étude rétrospective descriptive et analytique dans les villes de Douala, Yaoundé, Bafoussam, Bafia, Edéa, Garoua, Limbé, Mbalmayo et Soa. Le choix de ces villes a tenu compte du poids économique et du nombre important des PME<sup>10</sup> qui s'y trouvent.

### **2.2. Procédures**

Pour construire notre échantillon, il nous a suffi de suivre une démarche à deux phases dans un souci d'obtenir des résultats pertinents. Ainsi avons-nous dans un premier temps procédé à un tirage au sort sans remise qui a conduit à l'obtention de 75 PME objet de notre étude. Par la suite, nous avons dans un deuxième temps collecté des données comptables issues des bilans et des comptes de résultat de ces entreprises à partir de la base des données disponibles à l'Institut National de la Statistique. Il convient tout d'abord de relever que, c'est à partir d'une population de 770<sup>11</sup> entreprises qu'est constitué notre échantillon d'étude<sup>12</sup> au moyen d'une technique d'échantillonnage aléatoire simple, basée sur le tirage au sort sans remise. C'est donc à partir de cet échantillon que nous avons extrait de leurs déclarations statistiques et fiscales les données relatives aux variables à expliquer. Ces données concernent autant les dettes financières de ces PME que les chiffres d'affaires, les excédents bruts d'exploitation et leur zone de localisation géographique.

### **2.3. Hypothèses à tester**

Bien avant l'avènement du COVID-19, l'État s'était déjà engagé dans un ensemble de réformes fiscales visant à booster non seulement la performance économique et financière des entreprises, mais aussi pour encourager l'entrepreneuriat au Cameroun. Ainsi était-il créé les zones franches<sup>13</sup> pour encourager la création d'entreprise gage du développement économique. Il en est de même de la mise en place, au fil du temps, d'un régime fiscal recensant plusieurs mesures d'allègement de la pression fiscale en vue de stabiliser et d'améliorer la rentabilité de nombreuses entreprises du pays (Ngo Balepa, 2012). Toutefois, cet auteur pense qu'après son intégration dans la politique d'industrialisation du Cameroun, ce régime s'est singularisé par des résultats très mitigés, eu égard aux espoirs d'industrialisation et de développement socio-

---

<sup>10</sup> Le poids économique des PME camerounaises n'est plus à démontrer. En effet, il ressort d'un rapport produit par l'INS en mai 2020 que celles-ci représentent 90% du tissu économique. En outre, de l'avis de certains experts elles contribuent à hauteur de plus de 34% au Produit intérieur brut. Elles absorbent près de 70% en termes d'emplois et constituent environ 95% d'entreprises dans le pays.

<sup>11</sup> Informations contenues dans une note d'évaluation de l'INS visant à évaluer les conséquences socio-économiques de la pandémie de mai 2020.

<sup>12</sup> Celle-ci offre la possibilité d'une standardisation et d'une comparabilité de la mesure.

<sup>13</sup> Créé par ordonnance n° 90/001 du 29 Janvier 1990, le Régime de la Zone Franche au Cameroun est utilisé au départ comme un instrument pour le développement des échanges avant de devenir très vite un bel outil de promotion de l'activité économique en général, et de l'industrialisation en particulier, notamment dans les pays en développement (PED) ou même dans des espaces industriels en crise en vue de leur reconversion.

économique qu'il porte. Bien plus, l'insurrection des groupes rebelles dans le septentrion et la crise anglophone ont aussi provoqué une crise de consommation locale mettant ainsi en mal les politiques fiscales mises en place. Et c'est dans ce décor que surgit la pandémie du COVID-19 avec la crainte de sa propagation au regard des incertitudes scientifiques et les trajectoires de son évolution. Cette crainte a ainsi poussé les autorités du pays à prendre un ensemble de mesures parmi lesquelles le confinement de la population dont les conséquences sur le management des entreprises restent à démontrer malgré qu'une étude<sup>14</sup> d'évaluation de ses conséquences socio-économiques a permis de relever de façon globale ses effets négatifs sur les activités de nos entreprises<sup>15</sup>. Il en est ainsi de la baisse estimée à près de 95,5% du chiffre d'affaires et des capitaux propres observée chez certaines entreprises étudiées ; tout ceci accompagné d'une réticence des partenaires<sup>16</sup> financiers de les soutenir dans leur quête de capitaux étrangers. Cet état des lieux nous conduit à la formulation de nos deux hypothèses ci-après :

**H1** : la succession des années de réformes fiscales non contextuelles serait à l'origine de la baisse de la performance économique des PME au Cameroun.

**H2** : la ville de localisation des PME camerounaises impacterait négativement leur performance économique.

## 2.4. Variables d'étude

### 2.4.1. Variables à expliquer

Les variables dépendantes comportaient : le chiffre d'affaires (CA) qui représente les ventes réalisées par l'entreprise, l'excédent brut d'exploitation (EBE<sup>17</sup>) qui est obtenue en rapportant le profit réalisé par la PME sur son chiffre d'affaires hors taxe et le résultat exploitation. Ce dernier représente la différence entre les produits et les charges d'exploitation. Il n'indique la rentabilité de l'activité d'une entreprise, sans prise en compte des éléments financiers ou fiscaux, ni des événements exceptionnels comme un investissement coûteux ou une importante vente d'actifs. C'est la part du résultat qui est dégagé de tous produits et charges financiers ou des événements exceptionnels et de l'impôt sur les bénéfices.

### 2.4.2. Variables explicatives

Nous avons utilisé un modèle intégrant deux variables explicatives à savoir l'année d'activité ou d'exercice comptable et la ville de localisation géographique de la PME étudiée. Les observations au cours des différentes années étaient appariées entre elles. Tandis que celles des différentes villes étaient indépendantes.

## 2.5. Analyse des données

Les données ont été analysées grâce au logiciel SPSS version 23.0 (IBM Corp. Released 2019. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 26.0. Armonk, NY: IBM Corp). La distribution des variables a été évaluée grâce au test de Shapiro-Wilk. Aucune des variables dépendantes n'avait une distribution normale. Une transformation logarithmique a été effectuée pour toutes ces variables, après ajout d'une constante pour les variables ayant une valeur

<sup>14</sup> Il s'agit d'une note d'évaluation des conséquences socio-économiques réalisée par l'Institut National de la Statistique couvrant la période couverte va du 26 avril au 10 mai 2020.

<sup>15</sup> Il convient de relever ici tous les secteurs d'activités sont presque fortement touchés.

<sup>16</sup> Le secteur informel n'en pas la différence dans la mesure où ses sources que sont tontines, amis et autres associations manifestent une réticence évaluée à 45%.

<sup>17</sup> Un excédent brut d'exploitation négatif signifie que le chiffre d'affaires encaissé n'a pas suffi à couvrir les charges liées à sa réalisation. Votre activité économique n'est pas rentable. N'hésitez pas à vous faire accompagner par votre expert-comptable dans le suivi et l'analyse de votre EBE et de tous vos soldes intermédiaires de gestion. Il existe d'autres indicateurs clés pour vous aider à piloter la gestion de votre entreprise, comme la capacité d'autofinancement, le résultat net comptable, la valeur ajoutée ou encore le besoin en fonds de roulement

négative dans les observations. Les variables dépendantes de l'analyse étaient le chiffre d'affaires, l'excédent brut d'exploitation et le résultat d'exploitation. Ces variables ont été estimées grâce à un modèle linéaire mixte avec effet aléatoire pour les intercepte des différents années et effet fixes pour la ville. L'estimation des paramètres du modèle s'est fait grâce à la méthode de maximum de vraisemblance (ML). Le type de covariance répétée utilisée dans le modèle est la symétrie composée. La comparaison estimation entre les années a été corrigée grâce à la méthode de Bonferroni. Le seuil de significativité était fixé à 0,05. L'expression générale du modèle utilisé est la suivante :

$$Y_{i,t} = \alpha + \beta_1 \text{Année}_t + \beta_2 \text{Ville}_i + \varepsilon_{it}$$

Avec :

- Variables à expliquer :  $Y_{i,t}$  Estimation de la variable dépendante de la PME  $i$  pour l'année  $t$
- Nombre de PME  $i = 1, \dots, 75$  (individus) ;
- Nombre d'années d'activité  $t = 2015, 2016, \dots, 2019$  ;
- $\text{Ville}_i$ : Ville dans laquelle la PME  $i$  est installée
- $\varepsilon_{it}$ : Erreur résiduelle du modèle

### 3. Résultats

#### 3.1. Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires

Le tableau I décrit le chiffre d'affaires des entreprises au cours des 05 années après transformation logarithmique. Le chiffre d'affaires est quasi constant entre 2015 et 2017 et on note une décroissance en 2018 et 2019. Le facteur année influence significativement la variable dépendante qui est le chiffre d'affaires (tableaux II et III). Le CA des années 2015 à 2017 est significativement plus élevé que celui de 2019 ( $\beta > 0$  et  $p < 0,05$ ). Par contre le CA de l'année 2018 n'est pas significativement différent de celui de 2019. On note aussi que le facteur ville n'influence pas significativement les valeurs du CA.

**Tableau 1:** Description du chiffre d'affaires des entreprises au cours des 05 années après transformation logarithmique

Années	Moyenne	Intervalle de confiance à 95 %	
		Borne inférieure	Borne supérieure
2015	20,678	20,373	20,983
2016	20,581	20,276	20,886
2017	20,550	20,245	20,856
2018	19,686	19,292	20,080
2019	19,433	19,054	19,812

**Source :** Données d'étude



**Tableau 2 :** Paramètres du modèle de prédiction du chiffre d'affaires

Paramètres du modèle de prédiction du chiffre d'affaires Paramètre	Estimation	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
			Borne inférieure	Borne supérieure
<b>Constante</b>	19,762645	0,000	18,683815	20,841474
<b>Années</b>				
2015	1,243267	0,000	0,913671	1,572862
2016	1,146010	0,000	0,816680	1,475340
2017	1,115339	0,000	0,785905	1,444773
2018	0,253570	0,201	-0,135082	0,642223
2019 (ref)	0	.	.	.
<b>Villes</b>				
Yaoundé	-0,704729	0,248	-1,902546	0,493089
Douala	-0,251969	0,649	-1,339698	0,835760
Autre (ref)	0	.	.	.

**Source :** Données d'étude

**Tableau 3:** Comparaison des valeurs du CA des différentes années à l'année 2019 (avec correction de Bonferonni)

(I) Années	(J) Années	Différence moyenne (I-J)	Sig. <sup>c</sup>	Intervalle de confiance à 95 % pour la différence	
				Borne inférieure	Borne supérieure
2015	2019	1,243*	0,000	0,823	1,664
2016	2019	1,146*	0,000	0,726	1,566
2017	2019	1,115*	0,000	0,695	1,536
2018	2019	0,254	0,803	-0,242	0,749

**Source :** Données d'étude

### 3.2. Analyse de l'évolution d'excédent brut d'exploitation (EBE) après ajout d'une constante (k = 15 000 000 000) et transformation logarithmique

L'excédent brut d'exploitation est quasi constant entre 2015 et 2019 (Tableau IV). Les facteurs année et ville n'influencent pas significativement l'excédent brut d'exploitation des entreprises avec ou sans correction de correction de Bonferonni. Leurs données sont présentées dans les tableaux V et VI.

**Tableau I:** Description de l'EBE des entreprises au cours des 05 années après ajout d'une constante (k = 15 000 000 000) et transformation logarithmique

Années	Moyenne	Intervalle de confiance à 95 %	
		Borne inférieure	Borne supérieure
2015	23,505	23,468	23,541
2016	23,503	23,467	23,540
2017	23,497	23,461	23,533
2018	23,471	23,435	23,507
2019	23,479	23,443	23,515

**Source :** Données d'étude

**Tableau 5 :** Paramètres du modèle de prédiction de l'EBE

Paramètre	Estimation	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
			Borne inférieure	Borne supérieure
<b>Constante</b>	23,50173	0,000	23,423447	23,580013
<b>Années</b>				
2015	0,025567	0,11	-0,005815	0,05695
2016	0,024409	0,122	-0,006528	0,055346
2017	0,018228	0,248	-0,012709	0,049165
2018	-0,00844	0,593	-0,039377	0,022497
2019 (Ref)	0 <sup>b</sup>	.	.	.
<b>Villes</b>				
Yaoundé	-0,032538	0,467	-0,120499	0,055423
Douala	-0,035492	0,38	-0,114916	0,043933
Autre (ref)	0 <sup>b</sup>	0,248	-1,902546	0,493089

**Source :** Données d'étude

**Tableau 6 :** Comparaison des valeurs de l'EBE des différentes années à l'année 2019 (avec correction de Bonferonni)

(I) Années	(J) Années	Différence moyenne (I-J)	Sig. <sup>c</sup>	Intervalle de confiance à 95 % pour la différence	
				Borne inférieure	Borne supérieure
2015	2019	0,026	0,441	-0,014	0,066
2016	2019	0,024	0,488	-0,015	0,064
2017	2019	0,018	0,992	-0,021	0,058
2018	2019	-0,008	1	-0,048	0,031

**Source :** Données d'étude

### 3.3. Analyse de l'évolution du Résultat d'exploitation après ajout d'une constante (k = 200 000 000 000) et transformation logarithmique

Le résultat d'exploitation (RE) est quasi constant entre 2015 et 2019 (Tableau VII). Le facteur année influence significativement le résultat d'exploitation sans et avec correction de Bonferonni (tableau VIII et IX). Le RE des années 2015 à 2017 est significativement plus élevé que celui de 2019 ( $\beta > 0$  et  $p < 0,05$ ). Par contre le RE de l'année 2018 n'est pas significativement différent de celui de 2019. Le facteur ville n'influence pas significativement les valeurs du RE (tableau VIII).

**Tableau 7:** Description du résultat d'exploitation des entreprises au cours des 05 années après ajout d'une constante (k = 200 000 000 000) et transformation logarithmique

Années	Moyenne	Intervalle de confiance à 95 %	
		Borne inférieure	Borne supérieure
2015	26,027	26,024	26,030
2016	26,027	26,024	26,031
2017	26,027	26,024	26,030
2018	26,023	26,020	26,027
2019	26,023	26,020	26,027

*Source : Données d'étude*

**Tableau 8:** Paramètres du modèle de prédiction du résultat d'exploitation

Paramètre	Estimation	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
			Borne inférieure	Borne supérieure
<b>Constante</b>	26,026712	0,000	26,019312	26,034111
<b>Années</b>				
2015	0,003914	0,003	0,001377	0,006451
2016	0,004022	0,002	0,001485	0,006559
2017	0,003926	0,002	0,001389	0,006463
2018	-7,65E-13	1	-0,002537	0,002537
2019 (Ref)	0 <sup>b</sup>	.	.	.
<b>Villes</b>				
Yaoundé	-0,005988	0,161	-0,014372	0,002396
Douala	-0,004492	0,244	-0,012059	0,003075
Autre (ref)	0 <sup>b</sup>	.	.	.

*Source : Données d'étude*

**Tableau 9:** Comparaison des valeurs du résultat d'exploitation des différentes années à l'année 2019 (avec correction de Bonferonni)

(I) Années	(J) Années	Différence moyenne (I-J)	Sig. <sup>c</sup>	Intervalle de confiance à 95 % pour la différence	
				Borne inférieure	Borne supérieure
2015	2019	0,004*	0,01	0,001	0,007
2016	2019	0,004*	0,008	0,001	0,007
2017	2019	0,004*	0,01	0,001	0,007
2018	2019	-7,65E-13	1	-0,003	0,003

**Source :** Données d'étude

#### 4. Discussion :

Cette étude a permis de voir l'évolution du CA, de l'EBE et du résultat d'exploitation des PME camerounaises au cours des cinq dernières années avant l'avènement de la pandémie du COVID 19. Il en ressort que le chiffre d'affaires est quasi constant entre 2015 et 2017 et on note une décroissance en 2018 et 2019 (tableau II). Par contre l'excédent brut d'exploitation et le résultat d'exploitation (RE) sont restés quasi constants entre 2015 et 2019 (Tableaux IV et VII). Parmi les raisons recensées à l'origine de cette situation, se trouve entre autres la crise sécuritaire provoquée par la situation insurrectionnelle dans les régions anglophones depuis 2016, celle de Boko Haram dans le septentrion déclenché en 2014 et les contestations politiques nées des élections organisées en 2018 et 2019. Cette situation d'instabilité sociopolitique a certainement impacté négativement la demande des biens et services sur le marché local considéré comme la plus grande destination de l'offre des PME camerounaises. À propos, il ressort du rapport GICAM<sup>18</sup> de 2019 que cette instabilité qui est loin de rassurer les consommateurs camerounais a poussé certains à se réfugier dans les pays voisins diminuant ainsi le potentiel de la demande locale des PME qui ont du mal à exporter leur production.

Le facteur année de réforme fiscale influence significativement le chiffre d'affaires (Tableaux II et III). En effet le CA des années 2015 à 2017 est significativement plus élevé que celui de 2019 ( $p < 0,05$ ), ce qui invalide notre hypothèse H1. Cette invalidation qui est en phase avec les résultats d'une étude locale (Tiona Wamba, 2020), justifie le bien-fondé des réformes fiscales, dans l'amélioration des performances des PME au Cameroun. Par contre le CA de l'année 2018 n'est pas significativement différent de celui de 2019. On note aussi que le facteur ville de localisation des PME étudiées n'influence pas significativement les valeurs du CA. D'où le rejet de notre hypothèse H2.

Le facteurs année de réforme fiscale et ville de localisation n'influencent pas significativement l'excédent brut d'exploitation des entreprises (Tableaux V et VI), ce qui invalide les hypothèses formulées (H1 et H2).

Le facteur année de réforme fiscale influence significativement le résultat d'exploitation (Tableaux VIII et IX). Ce constat qui valide notre hypothèse H1 émise justifie ainsi du caractère approprié des réformes fiscales entreprises pour relancer la performance des PME. En outre, le RE des années 2015 à 2017 est significativement plus élevé que celui de 2019 ( $\beta > 0$  et  $p < 0,05$ ). Par contre le RE de l'année 2018 n'est pas significativement différent de celui de 2019.

<sup>18</sup> Groupement inter-patronal du Cameroun

Le facteur ville de localisation n'influence pas significativement les valeurs du RE (tableau VIII). D'où le rejet de notre hypothèse H2 émise.

## 5. Conclusion

Deux cas de figure se distinguent au terme de cette étude. Il s'agit dans le premier cas d'une absence de relation d'influence significative entre la ville de localisation des PME et le chiffre d'affaires, l'excédent brut d'exploitation et le résultat d'exploitation réalisé. Il en est de même de l'année de réforme fiscale par rapport à l'excédent brut d'exploitation. Par contre, dans le deuxième cas de figure, l'année de réforme fiscale influence significativement le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation de ces PME. Au regard de ces résultats, force est de constater que le COVID-19 ne saurait être le seul indicateur à l'origine de toutes les difficultés que connaissent présentement nos PME, car bien avant cette pandémie, il en existait bien d'autres. D'où la nécessité de la mise en place d'une politique d'assistance qui intègre en même les difficultés opérationnelles antérieures de ces PME et les effets inattendus de cette pandémie pour plus d'efficacité.

Tout compte fait, il convient de souligner que cette étude étant menée dans un souci d'être à l'abri de certaines influences à caractère économique et financier susceptibles de biaiser nos résultats, des limites liées notamment aux restrictions posées pour le choix des entreprises à étudier et des modèles utilisés ont contribué non seulement à la faible taille de l'échantillon, mais aussi à la courte période et au nombre des variables. Par ailleurs, une nouvelle étude intégrant les données de 2020 (années COVID-19) serait nécessaire afin d'évaluer l'impact réel de cette pandémie sur les PME camerounaises.

## Références

- (1) Albouy M. (2000), *Décisions financières et création de valeur*, Economica, Paris, pp.192-211.
- (2) Allouche J. et Amann B. (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance*,
- (3) Anderson R. et Reeb D. (2003), « Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500 ». *Journal of Finance* 58 (3): pp. 1301-1327.
- (4) Barney, J.B., (1991), « From resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol.17, N 1.
- (5) Bellettre I. (2010), *Les choix de financement des très petites entreprises*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Lille 2 Nord, 285p.
  - a. Casado J. et Bernard C. (2016), *La croissance cachée des entreprises familiales*, Rapport d'étude sur l'humanité au service de la réussite, European family business, Disponible dans le site <http://assets.kpmg.com>, 20p. *Contrôle, Stratégie*, Vol. 3, n°1, Mars, pp. 33-80.
- (6) Cucchi A., Ouedraogo A., (2004), « Quels modèles de performance pour les entrepreneurs de PME en territoire isolé ? Le cas des entreprises de l'Ile de la Réunion », 11ème Colloque ACSEG, 18 et 19 novembre 2004, Lille.
- (7) Cucchi A., Ouedraogo A., (2005), « Performance et entreprise : les résultats d'une étude menée auprès de 118 entrepreneurs de l'Ile de la Réunion » Université de la Réunion.
- (8) Dunning, J.H., (1995), « Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism », *Journal of International Business Studies*, Vol.26, N 3.
- (9) Elisabeth P. et, Valery R. (2020), « Évaluer les effets des différentes mesures de lutte contre le Covid-19, mission impossible ? », *The Conversation*, 5 avril.
- (10) Hamel, G.Y., Prahalad, C.K., (1994), *Competing for the future*, Harvard Business



School Press.

- (11) Josée et Louise, (2018), « La conception de la performance : quel lien avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? » <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01703391>.
- (12) Mauri A.J., Michaels M.P., (1998), « Firm and Industry Effect Within Strategic Management : an Empirical Examination », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 211-219.
- (13) Neely, A. (1999). *The performance measurement revolution: why now and what next ?*, *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
- (14) Ngo Balepa A.S., (2012), « Le régime de la zone franche industrielle au Cameroun (ZPIC) : résultats mitigés d'une stratégie d'industrialisation » *Les Cahiers d'Outre-Mer* 2012/3 (n° 259), pp. 339 à 369.
- (15) Ngobo P.V., Stephany É, (2001), « Les différences de performance financière entre les entreprises : résultats du marché français », *Finance Contrôle Stratégie* – Vol. 4, n°1, mars 2001, p. 89-121.
- (16) Peters, T., Waterman, R.H., (1982), *In search of Excellence*, New York, Harper & Row
- Porter, M.E., (1980), *Competitive Strategy*, Free Press.
- (17) Rumelt R.P., (1991), « How Much Does Industry Matter? », *Strategic Management Journal*, Vol. 12.
- (18) Samantha K Brooks & al. (2020), *The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence*, *The Lancet*; 26 février 2020.
- (19) Tarondeau, J.C., (1993), « Les facteurs d'internationalisation des activités industrielles », *Revue Française de Gestion*, N 19, 55-71.
- (20) Tiona Wamba et ali (2020), « Les déterminants de la performance financière des petites entreprises camerounaises », *Finance & Finance Internationale*, ISSN: 2489-1290, juillet 2020, 24p.
- (21) Walker, E. et Brown, A. (2004). « What success factors are important to small business owners? », *International Small Business Journal*, 22(6), 577-594.
- (22) Wernerfelt B., Montgomery C., (1988), « Tobin's q and the Importance of Focus in Firm Performance », *American Economic Review*, Vol. 78, pp. 246-251.
- (23) Xiang, Y.-T., et al. (2020), *Timely mental health care for the 2019 novel coronavirus outbreak is urgently needed*. *The Lancet Psychiatry*. [https://www.researchgate.net/publication/339033863\\_Timely\\_mental\\_health](https://www.researchgate.net/publication/339033863_Timely_mental_health)