

#UNIVERSITÉ SENGHOR

université internationale de langue française
au service du développement africain

Analyse du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro-entreprises bénéficiaires du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ) de la Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports de la Francophonie (CONFEJES)

Présenté par

Tamba TOLNO

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département : Administration-Gestion

Spécialité : Gouvernance et Management Public

Le 26 mars 2017

Devant le jury composé de :

Dr Alioune DRAME Président

Directeur du Département Administration-Gestion,
Université Senghor, Alexandrie-Egypte

Pr Thierno DIALLO Membre

Professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi

Dr. Hanane EL ZEINY Membre

Responsable de la filière francophone, professeur à la
Faculté de Commerce, Université d'Alexandrie

Remerciements

Ce mémoire est le fruit des efforts conjugués de tous ceux qui ont, de près ou de loin, contribué à ma formation à l'Université Senghor. Que chacun trouve ici l'expression de ma profonde reconnaissance.

Je tiens particulièrement à adresser mes vifs remerciements à :

- Professeur Thierno DIALLO qui, en dépit de ses multiples charges académiques, a accepté de m'encadrer tout au long de cette rédaction.
- Dr. Alioune DRAME, Directeur de département, pour sa disponibilité, sa compréhension, son professionnalisme et sa rigueur au travail qui nous ont permis de réaliser ce mémoire dans les délais.
- Dr. Danielle BORDELAEU, ancienne directrice du département, pour ses efforts louables consacrés à notre formation
- Madame Suzanne YOUSSEF, Assistante Administrative du département, pour sa diligence et son professionnalisme.
- A l'ensemble du corps professoral de l'Université Senghor d'Alexandrie, particulièrement ceux intervenant au département Administration-Gestion pour leurs connaissances et leurs expériences qu'ils nous ont transmises au cours cette formation.
- Monsieur Bouramah Ali HAROUNA, Secrétaire Général de la CONFEJES, ainsi qu'à tout son personnel pour toutes les opportunités qui m'ont été offertes pendant mon stage au sein de cette institution ayant facilité l'accès aux informations nécessaires pour le bon déroulement de cette étude.
- Monsieur Macodé NDIAYE, Directeur des Programmes Jeunesse, son Adjoint Modibo TRAORE et Monsieur Cheick LÔ, Conseiller Technique du Secrétaire Général, pour leur disponibilité, leur esprit de collaboration et les sages conseils qu'ils m'ont prodigués tant sur la vie professionnelle que sociale.
- Tous les collègues de la promotion 2015-2017, pour l'esprit de compréhension, d'entraide et de solidarité
- Ma chère famille qui a toujours consentis d'énormes sacrifices pour m'accompagner dans mes choix parfois difficiles.

Mon épouse bien aimée Eve SANDOUNO qui, juste après notre union, a accepté de vivre ces deux années dans une solitude que personne d'autre ne pouvait combler. Qu'elle en soit vivement remerciée

Je rends grâce à Dieu, le souverain maître qui, dans sa volonté permissive, s'est servi de toutes ces personnes pour me soutenir dans cette aventure. A lui toute la gloire.

Dédicace

A

Mon regretté oncle

Pierre **WOROMANDOUNO**

Arraché à notre affection, le 11 janvier 2017

« Ma joie serait plus grande, si tu étais encore là, comme autrefois, pour te présenter ce diplôme de master 2, fruit de ton soutien indéfectible. Hélas, le destin en a décidé autrement. Trouve ici l'expression de ma profonde gratitude. Puisse Dieu me bénir pour perpétuer les valeurs que tu m'as inculquées tout au long de ta vie ».

Résumé

Depuis des décennies, les gouvernements et les institutions internationales militent en faveur de la promotion de l'entrepreneuriat pour assurer de meilleures conditions de vies aux couches défavorisées de la population notamment les jeunes et les femmes pris au piège de la pauvreté et du chômage.

S'inscrivant dans cette dynamique, la Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports de la Francophonie (CONFEJES), œuvre depuis les années 90, pour l'insertion socio-économique des jeunes dans les pays francophones du sud à travers le Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ).

Outre les formations et les subventions qu'il offre aux jeunes candidats à l'entrepreneuriat, ce programme dispose dans chaque pays membre bénéficiaire, d'un dispositif pour suivre et accompagner les jeunes promoteurs de micro-entreprises. Cependant, les résultats sur le terrain restent tout de même mitigés.

La présente étude entend analyser ce dispositif à travers une démarche qualitative afin d'identifier ses dysfonctionnements, d'apprécier leurs effets sur la viabilité et la croissance des micro-entreprises des jeunes et de proposer des solutions d'amélioration. Les résultats auxquels nous sommes parvenus font état des dysfonctionnements ayant une incidence sur le développement des micro-entreprises des jeunes.

S'inspirant des expériences réussies de certains pays, nous avons élaboré un projet de renforcement du dispositif de suivi-accompagnement du programme dont l'objectif principal est de mettre en place dans les pays bénéficiaires, des réseaux nationaux des jeunes entrepreneurs du PPEJ en vue de promouvoir l'échange d'idées, le partage d'expériences et la synergie d'action entre les jeunes.

Mots-clefs

Entrepreneuriat, suivi, accompagnement, PPEJ, dispositif, CONFEJES, viabilité, croissance

Abstract

For decades, governments and international institutions have been advocating the promotion of entrepreneurship to ensure better living conditions for the disadvantaged groups of the population, especially young people and women trapped in poverty and unemployment.

As part of this process, the Conference of Ministers of Youth and Sports of Francophony (CONFESJES), which has been working since the 1990s, for the socio-economic integration of young people in the French-speaking countries of the South through the Promotion Program of Youth Entrepreneurship (PPEJ).

In addition to the training and grants offered to young applicants for entrepreneurship, this program has in each beneficiary member country a mechanism for monitoring and supporting young promoters of microenterprises. However, the results on the ground remain mixed.

The present study intends to analyze this system through the qualitative approach in order to identify its dysfunctions, to assess their effects on the viability and growth of micro-enterprises of young people and to propose solutions for improvement. The results we have reached indicate the dysfunctions that have an impact on the development of micro-enterprises of young people.

Based on the successful experiences of some countries, we have developed a project to strengthen the program's monitoring and support system, the main objective of which is to set up national networks of young entrepreneurs in the beneficiary countries of the PPEJ to promote the exchange of ideas, the sharing of experiences and the synergy of action between young people.

Key-words

Entrepreneurship, Monitoring, support, PPEJ, device, CONFESJES, viability, growth.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

BAD :	Banque Africaine de Développement
BIT :	Bureau International du Travail
CEA :	Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique
CONFJES:	Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports de la Francophonie
CNSS :	Commission Nationale de Suivi et de Soutien
CTSO :	Comité Technique international de Soutien et d'Orientation
EGM :	Etats et Gouvernements Membres
FCFA :	Franc de la Communauté Financière Africaine (UEMOA et CEMAC)
FFOM:	Forces-Faiblesses-Opportunité-Menaces
FIJ :	Fonds d'Insertion des Jeunes
FISCR :	Fédération Internationale de la Société de la Croix Rouge et du Croissant Rouge
MATD :	Ministère de l'Administration du Territoire et de Décentralisation
MPME :	Micro et Petite et Moyenne Entreprises
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OIT :	Organisation Internationale du Travail
ONUDI :	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PAMJ :	Programme d'Action des Nations Unies sur la Jeunesse
PEJ :	Projet Emplois Jeunes
PPEJ :	Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
PRJEF :	Pool Régional des Jeunes Entrepreneurs Formateurs
RENCJES :	Réseau National des Clubs de Jeunes Entrepreneurs du Sénégal
RNJEG :	Réseau National des Jeunes Entrepreneurs de Guinée
SWOT:	Strengths (Forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités), Threats (Menaces)
TOWS :	Threats (Menaces), Opportunities (Opportunités), Weaknesses (Faiblesses), Strengths (Forces).
UFM :	Union du Fleuve Mano

Sommaire

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Résumé.....	iii
Abstract.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Sommaire.....	vi
Liste des illustrations.....	vii
Introduction.....	1
1 Problématique de l’insertion socio-économique des jeunes en Afrique francophone.....	4
1.1 Brève description du problème d’insertion socio-économique des jeunes en Afrique francophone.....	4
1.2 Stratégies de promotion de l’insertion socio-économique des jeunes dans l’espace francophone du sud.....	6
1.3 Enoncé des questions soulevées et hypothèses de recherche.....	8
2 Suivi-accompagnement en entrepreneuriat, quelques courants théoriques et les notions de base.....	10
2.1 Elucidation des notions de base.....	10
2.2 Les courants théoriques.....	15
2.3 Définition des variables.....	19
3 Démarche méthodologique et apport du stage.....	21
3.1 Démarche méthodologique.....	21
3.2 Présentation du Programme de Promotion de l’Entrepreneuriat des Jeunes PPEJ.....	25
4 Présentation des résultats et proposition d’un projet de renforcement du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ.....	30
4.1 Analyse et interprétation des résultats de l’enquête.....	30
4.2 Discussion des résultats.....	39
4.3 Recommandations.....	41
4.4 Projet de renforcement du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro- entreprises bénéficiaires du PPEJ en Guinée.....	42
Conclusion.....	49
Références bibliographiques.....	viii
Annexes.....	xi
Annexe 1 : Guide d’entretien avec les acteurs de mise en œuvre du PPEJ.....	xi
Annexe 2 : Questionnaire d’enquête auprès des jeunes entrepreneurs financés par le PPEJ.....	xii
Annexe 3 : Tableau récapitulatif de la sélection et des financements (FCFA) PPEJ 2016.....	xiv
Table des matières.....	xv

Liste des illustrations

Liste des figures

Tableau 1: Répartition de la population cible par catégories.....	22
Tableau 2: les acteurs du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ et leurs rôles	27
Tableau 4: Situation des micro-entreprises des jeunes bénéficiaires du PPEJ.....	34
Tableau 5: Analyse FFOM (SWOT)	37
Tableau 6: Matrice de croisement des facteurs et définition des stratégies d'amélioration du dispositif : TOWS	38
Tableau 7: Cadre logique du projet.....	46
Tableau 8: Planification opérationnelle du projet	48

Liste des tableaux

<i>Figure 1: Schéma synthétique du cadre opératoire de l'étude</i>	20
Figure 2: Perception des dysfonctionnements du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ	30
Figure 3: Situation des micro-entreprises des jeunes bénéficiaires du PPEJ	34

Introduction

Dans un contexte économique et financier mondial morose marqué par un ralentissement de la croissance, la dégradation des conditions de vie et la montée du chômage, les réflexions sur les opportunités de création d'emplois, de richesses et de relance des activités économiques sont sans doute au menu de tous les programmes de développement économique des pays (Mbaye, 2012).

Au cours des deux dernières décennies, un mouvement s'est dessiné en faveur du développement de l'entrepreneuriat comme moyen de lutter contre la pauvreté, d'augmenter les opportunités d'emplois et de permettre aux groupes défavorisés ou sous-représentés de se prendre en charge. Un peu partout dans le monde, on prend progressivement conscience du potentiel que l'entrepreneuriat peut offrir pour promouvoir l'insertion sociale (OCDE, 2004).

L'on comprend aisément pourquoi la question de l'entrepreneuriat est de nos jours au centre de toutes les initiatives tant à l'échelle nationale qu'internationale pour répondre au besoin pressant du chômage, particulièrement celui des jeunes qui constitue une menace réelle pour la paix et la sécurité dans le monde.

Devant cette impérieuse nécessité d'assurer la création d'entreprises viables, les systèmes d'accompagnement et d'appui se sont progressivement imposés et développés (Fayolle, 2004).

Aujourd'hui, leur importance n'est plus à démontrer, mais ces systèmes demeurent toutefois perfectibles. En raison des résultats mitigés qu'ils produisent, il s'avère indispensable de poursuivre la recherche s'intéressant aux dispositifs d'appui à la promotion de l'entrepreneuriat (Barrès, 2004).

La Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports de la Francophonie (CONFESJES), organisme dédié aux questions de jeunesse, de sport et de loisir dans l'espace francophone, s'inspirant de l'exemple du Canada, a mis en place un mécanisme d'accompagnement à l'insertion économique et sociale des jeunes dans les pays du sud de l'espace francophone. Cette initiative a, au cours des années, connu diverses réformes et a abouti aujourd'hui au Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ).

Son but est d'insuffler une dynamique entrepreneuriale aux jeunes des Pays du Sud membres de la CONFESJES par la formation à l'esprit d'entreprise, la création, la gestion des micro-entreprises et le financement des projets pilotes de création d'entreprises

Pour la période d'exercice allant du mois d'août 2014 au mois de juin 2015 par exemple, des jeunes de 23 pays membres du Sud ont bénéficié des financements du Programme de Promotion de

l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ), pour un montant total de 723 996 250 FCFA soit 1 105 337 euros (CTSO/PPEJ, 2015)

Sur le terrain, force est de constater que les résultats ne sont pas très satisfaisants. Selon le rapport d'activités 2014 du Secrétariat général de la CONFESJES, certaines difficultés sont rencontrées au cours de la mise en œuvre du programme notamment le suivi des projets de création de micro-entreprises des jeunes promoteurs au niveau des pays bénéficiaires (CONFESJES, 2014).

Une étude d'impact du Fonds d'Insertion des Jeunes (FIJ), ancienne appellation du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes(PPEJ) sur les États et les jeunes bénéficiaires de 2005 à 2009, réalisée en 2012, a révélé que le niveau d'appropriation du programme reste globalement mitigé du fait de l'insuffisance des moyens, ce qui est préjudiciable à la qualité et l'exhaustivité du suivi dans les pays bénéficiaires. Cette même étude précise que, bien qu'ayant un impact positif sur la plupart des jeunes bénéficiaires, le dispositif de suivi-accompagnement et le parrainage du programme comportent encore des lacunes qu'il s'agit de solutionner¹

En conséquence, malgré le nombre important de projets de création de micro-entreprises financés ces dernières années, la visibilité du PPEJ sur le terrain reste mitigée à cause de la faible viabilité et croissance des micro-entreprises des jeunes financés.

Cette situation suscite des interrogations tant sur l'efficacité de la stratégie d'intervention du programme que sur la performance du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro-entreprises bénéficiaires du programme. D'où notre choix du thème intitulé "***analyse du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro-entreprises bénéficiaires du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ)***".

L'intérêt de cette étude réside dans l'importance du suivi-accompagnement dans un programme d'accompagnement en entrepreneuriat. En vue de contribuer à la performance du Programme de Promotion de l'entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ), confronté à une faible viabilité et croissance des micro-entreprises des jeunes promoteurs bénéficiaires, nous avons jugés utile de s'interroger sur le fonctionnement du dispositif mis en place pour suivre et accompagner les jeunes bénéficiaires et ses effets sur les micro-entreprises des jeunes. La question principale qui a guidé notre réflexion tout au long de cette recherche est la suivante : le dispositif mis en place pour suivre et accompagner les jeunes

¹ Rapport de l'évaluation d'impact du Fonds d'Insertion des Jeunes (FIJ) actuel PPEJ sur les États membres et les jeunes bénéficiaires de 2005 à 2009, réalisée en 2012 par le cabinet

promoteurs de micro-entreprises financés par le PPEJ favorise-t-il la viabilité et la croissance des micro-entreprises créées?

Notre étude part de l'hypothèse que l'amélioration du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ contribue à la viabilité et à la croissance des micro-entreprises des jeunes bénéficiaires.

Pour la vérifier, nous avons dans un premier temps, exploré la littérature existant sur la question d'accompagnement en entrepreneuriat pour circonscrire notre étude. Ensuite nous avons recueilli des données auprès des acteurs de mise en œuvre et des jeunes promoteurs de micro-entreprises bénéficiaires du PPEJ à travers une approche mixte à dominance qualitative. Ces données ont été traitées à l'aide d'une grille d'analyse conçue et le logiciel Microsoft Excel.

Nous avons structuré ce travail en quatre chapitres traitant chacun un aspect distinct de l'étude.

Le premier chapitre traite de la problématique de l'insertion socio-économique des jeunes dans l'espace francophone du sud et de l'initiative de la CONFEJES en faveur de la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes.

Dans le deuxième chapitre, nous elucidons les concepts clés utilisés dans l'étude et présentons brièvement les théories centrées sur l'environnement social dans lequel évoluent les jeunes entrepreneurs, spécifiquement la théorie des réseaux sociaux et du capital social qui encadrent notre recherche

Le troisième chapitre quant à lui porte sur la démarche méthodologique adoptée pour réaliser cette étude, la présentation du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes de la CONFEJES et débouche sur la présentation des acquis du stage de mise en situation professionnelle de dix semaines effectué au siège du Secrétariat Général de la CONFEJES à Dakar au Sénégal.

Le dernier chapitre présente les résultats de l'analyse des données de nos entretiens, la discussion des résultats et la proposition d'un projet de renforcement du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ.

Elle est clôturée par une conclusion qui présente la vérification de notre hypothèse et les limites de notre étude en ouvrant des perspectives d'éventuelles recherches sur le dispositif de suivi-accompagnement du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ).

1 Problématique de l'insertion socio-économique des jeunes en Afrique francophone

Dans tous les pays du monde, les jeunes constituent à la fois un capital humain d'une importance primordiale et un facteur déterminant du changement social, du progrès technique et du développement économique. Leurs imaginations, leurs idéaux, leurs visions, leurs énergies considérables sont indispensables au développement continu des sociétés dans lesquelles ils vivent.² Si l'accroissement du nombre de jeunes est source de vitalité et offre de grandes occasions de progrès, l'intégration citoyenne de cette vaste population est un exercice exigeant pour toute société.

Dans ce premier chapitre, nous allons lancer un coup de projecteur sur la problématique de l'insertion socio-économique des jeunes dans l'espace francophone d'Afrique en mettant en exergue les efforts de la CONFEJES à travers le Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ) consacré à leur accompagnement en entrepreneuriat en vue de faciliter leur insertion.

1.1 Brève description du problème d'insertion socio-économique des jeunes en Afrique francophone

1.1.1 Poids démographique des jeunes

En 2015, l'ensemble des Etats et gouvernements membres et observateurs de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) comptait plus d'un milliard d'habitants. Les jeunes de moins de 35 ans représentaient 60% de cette population, soit un peu plus de 620 millions de personnes. La forte présence de cette tranche d'âge dans l'espace francophone fait de celui-ci un des espaces linguistiques les plus jeunes (ODSSEF, 2014).

En Afrique subsaharienne, les projections démontrent que d'ici 2050, la population de jeunes des pays francophones de la région sera multipliée par plus de quatre fois, passant de 84 millions à 276 millions (OIF, 2014).

Ce poids des jeunes au sein de la population francophone, s'il représente un gage de dynamisme, n'en pose pas moins de défis importants en matière d'éducation, d'insertion socioprofessionnelle, d'accès aux moyens d'information et de communication, de réalisation des aspirations familiales et d'engagement citoyen.

En effet, la jeunesse se heurte souvent à des obstacles considérables liés à sa participation à la vie économique, sociale et politique dans leurs pays. L'accès insuffisant à l'éducation et à la formation, le

² Résolution 50/81 de l'Assemblée générale des Nations Unies relative au Programme d'action mondial pour la jeunesse à l'horizon 2000 et au-delà, adoptée à la cinquantième session le 13 mars 1996

chômage, le manque d'emplois décents, des conflits armés fréquents, et le peu d'occasions qui leur sont offertes de contribuer aux processus décisionnaires sont parmi les principaux obstacles à l'autonomisation des jeunes (CEA, 2008).

1.1.2 Défis de l'insertion socio-économique des jeunes dans l'espace francophone du sud

La crise de l'emploi des jeunes est un défi mondial et ses caractéristiques sociales et économiques varient considérablement, en ampleur et en nature, d'un pays à l'autre. Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le taux de chômage des jeunes au niveau mondial a atteint 12,6% en 2013 soit 73,4 millions de jeunes chômeurs avec une hausse de 3,5 millions depuis 2007. Les tendances actuelles indiquent une augmentation de cette proportion qui devrait atteindre 12,8 % d'ici 2018, avec des disparités régionales croissantes (BIT, 2013).

En l'absence d'une croissance économique et d'un développement soutenu, cette tendance devrait se poursuivre ou même s'aggraver en raison de l'augmentation de la population et de l'entrée de nombreux jeunes sur le marché du travail dans beaucoup de pays en développement

En Afrique Subsaharienne francophone, les jeunes représentent près de 60 % de l'ensemble des chômeurs. Cette proportion tend à augmenter car 12 millions de jeunes arrivent chaque année sur le marché du travail (OIF, 2016).

Ce phénomène a un coût économique et social élevé en termes de pertes d'opportunités de croissance économique, d'augmentation des charges sociales. Il peut aussi être associé à l'instabilité sociale, à l'insécurité, aux conflits ainsi qu'à l'accroissement de la pauvreté et de la délinquance (BIT, 2005).

Les mouvements de contestation que certaines parties du monde – y compris au sein de l'espace francophone – ont connu au cours de ces dernières années ont été portés essentiellement par les jeunes. Ces mouvements reflètent à la fois une inquiétude marquée et une volonté affirmée des jeunes de participer à la gestion publique de la société afin qu'elle s'affirme plus respectueuse de la démocratie et des droits de l'Homme.

Ce niveau élevé du chômage et du sous-emploi chez les jeunes constitue non seulement un problème social et économique, mais peut également avoir des incidences politiques. Les Etats membres de l'Union du fleuve Mano (UFM), la Sierra Leone, le Libéria et la Guinée ainsi que la côte d'Ivoire constituent des exemples particulièrement dramatiques des menaces qu'exerce un taux élevé de chômage des jeunes.

Dans ces pays, ce phénomène a constitué un terreau fertile ayant nourri les conflits sanglants et des mouvements sociaux survenus ces dernières décennies et qui ont secoué toute la sous régionale.

1.2 Stratégies de promotion de l'insertion socio-économique des jeunes dans l'espace francophone du sud

1.2.1 *Promotion de l'entrepreneuriat des jeunes*

D'après les estimations de l'ONUDI, il faudra créer quelque six cent millions d'emplois d'ici à 2020 pour les jeunes du monde entier. Cependant, le secteur public, pourvoyeur classique d'emplois dans les pays en développement, ne disposant guère de moyens pour absorber le nombre de plus en plus élevé de chômeurs, l'institution soutient que le développement d'un secteur privé dynamique, en particulier les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) est un mécanisme efficace pour fournir des emplois durables aux jeunes (ONUDI, 2015).

Pour l'OCDE (1983), la création des entreprises et leur développement sont un élément essentiel du développement économique et social, dans la mesure où cela peut créer des emplois, élever des revenus, améliorer les recettes fiscales et élargir l'éventail des services disponibles.

L'Inventaire des interventions d'appui à l'emploi des jeunes a classé les mesures de promotion de l'entrepreneuriat en tête de celles qui ont le plus d'effets positifs sur la création d'emplois dans un éventail de programmes examinés (BIT, 2013).

Plus récemment, le Livre Vert de la Commission Européenne sur l'Esprit d'Entreprise en Europe a souligné que: « l'esprit d'entreprise peut également contribuer à promouvoir la cohésion économique et sociale des régions en retard de développement, à stimuler l'activité économique et la création d'emplois ou à intégrer les chômeurs et les personnes défavorisées dans le monde du travail » (Commission des Communautés Européennes, 2003)

L'entrepreneuriat des jeunes se révèle donc comme l'une des interventions les plus pertinentes pour lutter contre le chômage des jeunes avec un fort potentiel de création d'emplois et de richesses. C'est pourquoi une attention particulière est accordée à ce volet dans les politiques publiques des différents Etats et des programmes des partenaires au développement.

1.2.2 *L'Initiative de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes de la CONFEJES : le PPEJ³*

L'insertion sociale, économique et professionnelle des jeunes constitue depuis plusieurs années, l'un des défis majeurs auxquels sont confrontés les Etats membres de la CONFEJES. A cet égard, la Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports de la Francophonie (CONFEJES), organisme dédié aux

³ Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes

questions de jeunesse, de sport et de loisir dans l'espace francophone, s'inspirant des exemples d'autres pays notamment le Canada, a mis en place un mécanisme d'accompagnement à l'insertion économique et professionnelle des jeunes. Cette initiative a évolué au fil des années et a abouti aujourd'hui au Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ).

Son but principal est d'insuffler une dynamique entrepreneuriale aux jeunes des pays du Sud membres de la CONFEJES par la formation à l'esprit d'entreprise, la création, la gestion des micro-entreprises et le financement des projets pilotes de création de micro-entreprises des jeunes.

Chaque année, des centaines de jeunes sont formés dans les différents pays membres de la CONFEJES, puis accompagnés pour le montage des projets de création de micro-entreprises qui sont soumis au Secrétariat Général de la CONFEJES pour financement.

A l'issue de ce processus, le Comité Technique international de Sélection et d'Orientation (CTSO/PPEJ) procède à l'analyse de ces projets pour sélectionner et appuyer financièrement les plus fiables. La sélection est faite sur la base d'un certain nombre de critères notamment la faisabilité technique la faisabilité financière, le potentiel économique, le potentiel de gestion du promoteur, le potentiel du projet à générer des emplois et l'apport du promoteur.

Pour la période d'exercice allant du mois d'août 2014 au mois de juin 2015 par exemple, des jeunes de 23 pays du Sud ont bénéficié des financements du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ), pour un montant total de 723 996 250 FCFA soit 1 105 337 euros (CTSO/PPEJ, 2015).

Mais sur le terrain, force est de constater que les résultats ne sont pas très satisfaisants. Selon le rapport d'activités 2014 du Secrétariat général de la CONFEJES, certaines difficultés sont rencontrées au cours de la mise en œuvre du programme notamment le suivi des projets des jeunes promoteurs au niveau des pays bénéficiaires.

Une étude d'impact du Fonds d'Insertion des Jeunes (FIJ), ancienne appellation du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes(PPEJ) sur les États et les jeunes bénéficiaires de 2005 à 2009, réalisée en 2012, a abouti à l'une des conclusions selon laquelle le niveau d'appropriation du programme reste globalement mitigé du fait de l'insuffisance des moyens, ce qui est préjudiciable à la qualité et l'exhaustivité du suivi dans les pays bénéficiaires. Cette même étude précise que, bien qu'ayant un impact positif sur la plupart des jeunes bénéficiaires, le dispositif de suivi-accompagnement et de parrainage du programme comportent encore des lacunes qu'il s'agit de solutionner⁴

⁴ Rapport de l'évaluation d'impact du Fonds d'Insertion des Jeunes (FIJ) actuel PPEJ sur les États membres et les jeunes bénéficiaires de 2005 à 2009, réalisée en 2012

En conséquence, malgré le nombre important de projets de création de micro-entreprises financés ces dernières années, le PPEJ souffre d'un déficit de visibilité sur le terrain dû à la faiblesse de la viabilité et de la croissance des entreprises des jeunes financés. Cette situation suscite des interrogations tant sur l'efficacité de la stratégie d'intervention du programme que sur la performance du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro-entreprises bénéficiaires.

Dans cette étude, l'attention sera focalisée sur le dispositif mis en place par la CONFEJES pour suivre et accompagner les jeunes promoteurs de micro-entreprises financés dans les différents pays bénéficiaires du programme. Car, en matière d'entrepreneuriat, la formation et le financement sont importants pour le lancement d'un projet de création d'entreprise, mais le suivi et l'accompagnement demeurent incontournables pour sa viabilité et de sa croissance.

1.3 Enoncé des questions soulevées et hypothèses de recherche

1.3.1 Questions de recherches

Question de recherche principale

Le dispositif mis en place pour suivre et accompagner les jeunes promoteurs de micro-entreprises financés par le PPEJ favorise-t-il la viabilité et la croissance des micro-entreprises créées?

Questions spécifiques

Quels sont les dysfonctionnements qui entravent le suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro-entreprises financés par le PPEJ ?

Quels sont les effets de ces dysfonctionnements sur la viabilité et la croissance des micro-entreprises des jeunes promoteurs bénéficiaires ?

Comment améliorer le dispositif de suivi-accompagnement des jeunes entrepreneurs afin d'accroître la performance du PPEJ ?

Hypothèse de recherche

Notre étude se base sur l'hypothèse selon laquelle l'amélioration du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ contribue à la viabilité et à la croissance des micro-entreprises des jeunes bénéficiaires.

1.3.2 Objectifs de l'étude

L'objectif général de la présente étude est de contribuer à la performance du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ) de la CONFEJES à travers une analyse minutieuse du dispositif

de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro-entreprises financés qui débouchera sur des propositions de solutions concrètes pour son amélioration.

Les objectifs spécifiques se déclinent comme suit:

- ✓ Analyser le dispositif de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro-entreprises mis en place par la CONFEJES ;
- ✓ Identifier les dysfonctionnements du dispositif et leurs effets sur les micro-entreprises des jeunes.
- ✓ Proposer des solutions pour son amélioration

1.3.3 Résultats attendus

A l'issue des travaux de recherche portant sur l'analyse du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro-entreprises financés par le Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ), les dysfonctionnements du dispositif sont identifiés, leurs effets sur la viabilité et la croissance des micro-entreprises des jeunes sont connus et les pistes de solutions sont proposées pour son amélioration.

1.3.4 Intérêt de l'étude

L'intérêt de cette étude réside dans l'importance du suivi-accompagnement pour une mise en œuvre efficace d'un programme d'accompagnement en entrepreneuriat. Ainsi, pour optimiser la performance du Programme de Promotion de l'entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ) qui est confronté au problème de viabilité et de croissance des micro-entreprises des jeunes promoteurs financés, il nous a paru judicieux de s'interroger sur le fonctionnement, l'efficacité du dispositif mis en place pour suivre et accompagner les jeunes bénéficiaires.

2 Suivi-accompagnement en entrepreneuriat, quelques courants théoriques et les notions de base

La littérature scientifique consacrée à l'entrepreneuriat s'est fortement développée et institutionnalisée ces dernières années, s'accompagnant de la création de revues, d'associations ainsi que des réseaux d'études. En témoignent les rapports et publications des organismes internationaux comme le FMI, la Banque mondiale, l'OCDE et la BAD et autres qui s'intéressent de près à l'esprit d'entreprise particulièrement chez les jeunes.

Dans ce chapitre, nous définirons quelques concepts clés utilisés dans notre étude avant de faire un bref tour d'horizon sur certaines approches développées sur le suivi-accompagnement des jeunes entreprises.

2.1 Elucidation des notions de base

2.1.1 *La notion d'entrepreneuriat*

De nombreux auteurs définissent la notion d'entrepreneuriat en fonction de leurs perceptions. Dans cette étude, nous retiendrons quelques-unes qui corroborent mieux avec le sens que nous donnons à ce concept.

D'abord celle de Coster (2009) qui définit l'entrepreneuriat comme «[...] un phénomène d'émergence et d'exploitation de nouvelles opportunités créatives de valeur économique ou sociale, impulsé et rendu possible par l'initiative et la dynamique d'innovation/changement d'un homme, l'entrepreneur, en interaction avec son environnement».

Ensuite celle de Léger- Janiou (2008) qui conçoit l'entrepreneuriat comme « [...] des manières particulières de concevoir les choses, reliées à la prise d'initiative et à l'action ; de comportement de certains individus qui ont la volonté d'essayer de nouvelles choses ou de les faire différemment, simplement parce qu'il existe une possibilité de changement, du souhait de développer une capacité à composer avec le changement et d'expérimenter des idées et agir avec ouverture et flexibilité »

Robbins et Decenzo (2008) quant à eux, définissent l'entrepreneuriat comme le processus par lequel une personne ou un groupe d'individus mettent en jeu temps et capital à la recherche d'opportunités de marchés, en vue de générer de la valeur et de faire prendre de l'ampleur à l'entreprise en innovant, quelles que soient les ressources disponibles.

L'entrepreneur est alors un « acteur économique à l'origine de la création d'emplois, de la croissance et du développement de l'entreprise dans une économie de type capitaliste.

2.1.2 *La notion de dispositif*

Le dispositif est un concept polysémique. Très largement utilisé ces dernières années en management, il doit son succès aux travaux de Michel Foucault qui en a fait un concept central dans ses travaux notamment son ouvrage décrivant l'histoire de la sexualité publié en 1984⁵.

Dans le contexte militaire par exemple, le mot dispositif signifie un ensemble de moyens et de mesures rangés par rapport à un projet ou aux fins stratégiques. C'est pourquoi on peut parler d'un dispositif de défense et d'attaque ou d'un dispositif de sûreté et de sécurité

Dans le domaine des politiques publiques, il est employé pour désigner un ensemble d'actions publiques tournées vers un objectif commun. À la différence de la mesure, qui identifie une action publique prise isolément et de la politique publique qui représente un large rassemblement d'actions publiques, le dispositif se situe à un niveau intermédiaire de regroupement⁶

Le dispositif est défini par le petit Larousse 2006 comme étant «un ensemble d'éléments d'un mécanisme, un ensemble de mesures prises, des moyens mis en œuvre dans un but déterminé». Il renvoie à une logique de moyens mis en œuvre en vue d'une fin et a une visée d'efficacité, d'optimisation des conditions de réalisation.

A notre entendement, le dispositif désigne l'organisation tant institutionnelle que matérielle mise en place par le Secrétariat de la CONFEJES pour assurer le suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro-entreprises bénéficiaires du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat Jeune (PPEJ). Il couvre à la fois les ressources humaines et financières, les procédures et méthodes ainsi que les outils utilisés.

2.1.3 *La notion de suivi*

La notion de suivi est aujourd'hui omniprésente dans le langage des gestionnaires. Selon l'OCDE (2002), le suivi est un processus continu de collecte et d'analyse d'informations pour apprécier l'état d'avancement d'un projet, d'un programme ou d'une politique qui est mis en œuvre. Il vise à fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des ressources.

⁵ Michel Foucault, *L'usage des plaisirs. Histoire de la sexualité II* (Paris : Gallimard, 1984), 14.

⁶ Philippe ZITTOUN, « Dispositif », in CASILLO I et al, *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, URL : <http://www.dicopart.fr/fr/dico/dispositif>, consulté le 29/10/2016.

D'après la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge FISCR⁷, dans un plan global de suivi, on distingue divers types de suivi qui se font en fonction des besoins spécifiques en matière d'informations :

Le suivi des résultats: axé sur les effets et l'impact du projet, il s'agit d'une forme d'évaluation visant à déterminer si le projet est en voie d'atteindre les résultats planifiés (produits, réalisations et impact) et s'il a des effets non recherchés (positifs ou négatifs).

Le suivi du processus (des activités): il évalue l'utilisation des apports et des ressources, l'avancement des activités et la réalisation des produits. Il sert à analyser « comment » les activités sont exécutées – leur efficacité en termes de respect des délais et d'utilisation des ressources. Il est souvent mené conjointement avec le suivi de la conformité et sert de point de départ à l'évaluation de l'impact.

Le suivi de la conformité : il sert à vérifier la conformité du projet avec les règlements définis par les donateurs et les résultats attendus, les modalités des subventions et des contrats, les lois et règlements publics locaux et les valeurs morales.

Le suivi du contexte (de la situation): il est utilisé pour surveiller l'environnement du projet notamment les hypothèses et les facteurs qui peuvent nuire à la réalisation du projet, mais aussi les imprévus. Il englobe le suivi de la situation locale ainsi que le contexte plus large (politique, institutionnel, réglementaire et de financement) dans lequel est mené le projet.

Le suivi des bénéficiaires: axé sur la perception qu'ont les bénéficiaires du projet, le suivi des bénéficiaires permet de mesurer leur satisfaction et de recenser les réclamations des bénéficiaires, notamment en ce qui concerne leur participation, la façon dont ils sont traités, l'accès aux ressources et les changements apportés. Parfois appelé « suivi par contact des bénéficiaires », il comprend souvent un mécanisme de prise en compte des remontées d'informations des parties prenantes. Il devrait tenir compte des différents groupes de population et de la perception qu'ont les bénéficiaires indirects. Par exemple, les membres de la communauté ne recevant pas directement un bien ou un service du projet.

Le suivi financier: il garantit les comptes par apport et par activité dans des catégories prédéfinies de dépenses. Il est souvent mené conjointement avec le suivi de la conformité et du processus. Par exemple, dans le cadre d'un projet relatif aux moyens de subsistance soutenant la création d'une série de micro-entreprises, il s'agira de faire le suivi de l'argent versé et remboursé, et de garantir que la mise en œuvre est conforme au budget et au calendrier.

⁷ Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, *Guide pour le suivi et l'évaluation des projets/programme*, Genève, 2011, p 15

Le suivi organisationnel: Il est axé sur la viabilité, le développement institutionnel et le renforcement des capacités dans le cadre du projet et au niveau des partenaires. Il est souvent mené conjointement avec les mécanismes de suivi de l'organisation d'exécution.

Dans le cadre de cette recherche, nous employons le concept de suivi dans le sens du suivi du processus (des activités) et du suivi du contexte (de la situation) qui permettent de s'intéresser à la fois à la réalisation des activités planifiées et l'environnement dans lequel évoluent les micro-entreprises des jeunes.

2.1.4 *La notion d'accompagnement*

La notion d'accompagnement a connu une fortune inattendue et a envahi à partir des années 1975-1980 la plupart des domaines de la vie : l'éducation, la santé, l'économie, la politique, la vie spirituelle, la vie sociale, etc. Mais elle n'en demeure pas moins perplexe et ambiguë, prenant des formes, des pratiques et des significations variées au fil du temps et selon les acteurs qui y ont recours (Le Bouëdec, 2002). Au cours de la décennie 90, le champ d'application de l'accompagnement s'est alors élargi, du seul champ de l'action sociale à de nouvelles disciplines et domaines en revêtant plusieurs formes.

Selon Beauvais (2004), l'accompagnement est une démarche visant à aider une personne à cheminer, à se construire, à atteindre ses buts. Accompagner implique que l'on partage une certaine conception de l'Homme ; conception de l'Homme en tant que « sujet autonome, responsable et projectif ».

Paul (2002) quant à lui définit l'accompagnement comme un processus qui consiste à « faire passer » une personne d'un état à un autre, voire à l'influencer pour qu'elle prenne des décisions. L'accompagnement vise à rendre autonome et l'accompagnateur ne doit en aucun cas se substituer au créateur. Son rôle se limite à accompagner une personne (ou une équipe) porteuse d'une idée à faire cheminer cette idée pour qu'elle aboutisse à un projet de création viable.

L'accompagnement entrepreneurial, bien que relativement récent, constitue depuis quelques années un « axe de recherche majeur », marqué par un flux important de travaux académiques approfondis, réalisés par une communauté croissante d'enseignants et de chercheurs dans le domaine de l'entrepreneuriat (Chabaud et al. 2010)

La montée en puissance de l'accompagnement au cours de ces dernières années en tant que pratique professionnelle s'accompagne d'une grande diversification de ses pratiques (Paul, 2004). On parle régulièrement de counseling, coaching, sponsoring, mentor. A ces termes viennent s'ajouter d'autres notamment le tutorat, le conseil, le parrainage, ou le compagnonnage.

Dans notre étude, la notion d'accompagnement est employée pour désigner l'appui apporté aux jeunes entrepreneurs de leur projet de création jusqu'au développement de leurs micro- entreprises.

2.1.5 La notion de croissance

La croissance se définit comme l'accroissement de la dimension d'une entreprise sur une période de moyenne ou de longue durée. Pour la mesurer, on utilise des facteurs tels que le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, la marge brute d'autofinancement, les effectifs, les quantités produites, etc.

Selon Paturel (1998), on distingue généralement deux variantes de croissance : la croissance interne et celle externe.

La croissance externe est une stratégie de croissance d'entités économiques par acquisitions ou prises de contrôle d'ensemble de moyens de production déjà combinés et, donc déjà en fonctionnement. Elle porte sur une capacité de production réalisant immédiatement sans intervention des biens et services, ce qui signifie que les éléments acquis ou contrôlés sont obligatoirement d'occasion.

Cette croissance porte donc sur des ensembles existants et en état de marche, plus ou moins grands tels que les groupes, sociétés, branches complètes d'activités, magasins, usines, laboratoires, équipes commerciales.

Tandis que la croissance interne correspond à une stratégie fondée sur la création de nouvelles capacités de production grâce à la combinaison à réaliser entre les moyens de production acquis séparément. Toutes les acquisitions ou création par l'entreprise de moyens de production isolés ne pouvant fournir des biens et des services, avant leur intégration au sein d'une fonction de production, font partie de la croissance interne.

Elle est une croissance par investissement dans un ou plusieurs moyens de production (neufs le plus souvent ou d'occasion, ou de n'importe quel autre moyen de production, à combiner avec le facteur travail pour fournir une production.

C'est sur cette deuxième variante de la croissance que nous mettons beaucoup plus l'accent dans ce mémoire.

2.1.6 La notion de viabilité

Dans un sens général, la viabilité renvoie à la capacité ou à l'aptitude qu'a un organisme ou une structure de survivre et perdurer dans le temps. Prise sous l'angle économique, particulièrement en gestion

d'entreprise, cette notion recouvre non seulement l'aptitude d'une entreprise à perdurer dans le temps mais aussi sa capacité à supporter les charges et à faire du profit de diverses natures.

Selon Ndim (2005) in Souleymana DJATO (2015), la viabilité a également quatre autres dimensions à savoir : administrative, institutionnelle, relationnelle et financière.

Pour le Bureau International du Travail, la viabilité renvoie à la capacité d'atteindre les objectifs fixés et d'augmenter les valeurs de toutes les parties prenantes (BIT, 2001). C'est dans cette dernière conception que nous nous inscrivons dans le cadre de cette étude.

2.2 Les courants théoriques

L'émergence d'une entreprise est un processus complexe influencé par de nombreux facteurs et englobant plusieurs variables dont certaines, difficilement quantifiables, sont liées à l'imaginaire collectif, aux traditions et à la culture. Il est donc primordial de prendre en compte tous ces facteurs déterminant la naissance et la maturité de l'idée de création d'une entreprise afin d'en assurer un suivi-accompagnement efficace.

Diverses approches reposant sur des constructions théoriques hétérogènes sont aujourd'hui développées en matière de création et de développement des petites entreprises. Dans cette étude, nous focaliserons notre attention sur les approches centrées sur l'environnement socio-économique dans lequel évoluent les jeunes entrepreneurs notamment la théorie des réseaux sociaux et du capital social.

2.2.1 *Théorie des réseaux sociaux et l'entrepreneuriat*

L'importance attestée des relations sociales dans l'entrepreneuriat apparaît en résonance avec des travaux menés en sociologie dans le cadre de la théorie des réseaux sociaux. Cette approche issue notamment des travaux de Burt et de Granovetter permet de souligner le rôle des réseaux sociaux dans la détection et dans l'évaluation des opportunités entrepreneuriales et ouvre la voie à des études empiriques approfondies sur le comportement de l'entrepreneur⁸.

A l'origine, la théorie des réseaux sociaux a été utilisée pour examiner la question de la mobilisation des réseaux pour accéder à des opportunités. Cependant, alors que les premiers travaux s'intéressaient à la reconnaissance d'opportunités d'emplois, des travaux ultérieurs comme ceux de Burt (1992 et 2000) et

⁸ Didier Chabaud et Joseph Ngijol, « La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 18, n° 1, 2005

Granovetter (1995) ont ouvert une fenêtre sur le rôle des réseaux dans la reconnaissance des opportunités entrepreneuriales.

Ils marquent ainsi, avec ceux de White dont il a été l'élève, le début des travaux sur la théorie des réseaux sociaux. Dès ses travaux de thèse sur le marché du travail, Granovetter insistait sur «la force des liens faibles», mettant en relief le rôle qu'entretiennent les liens faibles (relations épisodiques) pour saisir la dynamique des actions individuelles ou l'organisation des communautés. Il montre ainsi, à travers une importante étude empirique, comment la recherche d'emploi est facilitée par le fait d'avoir des «relations», des contacts, avec des personnes qui sont dans des réseaux connexes des réseaux habituels⁹

Une transposition de cette logique dans le domaine de l'entrepreneuriat permet de comprendre comment les réseaux sociaux contribuent à la détection d'opportunités de marché pour la création ou le développement des jeunes entreprises.

Pour Burt (1992), l'entrepreneur est défini comme situé à l'intersection de trous structuraux, c'est-à-dire de réseaux de contacts non redondants. Dans ce cas, l'individu est «capable d'ajouter de la valeur en faisant l'intermédiaire entre les différents réseaux ou «en construisant des ponts entre les trous structuraux». Dès lors, deux aspects sont à souligner :

– d'une part, «les individus qui vivent à une intersection de mondes sociaux ont plus de chances d'avoir de bonnes idées». Dans la logique de Burt, en étant en contact avec des réseaux distincts, l'individu est confronté à des façons de voir différentes, il a connaissance des manques de divers réseaux, ce qui lui permet d'être en position idéale pour innover ;

– d'autre part, cette innovation est valorisable car l'entrepreneur, par sa position, perçoit avant les autres l'intérêt d'une intermédiation. La position de «go-between» permet à l'entrepreneur de retirer de la valeur de son rôle d'intermédiaire, qu'il s'agisse de bénéfices informationnels (accès à une information non perçue par les membres des réseaux, perception de sa valeur) et des bénéfices liés à un meilleur contrôle de l'information¹⁰. Dans le même ordre d'idée, Aldrich et Zimmer soutiennent que l'entrepreneuriat est encadré dans un contexte social, guidé et facilité ou contraint et entravé par la position des acteurs au sein de réseaux sociaux¹¹.

⁹ Granovetter, M. (1974), *Getting a Job : A Study of Contacts and Careers*, 2e éd. en 1995, Chicago, University of Chicago Press, in Didier Chabaud et Joseph Ngijol, « La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 18, n° 1, 2005

¹⁰ Burt, R.S. (1993), « The network entrepreneur », *Op cit*, page 39

¹¹ Aldrich, H. et C. Zimmer (1986), « *Entrepreneurship through social networks* », in *op cit* page 36

Les tenants de cette approche considèrent le comportement entrepreneurial comme « la résultante d'un processus de type interactionniste entre des éléments qui appartiennent à l'environnement et d'autres éléments reliés à l'individu (Fayolle, 2002).

La découverte d'opportunité de marché par l'entrepreneur est un processus et non pas une illumination soudaine. D'après Hills¹², la majorité des entrepreneurs s'en remet volontiers à l'intuition plutôt qu'à des études de marché pour évaluer une opportunité, notamment en raison de contraintes financières. Si l'intuition joue un rôle aussi important dans l'évaluation d'opportunité de marché, on peut raisonnablement supposer que cette intuition de l'entrepreneur se forge également au contact de nombreux avis sollicités dans le cadre de son réseau relationnel. Là aussi ressort l'utilité du recours aux réseaux sociaux dans cette phase de validation de l'opportunité de marché. La constitution du réseau par l'entrepreneur devient ainsi une variable d'analyse pertinente, pour comprendre l'efficacité de la création et du développement d'entreprise

Grâce à ces réseaux, certains agents sont ainsi à même de se doter des compétences et de d'informations leur permettant d'accéder à des marchés qui leur étaient jusque-là inaccessibles. Le renforcement du réseau personnel du porteur de projet permet en conséquence d'augmenter les chances de réussite de son projet.

2.2.2 Capital social et entrepreneuriat

Le lien entre le capital social et l'entrepreneuriat a également fait l'objet d'analyse par de nombreux auteurs qui ont cherché à mettre en évidence l'impact de cette variable sur la création et le développement de jeunes entreprises.

Il faut rappeler que c'est Bourdieu (1980) qui a produit la première analyse systématique contemporaine du concept de capital social. Pour lui, «le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter reconnaissance, ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe (...) d'agents (...) dotés de propriétés communes (...) aussi unis par des liaisons permanentes et utiles»¹³.

¹² Hills, G.E., T.G. Lumpkin et R.P. Singh (1997), « *Opportunity recognition : perceptions and behaviors of entrepreneurs* », in op cit page 41

¹³ Bourdieu, P. (1980). *Le capital social, notes provisoires*. 31 in Bernard Dussuc, Sébastien Geindre. *Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME : une revue de la littérature*. 11^{ème} congrès CIFEPME (Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME), Oct 2012, Brest, Franc

Le capital social est donc un stock de ressources réelles ou potentielles disséminées dans un réseau relationnel. Ce réseau se fonde sur des échanges matériels et symboliques entre les agents et dépend de la qualité et de la taille de la structure relationnelle d'un individu donné.

La notion de «capital social» ou de «capital institutionnel» peut être définie comme l'ensemble des ressources que les individus peuvent obtenir par la connaissance d'autres individus, en faisant partie d'un même réseau social, ou simplement en étant connu d'eux et en ayant une bonne réputation (Baron et Markman, 2000).

Nahapiet et Goshal (1998) à leur tour définissent le capital social comme «la somme des ressources actuelles et potentielles encadrées au sein du réseau de relations possédé par un individu ou un groupe social, disponibles à travers lui et retirés de ce réseau». Pour eux, le capital social contribue, tout comme le capital-ressources, à la détention d'un avantage concurrentiel car il permet de fonder des relations d'échange avec les différentes parties prenantes de l'organisation.

Cette approche comprend à la fois le réseau et les actifs qui peuvent en être retirés. Ils mettent un accent particulier sur la ressource qui peut être obtenue par le biais de la structure que sur la structure elle-même, celle-ci étant en soi une ressource.

Pour Granovetter (1992), l'encastrement fait référence «au fait que l'action économique et ses conséquences (...) sont influencées par les relations dyadiques que les acteurs entretiennent et par la structure de l'ensemble du réseau de relations».

L'auteur défend la thèse selon laquelle l'action économique est encadrée dans des structures de relations sociales qu'il convient de prendre en compte pour comprendre la réalité des interactions entre acteurs. Il prouve ainsi que les institutions économiques n'émergent pas automatiquement et indépendamment des acteurs qui les utilisent, elles sont socialement construites.

Pour Mueller (2006), le «capital social est un stimulus important pour les entrepreneurs naissants c'est-à-dire ceux dont le projet est encore en gestation» plus important encore que le capital financier.

Aussi, l'impact du capital social sur le développement des entreprises naissantes a fait l'objet de nombreuses recherches en entrepreneuriat. De façon générale, elles cherchent à mettre en lumière les effets positifs de cette ressource sur la croissance ou la performance des jeunes entreprises.

Pour Mosek et al. (2007), la confiance sociale, reconnue comme un indicateur de capital social, influence la pérennité de l'entreprise et sa croissance. Dans certains cas, l'information rare et précocement accessible grâce à la qualité du capital social du dirigeant est à la base même de l'activité de l'entreprise. C'est une source d'avantage concurrentiel dans le processus productif d'un promoteur (Geindre, 2009).

Le capital social joue donc un rôle prépondérant dans le développement des petites entreprises. C'est ce qui lui a valu notre attention particulière dans cette étude.

2.3 Définition des variables

L'objectif de notre étude étant d'analyser le dispositif de suivi-accompagnement du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ) de la CONFESJES, nous avons choisi trois (03) variables que nous entendons corrélérer afin de pouvoir mettre en évidence les rapports existant entre elles.

2.3.1 *La variable indépendante*

Notre étude part de l'hypothèse que l'amélioration du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs bénéficiaires du PPEJ contribue à la viabilité et à la croissance de leurs micro-entreprises. Ainsi, l'amélioration du dispositif de suivi-accompagnement constitue notre variable indépendante ou explicative. Pour l'analyser, nous avons défini les indicateurs tels que la fréquence des missions de suivi-accompagnement sur le terrain, les budgets alloués au suivi-accompagnement, la stabilité du coordonnateur à son poste, l'existence des réseaux dynamiques de jeunes entrepreneurs appuyés par le PPEJ.

2.3.2 *La variable dépendante*

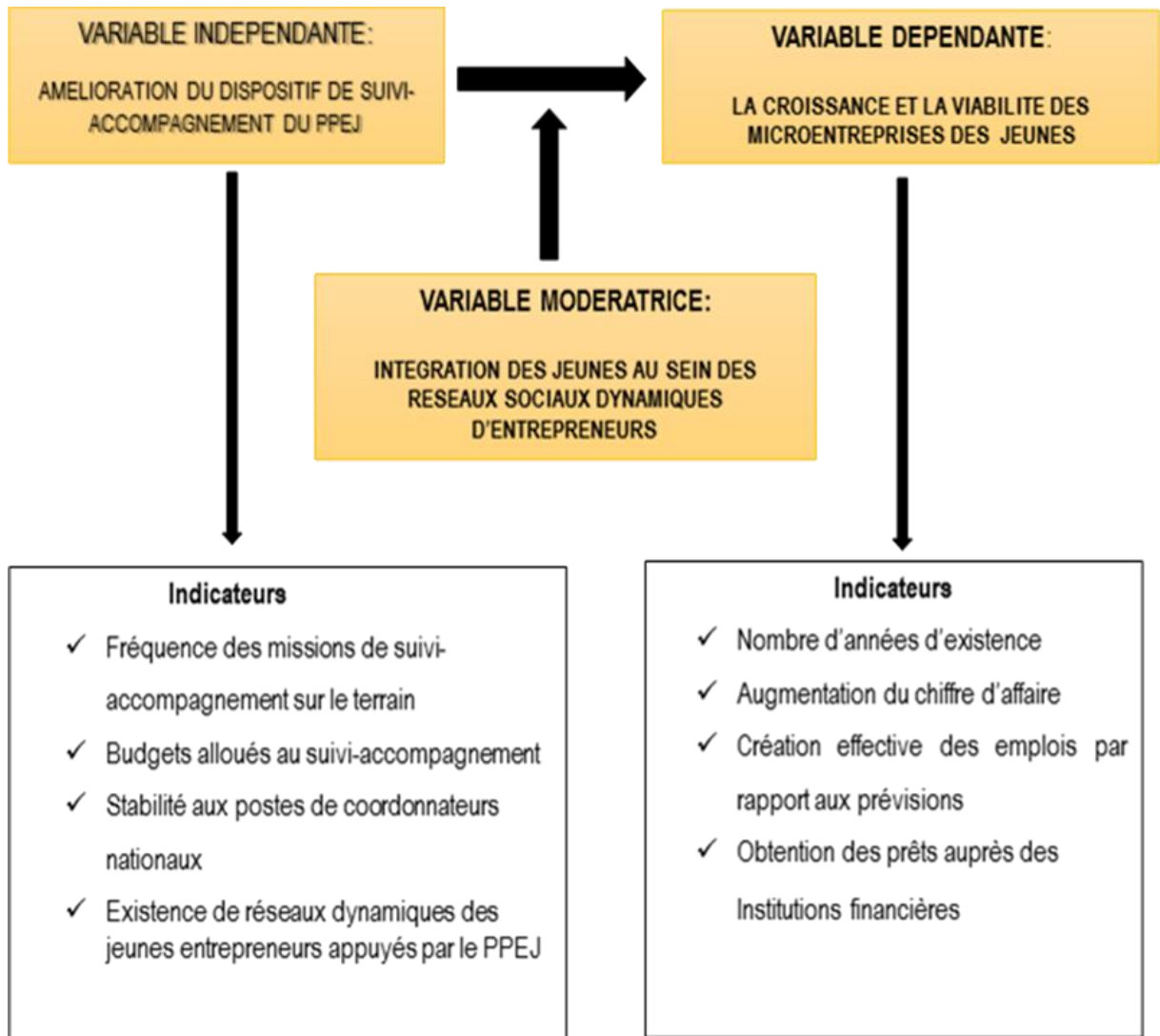
La variable dépendante est la viabilité et la croissance des micro-entreprises des jeunes bénéficiaires. Les indicateurs retenus pour sa mesure sont : le nombre d'années d'existence des micro-entreprises des jeunes, l'augmentation du chiffre d'affaires, la création effective d'emplois par rapport aux prévisions, l'obtention des prêts auprès d'autres institutions financières (banques, fonds, microcrédits etc.). Ils nous permettent de bien apprécier le niveau de viabilité et de croissance interne des micro-entreprises des jeunes et par ricochet les effets du dispositif de suivi- accompagnement.

2.3.3 *La variable modératrice*

Le lien de cause à effet établi entre l'amélioration du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs bénéficiaires du PPEJ et la viabilité et la croissance de leurs micro-entreprises est influencé positivement par une troisième variable qui est la variable modératrice: la mise en réseau des jeunes promoteurs bénéficiaires du PPEJ.

Cadre opératoire

Figure 1: Schéma synthétique du cadre opératoire de l'étude



Source : TOLNO Tamba, 2017

3 Démarche méthodologique et apport du stage

Ce chapitre traite de la démarche méthodologique adoptée pour réaliser cette étude, de la présentation du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des jeunes de la CONFEJES, objet de notre étude avant de déboucher sur la présentation des acquis du stage de mise en situation professionnelle de dix semaines effectué au siège du Secrétariat Général de la CONFEJES à Dakar (République du Sénégal).

3.1 Démarche méthodologique

3.1.1 *Type d'investigation*

Compte tenu de l'hétérogénéité des indicateurs de nos variables d'intérêt (indicateurs quantitatifs et qualitatifs), nous avons choisi une approche mixte à dominance qualitative. Ce qui nous a permis de collecter les données à la fois quantitatives et qualitatives afin de mesurer nos indicateurs.

3.1.2 *La population cible et l'échantillonnage*

Définir la population cible d'une étude revient à « déterminer les acteurs dont on estime qu'ils sont en mesure de produire les réponses aux questions que l'on se pose ». « Il s'agit des personnes qui, par leurs positions, leurs actions et leurs responsabilités ou pour l'intérêt que la recherche manifeste à leur égard, ont leurs connaissances du problème, et qui constituent le public directement concerné par l'étude ». Dans ce cas précis, notre population cible est constituée de deux (02) catégories de personnes:

a) Les acteurs de terrain du PPEJ:

Il s'agit de toutes les personnes impliquées directement ou indirectement dans la mise en œuvre du PPEJ et le suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro-entreprises bénéficiaires du programme. Cette catégorie est constituée principalement des coordonnateurs nationaux du PPEJ, des encadreurs et les membres des Commissions Nationales de Suivi et de Soutien (CNSS), les parrains. Pour des besoins de complément d'informations, nous avons ajouté à cette catégorie le Directeur des Programmes Jeunesse et son adjoint qui pilotent le programme au sein du Secrétariat Général de la CONFEJES.

b) Les jeunes promoteurs de micro-entreprises bénéficiaires du PPEJ

Ce groupe est constitué des jeunes ayant bénéficié du paquet complet des services du programme notamment la formation, le financement et l'accompagnement, dans les deux pays retenus pour cette étude.

S'agissant de l'échantillon, il est de type non probabiliste parce que l'étude porte sur un public bien connu. Il a été déterminé sur la base de l'accessibilité des membres étant donné qu'ils se trouvent dans les différents pays membres de la CONFEJES bénéficiaires du programme. Compte tenu des contraintes de temps et de moyens, nous avons choisi un échantillon modeste composé de quarante-cinq (45) personnes provenant essentiellement de Dakar et Conakry, les capitales des deux pays que nous avons

pu visiter pendant la période de stage. A ceux-ci s'ajoutent les coordonnateurs des pays de la région des Grands Lacs entretenus au cours de la session internationale de formation des coordonnateurs et formateurs sur les outils actualisés du PPEJ organisé du 23 au 27 mai 2016 à Bangui, à laquelle nous avons pris part.

Tableau 1: Répartition de la population cible par catégories

N° d'ordre	Catégorie de personnes enquêtées	Effectif
01	Les acteurs de terrain du PPEJ (Directeur, Directeur Adjoint, Coordonnateurs Nationaux, membres des CNSS et encadreurs, parrains)	25
2	Les jeunes promoteurs de micro-entreprises bénéficiaires du PPEJ	20
	Total	45

Source : Enquête de terrain du 15 juillet au 10 septembre 2016, à Dakar (République du Sénégal) et à Conakry (République de Guinée).

3.1.3 Les techniques de collectes des données

Dans le souci d'assurer une meilleure qualité aux données collectées sur le terrain, l'entretien semi-structuré et l'enquête par questionnaire ont été utilisés comme principales techniques. Mais au préalable, une large exploitation documentaire et des focus group nous ont permis de bien cerner les contours de notre objet d'étude et d'identifier des idées et des pistes de réflexion éclairantes.

L'exploitation documentaire

Selon Quivy et campenhout¹⁴, lorsqu'un chercheur entame une recherche, il est peu probable que le sujet qu'il traite n'ait jamais été abordé par quelqu'un d'autre auparavant. On a souvent l'impression qu'il n'y a rien sur le sujet, mais cette impression résulte généralement d'une mauvaise information. Tout travail de recherche s'inscrit dans un continuum et peut être situé par rapport à des courants de pensées qui le précèdent et l'influencent. Il est donc normal qu'un chercheur prenne connaissance des travaux antérieurs qui portent sur des sujets comparables et qu'il soit explicite sur ce qui rapproche et distingue son propre travail de celui de ces courants de pensée.

Suivant cette logique, nous avons tout au début de notre étude, procéder à une exploitation des ouvrages de méthodologie de recherche, des articles scientifiques sur l'entrepreneuriat, des dictionnaires et des

¹⁴ Quivy R., Van Campenhoudt L., Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, 2006

encyclopédies. Ce qui nous a permis de mieux circonscrire notre sujet d'étude et de préciser notre question de recherche.

Ensuite, pour construire le cadre conceptuel et théorique de notre étude nous avons eu recours à divers documents et ouvrages relatifs à notre thème. Entre autres : les rapports d'activités du Secrétariat général de la CONFEJES, les rapports des réunions annuelles du Comité Technique international de Soutien et d'Orientation (CTSO) du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ), les rapports des coordonnateurs nationaux des pays bénéficiaires, les rapports des différentes évaluations d'impact du programme, ainsi que tout autre document édité par la CONFEJES et qui a trait au PPEJ. Nous avons aussi consulté des sites Internet notamment celui du Secrétariat général de la CONFEJES pour accéder aux publications de l'institution relatives au sujet. Pour accéder à cette documentation, nous avons visité la bibliothèque de l'Université Senghor d'Alexandrie, ainsi que le centre de documentation du Secrétariat général de la CONFEJES.

Les focus-group

Dans le but de nous imprégner davantage de la situation de la mise en œuvre du PPEJ dans les pays bénéficiaires, nous avons profité des deux sessions organisées par le Secrétariat général de la CONFEJES pendant notre stage pour réaliser deux focus-group avec les acteurs de terrain conviés à ces rencontres.

Le premier s'est déroulé au cours de la session internationale de formation des coordonnateurs et formateurs sur les outils actualisés du PPEJ, tenue à Bangui (République Centrafricaine) du 23 au 27 mai 2016. Le second s'est déroulé au cours de la session de renforcement des capacités sur la gouvernance sectorielle pour les régions Afrique de l'Ouest et Maghreb, tenue à Dakar (République du Sénégal) du 14 au 16 juillet 2016.

Au cours de ces deux rencontres qui ont connu la participation de certains acteurs de terrain des Programmes de la CONFEJES, nous avons eu des échanges fructueux sur les différents volets de ces programmes notamment le volet suivi des activités. Chaque fois, nous avons profité pour soulever les questions relatives au suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro-entreprises financés par le PPEJ et noté les points pertinents. Ces diverses interventions ont énormément enrichi nos réflexions.

Les entretiens semi structurés

Pour accéder aux données primaires indispensables dans une étude de cette nature, nous avons réalisé des entretiens semi structurés avec les acteurs de terrain du programme. Il s'agit du Directeur des Programmes Jeunesse et son adjoint niveau du Secrétariat général de la CONFEJES, les Coordonnateurs Nationaux, les encadreurs, les membres des CNSS des deux capitales visitées.

Cette technique a été privilégiée pour la simple raison qu'elle nous permet de cadrer nos interlocuteurs sur nos centres d'intérêt afin d'éviter des divagations.

L'enquête par questionnaire

Etant donné que certains indicateurs de notre variable dépendante sont quantitatifs, nous avons utilisé l'enquête par questionnaire pour collecter des données quantitatives nécessaires pour les mesurer. C'est le cas par exemple de l'augmentation du chiffre d'affaire des micro-entreprises, du nombre d'emplois créés etc.

Elle a spécifiquement servi à collecter les données auprès de la catégorie des jeunes entrepreneurs bénéficiaires des financements du PPEJ.

3.1.4 Les outils de collectes des données

Conformément aux techniques privilégiées, nous avons élaboré des outils de collecte des données qui nous ont servis de support tout au long du processus.

Ainsi, nous avons utilisé :

Une grille de lecture

Elle a servi de support dans lequel nous avons répertorié toutes les idées maitresses liées à notre sujet ainsi que les références bibliographiques pendant la recherche documentaire

Un guide d'entretien

Constitué de questions relativement courtes et simples, ce guide a servi de document de cadrage pendant les entretiens avec les acteurs de terrain du PPEJ (Directeur, Directeur Adjoint, Coordonnateurs Nationaux, membres des CNSS, et encadreurs).

Un questionnaire

Pour collecter les données quantitatives nécessaires pour la mesure des indicateurs quantitatifs de notre variable dépendante, nous avons conçu un questionnaire qui a été administré aux jeunes promoteurs de micro-entreprises bénéficiaires du programme.

3.1.5 L'analyse des données

Les données collectées étant à large dominance qualitatives, nous avons privilégié l'analyse de contenu qui, selon Berelson¹⁵ est « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication ». Ce qui sous-entend que les discours des

¹⁵ L'analyse de contenu, theses.univ-lyon2.fr, consulté le 23 décembre 2017

personnes interviewées ainsi que les réponses aux questions ouvertes contiennent des informations, des données brutes dont il faut découvrir le sens, en un mot qu'il faut décrypter.

Pour ce faire, nous avons dans un premier temps, passer en revue toutes les fiches d'entretien et des notes prises pendant les entretiens afin d'appréhender l'essence des discours tenus par les interviewés. Par la suite, nous avons procédé au codage et à la catégorisation des données qui ont débouché sur une grille d'analyse.

Pour faciliter et soutenir leur interprétation, les données ont été traitées à l'aide du logiciel Microsoft Excel, qui a permis d'obtenir des effectifs, des pourcentages et des graphiques nécessaires pour une présentation explicite des données.

3.2 Présentation du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes PPEJ

3.2.1 *Genèse du programme*

Le Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des jeunes (PPEJ) est le fruit des expériences tirées des multiples mécanismes mis en place par la CONFEJES, au cours des décennies de son existence, pour promouvoir l'insertion sociale et économique des jeunes dans l'espace francophone.

En 1988, le Projet Entrepreneuriat Jeunesse (PEJ) est initié par la CONFEJES en s'inspirant d'un modèle canadien pour offrir aux jeunes désirant créer leurs propres entreprises, un processus d'apprentissage leur permettant d'identifier leurs capacités entrepreneuriales et de développer leurs propres projets d'entreprises. Il apporte également un soutien financier aux projets jugés plus prometteurs.

En 1992, le Fonds Jeunes- Emplois est mis en place pour faciliter l'installation des jeunes dans le domaine des petits métiers. Il soutient les initiatives des jeunes en matière de production de biens et services en vue de favoriser l'auto-emploi.

La 24^{ème} session de la CONFEJES tenue en janvier 1994, a décidé par la Résolution N° 11/CONFEJES /XXIV-94, de la création d'un Fonds d'Insertion pour les Jeunes (FIJ), qui résulte de la fusion des deux mécanismes précédents.

Vingt ans plus tard, la réunion du bureau de la CONFEJES de 2014, après analyse des recommandations du rapport de l'évaluateur du FIJ adoptées en 2011 à Ndjamena et celles de la réunion annuelle des membres du Comité Technique International de Sélection et d'Orientation (CTSO/FIJ), tenue à Saly Portudal (Sénégal) du 22 au 26 Juillet 2013, a décidé du changement de l'appellation du Fonds d'Insertion des Jeunes (FIJ) en Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ).

3.2.2 Les objectifs du PPEJ

Le but du programme est de promouvoir l'insertion des jeunes des Etats et Gouvernements membres pris au piège de la pauvreté, du chômage et de l'exclusion dans la vie socio-économique de leurs pays.

A cet effet, il a pour missions de :

- ✓ Promouvoir l'esprit d'entreprise chez les jeunes et de leur offrir des formations y afférentes ;
- ✓ soutenir des initiatives pilotes dans le domaine de l'insertion sociale et économique des jeunes et ;
- ✓ susciter des dynamiques locales, nationales et régionales pour mettre à la disposition des jeunes porteurs de projets, des conseils techniques et des soutiens institutionnels nécessaires à leur réussite.

3.2.3 Stratégie de mise en œuvre du PPEJ

La mise en œuvre du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes repose sur trois volets d'intervention qui sont interdépendants et complémentaires.

Le groupement.

Le PPEJ est un programme d'accompagnement s'appuyant sur un support associatif de jeunes : le groupement. Le but de ce groupement est d'aider les jeunes à intégrer les circuits économiques et à devenir des acteurs responsables de leur propre insertion sociale et professionnelle. Plus spécifiquement, il a pour objectif de promouvoir les initiatives privées et la communication entre les jeunes pour l'acquisition des connaissances dans le domaine des affaires et des compétences pour l'élaboration et la mise en œuvre de leurs projets d'entreprises. Le groupement constitue donc le cadre d'échange de connaissances et d'expériences entre les jeunes, socle indispensable pour l'atteinte des objectifs du PPEJ.

L'assistance technique

Elle couvre une série d'actions visant à susciter l'esprit d'entreprise chez les jeunes et l'acquisition des compétences nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un projet d'entreprise. Il s'agit notamment des actions de sensibilisation, des formations sur la création et la gestion des micro-entreprises, la recherche et la négociation des financements, le marketing etc.

L'Assistance technique est assurée au sein du groupement par des encadreurs nationaux, placés sous la supervision d'un coordonnateur national qui est le répondant direct du Secrétariat Exécutif de la CONFEJES.

Le soutien financier

Le soutien financier intervient au terme des deux étapes précédentes. Il consiste à des subventions comprises entre un et cinq millions de FCFA maximum (7 500 euros) par projet, attribuées aux jeunes porteurs de projets les plus prometteurs qui ne disposent pas de capitaux suffisants ou qui ne peuvent pas offrir les garanties exigées par les institutions financières classiques ou les bailleurs de fonds pour obtenir un prêt.

Ces projets sont présélectionnés par les Commissions Nationales de Suivi et de Soutien (CNSS) sur la base des critères définis par la CONFEJES notamment la faisabilité technique, la faisabilité financière, le potentiel économique, le potentiel de gestion du promoteur, le potentiel du projet à générer des emplois, l'apport du promoteur. Toutefois, ces critères sont adaptables aux réalités des différents pays bénéficiaires du programme.

3.2.4 Aperçu du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs bénéficiaires du PPEJ

Dans le but d'amener les projets d'entreprises des jeunes bénéficiaires du programme à la viabilité et la croissance, la CONFEJES a mis en place dans chaque pays bénéficiaire du programme, un dispositif de suivi-accompagnement basé sur un modèle participatif. Il implique une pluralité d'acteurs ne relevant pas forcément des structures nationales de l'institution. Chaque acteur, selon ses prérogatives, devant jouer pleinement son rôle pour le bon fonctionnement du dispositif.

Tableau 2: les acteurs du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ et leurs rôles

Acteurs	Rôles
Le Comité Technique international de Sélection et d'Orientation du PPEJ (CTSO)	Organe supranational de décision du PPEJ, le CTSO est chargé entre autres, en application des règles de fonctionnement du PPEJ, de sélectionner les projets dans le cadre de la programmation annuelle, d'émettre des avis, de formuler des propositions et de faire rapport au Secrétariat Général de la CONFEJES sur : <ul style="list-style-type: none"> - la sélection des projets et l'affectation des ressources, - les modalités de présentation et d'analyse des projets ; - les modalités de suivi et d'accompagnement des projets financés - l'exécution des projets financés sur le précédent exercice ; - la programmation annuelle ou quadriennale etc.
	Répondant national direct de la CONFEJES par rapport au Programme PPEJ, le coordonnateur national est chargé de :

<p>Le Coordonnateur National</p>	<ul style="list-style-type: none"> - planifier, organiser et coordonner la mise en œuvre du PPEJ au niveau national ; - organiser la formation des encadreurs au niveau national et les soutenir dans l'exercice de leurs missions ; - assurer la mise sur pied et le fonctionnement des groupements ainsi que la commission nationale de suivi et de soutien ; - répertorier et mobiliser les ressources possibles de financement , de soutien, de suivi et d'assistance technique relevant du secteur public, d'organismes internationaux, d'organisations non gouvernementales et des entreprises privées ; - organiser et participer à la présélection nationale des projets des jeunes destinés à être soumis à la CONFEJES ; - procéder à l'évaluation nationale du PPEJ
<p>Les encadreurs</p>	<p>Collaborateurs directs du coordonnateur National, les encadreurs ont pour rôles de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - planifier, organiser et coordonner les activités des groupements en liaison avec le coordonnateur national (promotion, ateliers de formation, etc.) ; - aider les jeunes dans l'identification des opportunités d'entreprises, l'élaboration, le démarrage et le suivi de leurs projets ; - participer à l'évaluation nationale du PPEJ ainsi qu'aux projets ayant bénéficié d'une subvention de la CONFEJES.
<p>Les membres des Commissions Nationales de Suivi et de Soutien (CNSS)</p>	<p>organe de proximité spécifique au PPEJ, ses membres sont chargés de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - soutenir le coordonnateur national et les encadreurs dans l'exécution de leurs tâches ; - agir comme gestionnaires conseillers auprès des jeunes ; - présélectionner les projets plus prometteurs pour l'attribution ou la recherche de soutien financier ; - suivre, avec les ressources du milieu, la gestion des entreprises ayant démarré ; - assurer le parrainage des jeunes par des opérateurs économiques déjà expérimentés ; - participer à l'évaluation des projets ayant démarré.
<p>Les parrains</p>	<p>Choisis parmi les opérateurs économiques expérimentés des localités d'implantation des projets des jeunes, ces parrains jouent le rôle de coach basé sur leurs propres expériences tirées des différentes situations susceptibles de se présenter à un nouvel entrepreneur. Ils jouent ainsi un rôle psychologique très important qui motive les jeunes promoteurs dans leurs aventures.</p>

3.2.5 *Acquis du stage*

Dans le cadre de notre master, nous avons effectué notre stage de mise en situation professionnelle au Secrétariat général de la CONFEJES (direction des programmes jeunesse), une équipe constituée de cadres chevronnés et rompus à leurs tâches, ayant tous assumé de hautes fonctions dans les administrations publiques de leurs pays respectifs avant d'être mis à la disposition de l'institution. Notre séjour professionnel au sein de cette direction a été très bénéfique pour notre formation.

Sur le plan administratif, nous avons bénéficié d'un renforcement de capacités en rédaction administrative notamment sur la rédaction des lettres de transmission, des accusés de réception, des procès-verbaux, des comptes rendus de réunion, des conventions de partenariat, des rapports de mission, des dépêches pour publication sur le site de l'institution, les notes synthèses etc.

Sur le plan professionnel, nous avons bénéficié de la formation sur le guide francophone pour la création et la gestion d'une micro entreprise. Les modules enseignés portaient sur l'élaboration d'un plan d'affaires pour créer une micro-entreprise (étude de marché, étude technique et financière), les outils de gestion d'une micro-entreprise, les techniques de recherche et de négociation des financements.

Au cours de la pré-analyse des projets des jeunes soumis pour financement au compte de l'année 2016, nous avons aussi pris connaissance des diverses initiatives innovantes développées dans les autres Etats membres de la CONFEJES bénéficiaires du PPEJ.

Relativement à la rédaction de mémoire, le stage effectué à la CONFEJES a eu un impact positif sur nos travaux de recherche. En effet, il nous a permis d'accéder, à travers des recherches documentaires, aux données secondaires relatives à notre sujet de recherche. Cela a facilité l'élaboration de la problématique et du cadre théorique de notre mémoire. Aussi, ce stage a servi d'occasion pour nous d'observer l'entrepreneuriat des jeunes, objet de notre recherche, au cours des visites de terrain effectuées tout au long du stage. Nous en avons également profité pour réaliser des entretiens avec une partie de notre échantillon, les acteurs principaux impliqués dans la mise en œuvre et du suivi du PPEJ au Sénégal (le coordonnateur, les membres des Commissions Nationales de Suivi et de Soutien (CNSS) et les encadreurs). C'est également au cours de ce stage que nous avons administré notre questionnaire aux jeunes promoteurs d'entreprises bénéficiaires du PPEJ dans ce pays.

4 Présentation des résultats et proposition d'un projet de renforcement du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ

4.1 Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Dans les précédents chapitres de cette étude, nous avons décrit la problématique de l'insertion socio-économique des jeunes dans l'espace francophone d'Afrique en mettant en exergue les efforts de la CONFEJES à travers le Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ) consacré à l'accompagnement des jeunes en entrepreneuriat pour promouvoir leur insertion. Nous avons également passé en revue quelques théories relatives à l'accompagnement en entrepreneuriat et défini les concepts clés de notre étude avant de terminer par la description de la démarche méthodologique adoptée pour la collecte des données.

Dans ce présent chapitre, nous présentons les résultats de l'analyse des données issues de nos entretiens sur le terrain pour déboucher sur la proposition d'un projet de renforcement du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ.

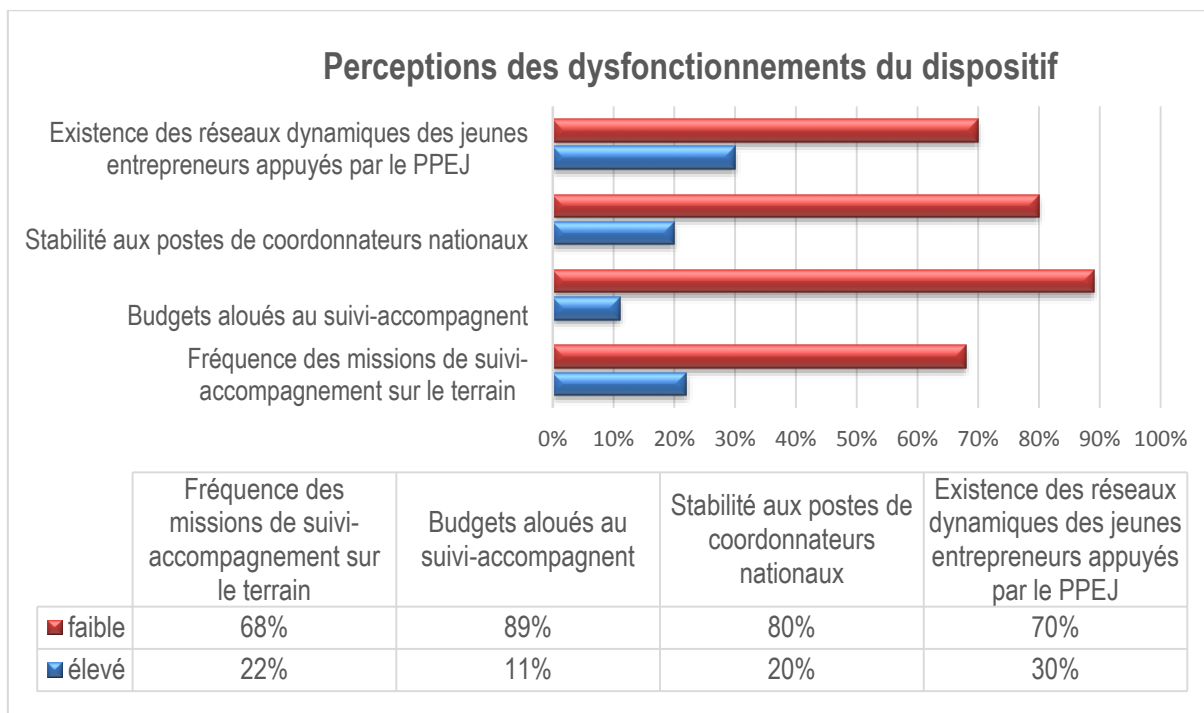
4.1.1 Diagnostic du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ

Ce diagnostic a porté essentiellement sur des indicateurs que nous avons jugés essentiels pour apprécier le bon fonctionnement du dispositif de suivi-accompagnement dans le contexte précis de l'intervention du PPEJ. Il s'agit des budgets alloués aux activités de suivi-accompagnement, la stabilité aux postes des coordonnateurs nationaux, la fréquence des missions de suivi- accompagnement des jeunes et l'existence des réseaux dynamiques de jeunes entrepreneurs bénéficiaires.

En effet, le PPEJ est un programme mis en œuvre conjointement avec les Etats et Gouvernements Membres (EGM) de la CONFEJES auxquels il revient de fournir les ressources humaines et financières nécessaires et d'assurer le suivi-accompagnement des jeunes bénéficiaires. La CONFEJES, dans son rôle d'incitateur des Etats membres à développer ce programme, accorde des subventions aux jeunes promoteurs de projets d'entreprises innovateurs et un petit soutien financier aux coordinations nationales pour le suivi-accompagnement des jeunes.

La figure 2 ci-après, présente une synthèse de la perception qu'ont les acteurs chargés de la mise en œuvre du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ tirée de nos entretiens.

Figure 2: Perception des dysfonctionnements du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ



Source : analyse des données de terrain, Tamba TOLNO, 2017

✚ Les budgets alloués aux activités de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs d'entreprises

Parmi les problèmes qui entravent le bon fonctionnement du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes bénéficiaires du PPEJ, la faiblesse des budgets alloués à cette activité est revenue plusieurs fois au cours de nos entretiens. En effet, 89% des acteurs entretenus ont indiqué que les budgets alloués au suivi-accompagnement sont de loin insuffisants pour couvrir les charges de cette activité sur le terrain.

Un coordonnateur National entretenu à cet effet affirme :

«Pour chaque projet financé, le Secrétariat général de la CONFEJES accorde à la coordination nationale une petite subvention de 100 000 FCFA versée en deux tranches pour un suivi-accompagnement du bénéficiaire pendant deux ans minimum. Or, dans chaque pays, les bénéficiaires dont les projets sont financés se situent sur toute l'étendue du territoire, la majorité étant dans les campagnes éloignées de la capitale. Comment assurer au cours des deux ans de suivi et d'accompagnement, les charges des encadreurs, des membres des Commissions Nationales de suivi et de soutien (CNSS) ou des parrains qui sont en général dans la capitale pour qu'ils puissent accomplir leurs tâches.»

Les entretiens avec les responsables du programme au niveau du Secrétariat général sur cette question ont révélé qu'il revient à chaque Etat d'appuyer matériellement et financièrement la coordination nationale

pour la mise en œuvre du PPEJ et le suivi-accompagnement des bénéficiaires. La CONFEJES n'apporte qu'un soutien symbolique pour servir d'exemple.

Cependant, les coordonnateurs entretenus affirment qu'ils ne reçoivent pas encore d'appuis financiers et matériels de leurs Etats pour les activités du programme. Ils ont entrepris des démarches pour inscrire les budgets du programme dans les budgets globaux de leurs départements de tutelle mais elles n'ont jamais abouti.

La stabilité aux postes des coordonnateurs nationaux

La réussite du PPEJ dans un pays est largement tributaire de la compétence et de l'efficacité du coordonnateur national. Il est l'intermédiaire entre le Secrétariat général de la CONFEJES et les acteurs de terrain responsables de la mise en œuvre du programme dans chaque pays. A cet effet, il bénéficie de la CONFEJES, des renforcements de capacités qu'il doit transmettre aux autres acteurs du dispositif pour son bon fonctionnement. Or, l'analyse des données recueillies sur le terrain a révélé qu'il y a une forte instabilité aux postes de coordonnateurs nationaux. 80 % des acteurs entretenus estiment que cette instabilité à la tête de la coordination affecte considérablement le fonctionnement normal du dispositif dans la mesure où le changement d'un coordonnateur induit forcément une perte d'expériences et nécessite un recommencement. Car, le nouveau qui arrive a besoin d'un temps pour s'imprégner des réalités du programme et d'un renforcement de capacités pour pouvoir jouer pleinement son rôle.

Ces acteurs précisent que dans la plupart des cas, les nominations des coordonnateurs nationaux ne respectent pas les critères exigés par le Secrétariat général de la CONFEJES mais se fondent uniquement sur des considérations politiques ou sociales. «Chaque ministre qui arrive veut placer ces hommes de main en mettant en péril les compétences accumulés par les précédents.» nous a déclaré un interviewé.

La fréquence des missions de suivi- accompagnement des jeunes

S'agissant de la fréquence des missions de suivi-accompagnement des jeunes sur le terrain, 68 % des acteurs de terrain entretenus ont avoué qu'elle est globalement faible. L'un d'eux a déclaré qu'il peut effectuer une à deux visites par an, ce qui est nettement insuffisant pour un jeune entrepreneur qui rencontre d'énormes problèmes au quotidien.

Ils expliquent cette faible fréquence des missions de suivi-accompagnement par le fait que les acteurs de suivi-accompagnement ne sont pas pris en charge par le programme et par conséquent ne sont pas entièrement consacrés à cette tâche. Ils sont soit des agents des administrations publiques qui cumulent

cette tâche avec d'autres liées à leurs fonctions, soit des agents du secteur privé qui acceptent volontiers de consacrer leurs temps libres à ce rôle.

A cette raison vient s'ajouter l'insuffisance des budgets évoquée ci-haut. Il peut arriver que les acteurs de suivi-accompagnement décident d'effectuer des visites de terrain pour entretenir des jeunes, s'enquérir de la situation de leurs projets et éventuellement prodiguer des conseils. Mais se pose le problème de mesures d'accompagnement notamment le transport, le logement, étant donné que certains projets se situent à des centaines de kilomètres des capitales où se trouvent généralement les acteurs.

Face à ces difficultés financières, le recours au téléphone pour s'informer sur l'état d'avancement des projets est souvent privilégié, augmentant ainsi le risque de collecter les informations biaisées sur les projets.

L'existence des réseaux dynamiques de jeunes entrepreneurs

A la base, la stratégie d'intervention du PPEJ privilégie l'approche associative des jeunes, la création des groupements pour promouvoir l'échange mutuel des connaissances et des expériences. A la question de savoir si ces groupements perdurent après le démarrage des projets d'entreprises des jeunes, 70 % des acteurs entretenus ont affirmé que ces groupements ne continuent pas avec le même dynamisme. Certains disparaissent complètement après la sélection des projets à financer. Or, c'est après ce démarrage des projets que les groupements devaient être renforcés pour permettre aux jeunes d'échanger des leçons et des expériences de terrain. Cependant, dans certains pays, les jeunes se sont constitués en réseaux très dynamiques qui leur servent de cadres d'échanges d'expériences et d'informations. Et les exemples de réussites cités par la CONFEJES viennent souvent de ces pays.

Il ressort clairement de ce diagnostic posé que le dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ connaît des dysfonctionnements majeurs qui sont dus au manque de financement conséquent de cette activité alors qu'elle est indispensable pour que le PPEJ produise les effets escomptés. Il convient de noter qu'il est aussi largement affecté par les pratiques des administrations publiques des pays bénéficiaires auxquelles il est rattaché et qui fournissent la majeure partie des acteurs. Il s'agit entre autres : de la lenteur administrative, de la longueur des procédures, de l'affectation abusive des cadres et de l'insuffisance des ressources financières.

4.1.2 Situation des micro-entreprises des jeunes promoteurs bénéficiaires du PPEJ

Pour mieux apprécier le fonctionnement du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ, nous avons intégré dans notre analyse, la situation des micro-entreprises des jeunes bénéficiaires du programme.

Pour ce faire nous avons pris en compte quelques indicateurs nous permettant de mesurer l'effet du dispositif de suivi-accompagnement sur leurs projets. Il s'agit de la durée de vie des micro-entreprises des jeunes (≥ 3 ans), l'évolution du chiffre affaires, la réalisation des prévisions de création d'emplois et l'obtention des prêts auprès des autres institutions financières.

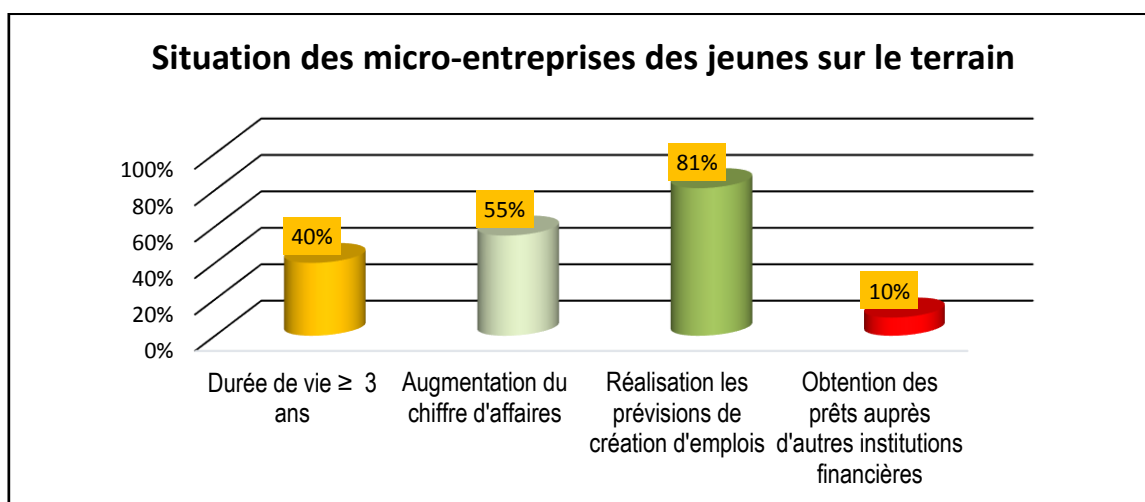
La figure 3 ci-après résume les données issues des entretiens avec les jeunes promoteurs, reflétant la situation de leurs micro-entreprises.

Tableau 3: Situation des micro-entreprises des jeunes bénéficiaires du PPEJ

Indicateurs	Pourcentage
Durée de vie ≥ 3 ans	40%
Augmentation du chiffre d'affaires	55%
Réalisation des prévisions de création d'emplois	81%
Obtention des prêts auprès d'autres institutions financières	10%

Source : analyse des données de terrain, Tamba TOLNO, 2017

Figure 3: Situation des micro-entreprises des jeunes bénéficiaires du PPEJ



Source : analyse des données de terrain, Tamba TOLNO, 2017

✚ La durée de vie des micro-entreprises des jeunes

Dans le but de comprendre la viabilité des micro-entreprises des jeunes bénéficiaires du PPEJ, nous avons cherché à comprendre leur durée de vie moyenne en fixant le repère à une durée de vie supérieure ou égale à trois ans (≥ 3 ans). L'analyse des données recueillies auprès des jeunes entrepreneurs sur cette question montre que seulement 40% des micro-entreprises des jeunes de notre échantillon ont une durée comprise dans cet intervalle. Ce faible taux de survie des micro-entreprises des jeunes

bénéficiaires du PPEJ met en lumière le phénomène contraire qui est relativement plus important, “le taux de mortalité précoce” des micro-entreprises.

Ce constat rejoint les études réalisées par l'OCDE (1998) et l'APCE (1998) qui confirment le nécessaire et évident besoin d'accompagnement des jeunes entreprises pour accroître leur chance de survie et de développement.

Un jeune entrepreneur rencontré au cours des entretiens s'exprime en ces termes :

« La mortalité précoce des entreprises des jeunes est très élevée parce que le suivi et l'accompagnement des jeunes bat encore de l'aile. La formation et le financement sont importants, mais ils ne suffisent pas pour conduire une entreprise à la viabilité et à la croissance. La formation de démarrage dure maximum un mois, il est impensable qu'on puisse tout apprendre dans ce laps de temps »

Réalisation des prévisions de création d'emplois

Le potentiel de création d'emplois étant l'un des critères fondamentaux de sélection des projets à financer par le programme, nous avons cherché à vérifier la réalisation effective des prévisions de création d'emplois des micro-entreprises des jeunes. Les résultats de nos entretiens ont montré que 81% des jeunes entrepreneurs bénéficiaires du PPEJ déclarent avoir réalisé effectivement leurs prévisions de création d'emplois au début du projet. Mais ces emplois sont tout de même précaires à cause de la fragilité financière des micro-entreprises précisent-ils. Cela révèle que l'impact réel du PPEJ en termes de création d'emplois pour les jeunes reste mitigé par endroits, étant donné que les emplois créés ne sont pas tous durables. Il n'est pas exclu de rencontrer des micro-entreprises sans employés salariés après une année d'activités.

A ce sujet, un jeune entrepreneur a déclaré ce qui suit :

« Au démarrage du projet avec les fonds du programme, nous créons des emplois tels que prévus dans les plans d'affaires. Mais au bout d'un certain temps, nous sommes confrontés aux problèmes de salaires des employés à cause de la faiblesse des revenus. Cela nous amène à réduire les employés sinon les remercier pour pouvoir continuer le projet. »

Augmentation des chiffres affaires

Concernant l'augmentation du chiffre d'affaire, 55% des jeunes entrepreneurs entretenus ont déclaré avoir enregistré une augmentation du chiffre d'affaires de leurs micro-entreprises au cours des deux ou trois dernières années. Cependant, cette augmentation reste considérablement faible et ne leur permet pas de couvrir les charges du personnel et d'effectuer des investissements pour l'acquisition de matériels. C'est pourquoi en termes de croissance interne, ils affirment qu'ils éprouvent encore des difficultés pour amorcer une croissance interne réelle. Par ailleurs, ils estiment que l'acquisition des matériels modernes est un facteur incontournable pour enclencher le développement de leurs micro-entreprises. Le potentiel

et les opportunités ne manquent pas, mais la faiblesse ou la caducité du matériel de production constitue un obstacle pour réaliser des chiffres d'affaires importants.

Obtention des prêts auprès d'autres institutions financières

L'accès aux financements est également un obstacle majeur pour la croissance et la viabilité des micro-entreprises des jeunes bénéficiaires du PPEJ. Tous les jeunes rencontrés au cours de nos entretiens ont affirmé avoir besoin des financements pour acquérir les matériels et étendre leurs activités afin d'augmenter leurs chiffres d'affaires. Cependant, seulement 10% parmi eux ont reconnu avoir accédé aux financements auprès d'autres institutions financières. Ce faible pourcentage d'accès des jeunes bénéficiaires du PPEJ aux financements extérieurs est un indicateur de fébrilité financière de leurs micro-entreprises qui ne jouissent d'aucune crédibilité auprès des institutions financières. Car, la subvention accordée par la CONFEJES (maximum 7 500 €) ne suffit pas pour développer une start-up viable aussi petite qu'elle soit, dans un contexte de mondialisation et de concurrence qui caractérise le secteur privé actuel.

S'agissant de cette inaccessibilité aux financements externes, les jeunes ont évoqué plusieurs raisons notamment le manque de bonnes informations, le manque de garanties souvent exigées par les institutions financières, les difficultés techniques pour monter un dossier de prêt cohérent et consistant.

Les jeunes qui ont bénéficié de ces prêts auprès d'autres institutions financières ont avoué qu'ils ont bénéficié des informations, des conseils et de l'appui technique au sein d'un réseau auquel ils appartiennent. Cela démontre à suffisance l'importance des réseaux autrement dit des relations sociales dans le processus de création et de développement d'une entreprise petite ou grande.

Ce coup de projecteur sur la situation des micro-entreprises des jeunes bénéficiaires du PPEJ a révélé qu'elles ne sont pas actuellement dans une situation très confortable. Elles éprouvent généralement des difficultés à amorcer une croissance interne durable dues à l'isolement dans lequel évoluent la plupart des jeunes promoteurs et qui les privent de certains avantages notamment l'accès aux bonnes informations, l'échange d'expériences, les conseils, le coaching, le renforcement des capacités.

4.1.3 Synthèse de l'analyse de l'environnement interne et externe du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ

Dans le but d'approfondir notre analyse du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes bénéficiaires du PPEJ et avoir une vue plus large de la situation, nous avons réalisé une analyse SWOT de l'environnement interne et externe dont les résultats se trouvent dans le tableau N° : 05.

Pour définir les stratégies possibles à mettre en œuvre pour améliorer le dispositif, nous avons effectué quelques croisements des différents facteurs de l'analyse SWOT. Les résultats de ce croisement sont consignés dans la matrice ci-après (tableau N° 06)

Tableau 4: Analyse FFOM (SWOT)

	Facteurs positifs favorables à l'atteinte des objectifs	Facteurs négatifs défavorables à l'atteinte des objectifs
Origine interne	<p style="text-align: center;">FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Subventions / financements ✓ Nombre importants d'anciens promoteurs bénéficiaires du programme ✓ Longues expériences dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat en Afrique francophone ✓ Adhésion d'un nombre important de pays membres de de la CONFEJES ✓ Appui des partenaires étrangers (Wallonie de Bruxelles, France) 	<p style="text-align: center;">FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Courte durée des sessions de formation ; ✓ Faible assimilation par les jeunes promoteurs des modules enseignés ; ✓ Manque de personnels recrutés spécifiquement pour le suivi-accompagnement des jeunes bénéficiaires ✓ Manque de prise en charge des acteurs du suivi-accompagnement des jeunes promoteurs ✓ Faible réseautage des jeunes entrepreneurs bénéficiaires
Origine externe	<p style="text-align: center;">OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Intérêt croissant des Etats et des organismes de coopération internationale pour la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes ✓ Engagement des organisations de la société civile dans l'accompagnement en entrepreneuriat ✓ Multiplication des institutions de financement ✓ Existence de multiples programmes d'accompagnement de l'entrepreneuriat des jeunes 	<p style="text-align: center;">MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mobilité des cadres des administrations publiques impliqués dans la mise en œuvre du PPEJ avec une incidence sur les coordinations nationales et les Commissions Nationales de Suivi et de Soutien(CNSS) ✓ Développement d'une logique de concurrence entre les acteurs intervenant dans le domaine ✓ Exigence des institutions de financement en termes de potentiels managériaux des promoteurs

Tableau 5: Matrice de croisement des facteurs et définition des stratégies d'amélioration du dispositif : TOWS

<p>DISPOSITIF DE SUIVI-ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES BENEFICIAIRES DU PPEJ</p>	<p style="text-align: center;">FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Subventions / financements ▪ Nombre importants d'anciens promoteurs bénéficiaires du programme ▪ Longues expériences dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat en Afrique francophone ; ▪ Large connaissance du programme dans les pays membres 	<p style="text-align: center;">FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Courte durée des sessions de formation ▪ Faible assimilation des modules enseignés par les jeunes promoteurs ▪ Pas de personnels recrutés pour le suivi-accompagnement des jeunes bénéficiaires ▪ Manque de prise en charge des acteurs impliqués dans le suivi-accompagnement des jeunes promoteurs ▪ Faible réseautage des jeunes entrepreneurs bénéficiaires
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intérêt croissant des Etats et des organismes de coopération internationale pour la promotion de l'entrepreneuriat ▪ Engagement des organisations de la société civile dans l'accompagnement en entrepreneuriat ; ▪ Multiplication des institutions de financement ▪ Existence de multiples programmes d'accompagnement 	<p style="text-align: center;">Forces-opportunités</p> <p>Stratégie possible</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Nouer des partenariats de coopération avec ces différents acteurs pour renforcer le financement et l'accompagnement des jeunes promoteurs 	<p style="text-align: center;">Faiblesses-opportunités</p> <p>Stratégie possible</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Appuyer la mise en place des réseaux nationaux des jeunes entrepreneurs dans les pays bénéficiaires du PPEJ en vue de promouvoir la synergie et l'échange d'expériences
<p style="text-align: center;">MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobilité des cadres des administrations publiques impliqués dans la mise en œuvre du PPEJ ▪ Développement d'une logique de concurrence entre les acteurs intervenant dans le domaine ▪ Exigence des institutions de financement en termes de potentiels managériaux des promoteurs 	<p style="text-align: center;">Forces-Menaces</p> <p>Stratégie possible</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ S'appuyer sur les réseaux nationaux des jeunes entrepreneurs pour renforcer la formation continue et le suivi-accompagnement des jeunes membres 	<p style="text-align: center;">Faiblesses-Menaces</p> <p>Stratégie possible</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Autonomiser les unités nationales (coordonnateur, CNSS, encadreurs) vis-à-vis des départements de tutelles avec un budget de fonctionnement et du personnel entièrement consacré à la mise en œuvre du PPEJ

Il ressort de l'analyse SWOT de l'environnement du PPEJ que le programme dispose des forces internes importantes pour accroître sa performance sur le terrain. Il s'agit notamment de la gratuité des financements accordés aux jeunes, l'adhésion d'un nombre important de pays membres de la CONFESJES au programme, l'appui financier bailleurs de fonds (Wallonie de Bruxelles, France) et des expériences accumulées au cours de longues années de la pratique de l'accompagnement en entrepreneuriat.

Au niveau externe, l'engouement tant au niveau national qu'international pour la promotion de l'entrepreneuriat, surtout chez les jeunes, la multiplication des institutions d'accompagnement et de financement et l'engagement des organisations de la société civile dans l'accompagnement en entrepreneuriat constituent autant d'opportunités que le programme peut exploiter pour accroître son impact sur le terrain.

Par contre, l'analyse a également montré que certaines faiblesses telles la forte dépendance du programme vis-à-vis des administrations publiques des pays bénéficiaires en termes de mise en œuvre et de suivi-accompagnement des jeunes, se traduisant par le manque de personnel recruté et pris en charge par le programme, l'utilisation des fonctionnaires des Etats, la courte durée des sessions de formation et la faible assimilation des modules enseignés, le faible réseautage des jeunes entrepreneurs sont à corriger pour assurer une efficacité et une pérennité au programme. Car, il existe aujourd'hui des menaces réelles qui pèsent sur le programme particulièrement le développement d'une logique de concurrence susceptible de détourner l'attention des bailleurs du PPEJ.

Le croisement de ces facteurs à travers la matrice (TOWS) a permis d'identifier quelques stratégies pour le renforcement du dispositif de suivi-accompagnement.

4.2 Discussion des résultats

Pendant longtemps, les réflexions menées sur la question du développement des petites entreprises dans les pays en voie de développement, particulièrement en Afrique, ont souvent indexé les difficultés d'accès au financement, l'insuffisance des services non financiers (formation, conseils, coaching, mentorat ou mentoring) et la complexité des cadres réglementaires comme étant des obstacles majeurs. Mais l'étude portant sur l'analyse du dispositif de suivi-accompagnement du programme de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes de la CONFESJES a révélé qu'au-delà de ces facteurs connus de tous, le développement des micro-entreprises est aussi largement conditionné par l'appartenance des jeunes entrepreneurs à des réseaux dynamiques.

En effet, les jeunes entrepreneurs bénéficiaires du PPEJ qui sont souvent cités comme des exemples de réussite du programme sont en général dans les pays où il existe des réseaux de jeunes entrepreneurs dynamiques et bien structurés, au sein desquels ils bénéficient d'un encadrement et des conseils continus assurés par les pairs déjà en activité.

Le cas du Sénégal avec le Réseau National des Clubs de Jeunes entrepreneurs du Sénégal (RENCJES) est une parfaite illustration de ce constat. Ce réseau est aujourd'hui pour les jeunes entrepreneurs du Sénégal, à la fois un excellent cadre de partage d'expériences et d'échange d'idées mais aussi un puissant instrument de négociation avec les autorités publiques et toutes les autres parties prenantes (institutions financières, programmes d'appui, institutions internationales) sur les questions de développement des petites et micro-entreprises au Sénégal.

Il en est de même pour les autres pays modèles de réussite du programme notamment le Bénin, le Cameroun, le Togo etc.

Selon Georges HENAULT (2002), un consensus s'est dégagé au cours de ces dix dernières années parmi les acteurs nationaux et internationaux de l'accompagnement en entrepreneuriat selon lequel les programmes d'aide à la petite entreprise maximisent mieux leurs impacts s'ils articulent leurs actions autour de quelques paramètres et pratiques clés notamment la mise en réseau des jeunes entrepreneurs bénéficiaires.

Botzung (1996), dans une analyse faite dans un article de la revue du tiers monde avait déjà constaté que les petits entrepreneurs en Afrique demeurent isolés, ce qui amplifie l'extrême vulnérabilité des petites entreprises, dès lors qu'elles ne bénéficient pas de la protection que leur apporterait un front commun face aux dures lois du marché. Il mettait ainsi en évidence le rôle incontournable que le réseautage peut jouer dans le processus de développement des jeunes entreprises.

Il apparait donc clairement que le réseautage des jeunes entrepreneurs a un effet important sur les performances de leurs entreprises. De même, l'étude de Chell et Baines (2000) montre que les entrepreneurs qui sont les plus réseautés ont des niveaux de performance supérieurs à ceux qui le sont moins ou pas du tout. Autrement dit, plus un jeune entrepreneur a un réseau important, plus les chances de réussite de son entreprise sont élevées.

Pour le cas spécifique du PPEJ, la mise en place des réseaux des jeunes entrepreneurs dans les pays qui n'en disposent pas encore contribuera à renforcer considérablement le dispositif de suivi-accompagnement qui connaît des dysfonctionnements dus au non-respect des engagements par les Etats membres bénéficiaires relatifs en termes d'appui matériel et financier des coordinations nationales pour suivre et accompagner les jeunes entrepreneurs.

En conséquence, les mécanismes d'accompagnement à l'entrepreneuriat particulièrement le Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ), dans le souci d'assurer une viabilité et une croissance aux jeunes pousses appuyées, gagneraient plus en intégrant la dimension de réseautage des jeunes bénéficiaires dans leurs stratégies d'intervention.

4.3 Recommandations

Partant des résultats de l'analyse des données issues des entretiens et se fondant sur l'analyse SWOT réalisée sur le PPEJ qui nous ont permis d'avoir une connaissance plus pointue des dysfonctionnements dudit dispositif, nous formulons des recommandations ci-après :

A l'endroit de la CONFEJES :

En vue de renforcer le dispositif de suivi-accompagnement des jeunes bénéficiaires du PPEJ qui connaît des dysfonctionnements faute de prise en charge effective par les autorités des Etats bénéficiaires telle que prévue dans la stratégie de mise en œuvre du programme, nous proposons à la CONFEJES d'encourager la mise en place des Réseaux Nationaux des Jeunes Entrepreneurs bénéficiaires du PPEJ (RNJE/PPEJ) comme cela est déjà le cas dans certains pays. Ces réseaux permettront la création d'une synergie et l'échange d'expérience entre les anciens bénéficiaires déjà en activité et les nouveaux promoteurs. Ils pourront également jouer un rôle important dans le suivi-accompagnement dans chaque pays bénéficiaire à travers leurs démembrements.

Compte tenu de l'intérêt de plus en plus croissant de multiples acteurs pour la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes, il serait également opportun pour la CONFEJES de continuer à nouer des partenariats de coopération avec ces organismes en vue de renforcer son action dans les différents pays.

Pour pallier le dysfonctionnement des dispositifs nationaux de suivi-accompagnement des jeunes dû au manque de ressources financières et matérielles, la CONFEJES devra poursuivre le plaidoyer auprès des autorités des pays bénéficiaires pour une prise en charge effective des budgets de fonctionnement du PPEJ. Cette prise en charge pourrait se faire par l'intégration du budget du programme dans les budgets globaux des départements de tutelle dans chaque pays.

A l'endroit des Etats membres bénéficiaires :

Vu le rôle prépondérant de l'entrepreneuriat dans la création des emplois et des richesses dans un contexte de chômage des jeunes aigu et de croissance morose, les gouvernements des Etats bénéficiaires doivent, au-delà des discours politiques, matérialiser leur engagement à appuyer les initiatives de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes notamment le PPEJ. A cet effet, ils doivent doter les coordinations nationales des ressources financières et matérielles indispensables pour assurer un suivi-accompagnement régulier des jeunes promoteurs.

4.4 Projet de renforcement du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro-entreprises bénéficiaires du PPEJ en Guinée

4.4.1 Contexte et justification

Les résultats de notre étude ont montré que le dispositif de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs bénéficiaires du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ) présente des dysfonctionnements qui influent sur la viabilité et la croissance des micro-entreprises des jeunes.

Parmi les problèmes identifiés figure le faible réseautage des jeunes promoteurs au terme du processus de financement de la CONFEJES. Or, dans la perspective de faciliter ce réseautage, la CONFEJES exige dès le départ, que les jeunes candidats à l'entrepreneuriat soient réunis au sein des groupements pour faciliter l'échange de connaissances et leur future intégration dans les circuits économiques.

Malheureusement, dans bon nombre de pays bénéficiaires du programme notamment en Guinée, ces groupements se disloquent dès la fin du processus de financement, laissant les jeunes dans une situation d'isolement face aux multiples difficultés qu'ils rencontrent au cours des premières années d'existence de leurs micro-entreprises.

Dans une analyse faite dans un article de la revue du tiers monde, Botzung¹⁶ avait déjà fait le constat selon lequel les petits entrepreneurs en Afrique demeurent isolés, ce qui amplifie l'extrême vulnérabilité des petites entreprises, dès lors qu'elles ne bénéficient pas de la protection que leur apporterait un front commun face aux dures lois du marché. Il mettait ainsi en évidence le rôle incontournable que le réseautage peut jouer dans le processus de développement des jeunes entreprises.

Dans le cas spécifique du PPEJ, la mise en place de réseaux dynamiques des jeunes entrepreneurs bénéficiaires peut contribuer considérablement au renforcement du dispositif de suivi-accompagnement dans la mesure où ces réseaux pourront faciliter la création d'une synergie et l'échange d'expériences entre les nouveaux promoteurs et ceux des promotions antérieures déjà en activité. Ils apporteront donc une contribution importante en termes de formation continue des jeunes promoteurs, de partage de bonnes pratiques, de suivi, de conseil, de mentorat etc.

Ce projet est ainsi initié pour combler l'absence d'un cadre d'échange d'expériences et de connaissances nécessaire pour le développement de des micro-entreprises des jeunes promoteurs en Guinée.

¹⁶ Botzung (1996). Dispositifs d'appui et financement de la petite entreprise, Revue du Tiers Monde, Paris, tome XXXVII, n°145, janvier-mars

4.4.2 Objectifs et résultats attendus du projet

Objectif général

L'objectif général visé par le projet est de contribuer au renforcement du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro-entreprises bénéficiaires du PPEJ en Guinée, en vue d'augmenter les chances de survie et de croissance de leurs entreprises.

Les objectifs spécifiques:

Ils se déclinent comme suit :

- mettre en place un réseau national des jeunes entrepreneurs bénéficiaires du PPEJ avec des démembrements dans les régions administratives du pays ;
- renforcer les capacités d'au moins 100 jeunes entrepreneurs en techniques de gestion des PME, marketing et innovation ;
- créer un pool de 40 jeunes entrepreneurs aptes à conseiller, orienter et coacher les nouveaux candidats à l'entrepreneuriat.

Les résultats attendus :

Au terme du projet, les résultats suivants sont obtenus:

- un réseau national et dynamique de jeunes entrepreneurs est mis en place avec des démembrements dans les régions administratives du pays
- les capacités d'au moins cent (100) jeunes entrepreneurs sont renforcées en techniques de gestion des PME, marketing et innovation
- des Pools Régionaux de Jeunes Entrepreneurs Facilitateurs (PRJEF) aptes à conseiller, orienter et coacher les nouveaux candidats à l'entrepreneuriat sont créés

4.4.3 Descriptions des activités du projet

Pour atteindre les résultats escomptés, le Projet de renforcement du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro-entreprises bénéficiaires du PPEJ en Guinée entend mettre en œuvre dans une dynamique participative, les activités décrites ci-après.

- *Identification et sensibilisation des jeunes entrepreneurs bénéficiaires du PPEJ*

A travers les bases de données du PPEJ en Guinée, tous les jeunes candidats à l'entrepreneuriat ayant bénéficié de l'appui du PPEJ (formation simple ou avec subvention) seront identifiés et sensibilisés à

travers des causeries éducatives sur la nécessité de mettre en place un réseau qui servira d'espace d'échange et de partage d'expériences entre les jeunes entrepreneurs.

- *Elaboration des projets de statuts et de règlement intérieur du réseau*

En prélude à l'assemblée générale constitutive du réseau, une commission de travail sera mise en place pour élaborer les projets de statuts et de règlement intérieur du réseau. Ces textes seront soumis à l'assemblée générale constitutive pour examen, amendements et adoption.

- *Organisation d'une Assemblée générale constitutive*

Dans le but de faire adhérer un maximum de jeunes entrepreneurs au réseau, il sera organisé une assemblée constitutive au cours de laquelle la vision du réseau sera largement partagée et discutée avec les participants. Les projets de statuts et de règlement intérieurs élaborés à l'avance par une commission de travail avec l'appui d'un consultant seront examinés, amendés et adoptés.

- *Recherche de l'agrément*

En vue d'obtenir une reconnaissance des autorités de l'Etat, une commission se chargera de la procédure d'obtention d'un agrément auprès du Ministère de l'Administration du Territoire et de la décentralisation (MATD). Il sera essentiellement question de remplir toutes les formalités, fournir les *documents requis* et suivre la procédure.

- *Organisation d'une assemblée générale extraordinaire*

Elle sera organisée après l'obtention de l'agrément et se penchera essentiellement sur la mise en place de tous les organes du réseau prévus par les statuts et selon le mode de désignation retenu. L'équipe qui sera issue de cette assemblée aura pour mission de définir les orientations générales du réseau et d'élaborer le plan stratégique à soumettre à la prochaine assemblée ordinaire.

- *Lancement officiel du réseau*

Cette activité à visée essentiellement communicationnelle servira à faire connaître le réseau aux populations particulièrement aux jeunes et aux différentes parties prenantes intervenant dans la promotion de l'entrepreneuriat en Guinée. Il s'agit entre autres des autorités publiques, des institutions internationales, des institutions de financement, des structures d'accompagnement (incubateurs, bureaux d'expertises), etc.

- *Installation des antennes régionales*

Pour matérialiser le caractère inclusif du réseau, des antennes seront installées pour un départ dans les huit (08) régions administratives que compte le pays. Elles serviront de relais auprès des jeunes entrepreneurs installés dans les villes et campagnes éloignées de la capitale. Cette décentralisation va se poursuivre à long terme afin de s'approcher d'avantage des jeunes entrepreneurs évoluant dans les zones très reculées et ainsi favoriser des actions de proximité.

- *Formation des jeunes entrepreneurs en techniques de gestion des PME, marketing et innovation et installation des Pools Régionaux des Jeunes Entrepreneurs Facilitateurs (PRJEF)*

Après la phase d'installation, le réseau entamera sa phase opérationnelle à travers cette activité de renforcement des capacités d'au moins cent (100) jeunes en techniques de gestion des PME, marketing et innovation qui sont les domaines névralgiques pour la croissance d'une jeune entreprise.

Pour faciliter la participation des jeunes de l'intérieur du pays, cette formation se déroulera en trois séances. Une séance se tiendra dans la capitale et les deux autres seront délocalisés à l'intérieur.

Au terme de la formation, un pool régional de jeunes entrepreneurs facilitateurs sera mis en place dans chaque région. Constitué de jeunes entrepreneurs dynamiques et compétents identifiés au cours de la formation, ces PRJEF travailleront en étroite collaboration avec les antennes régionales pour la facilitation des séances de partage d'expériences et de bonnes pratiques.

- *Suivi-évaluation du projet*

Tout au long du projet, une équipe se chargera de suivre les activités au quotidien pour s'assurer de leur cohérence avec la planification préalable et apprécier les chances d'atteindre les objectifs poursuivis. En cas de défaillances, les mesures correctives seront prises pour contourner les obstacles. Au terme du projet, cette équipe procédera aussi à une évaluation interne consistant à mesurer l'atteinte des objectifs, identifier les acquis et les insuffisances afin de capitaliser les leçons apprises pour les projets futurs.

4.4.4 Les bénéficiaires du projet

Ce projet cible tout d'abord les jeunes promoteurs de micro-entreprises ayant bénéficié du paquet complet (formation et subvention) ou non du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ) de la CONFEJES. Par souci d'inclusion, le réseau sera également ouvert à tout autre jeune entrepreneur désireux d'adhérer à cette plateforme qui aura pour ambition d'unir les jeunes pour faire face aux défis du monde des affaires. Le crédo étant le partage d'expériences, la capitalisation des bonnes pratiques, l'entraide mutuelle, des efforts seront déployés pour mobiliser des jeunes, modèles de réussite en entrepreneuriat pour servir de mentors aux candidats à l'entrepreneuriat.

4.4.5 Cadre logique du projet

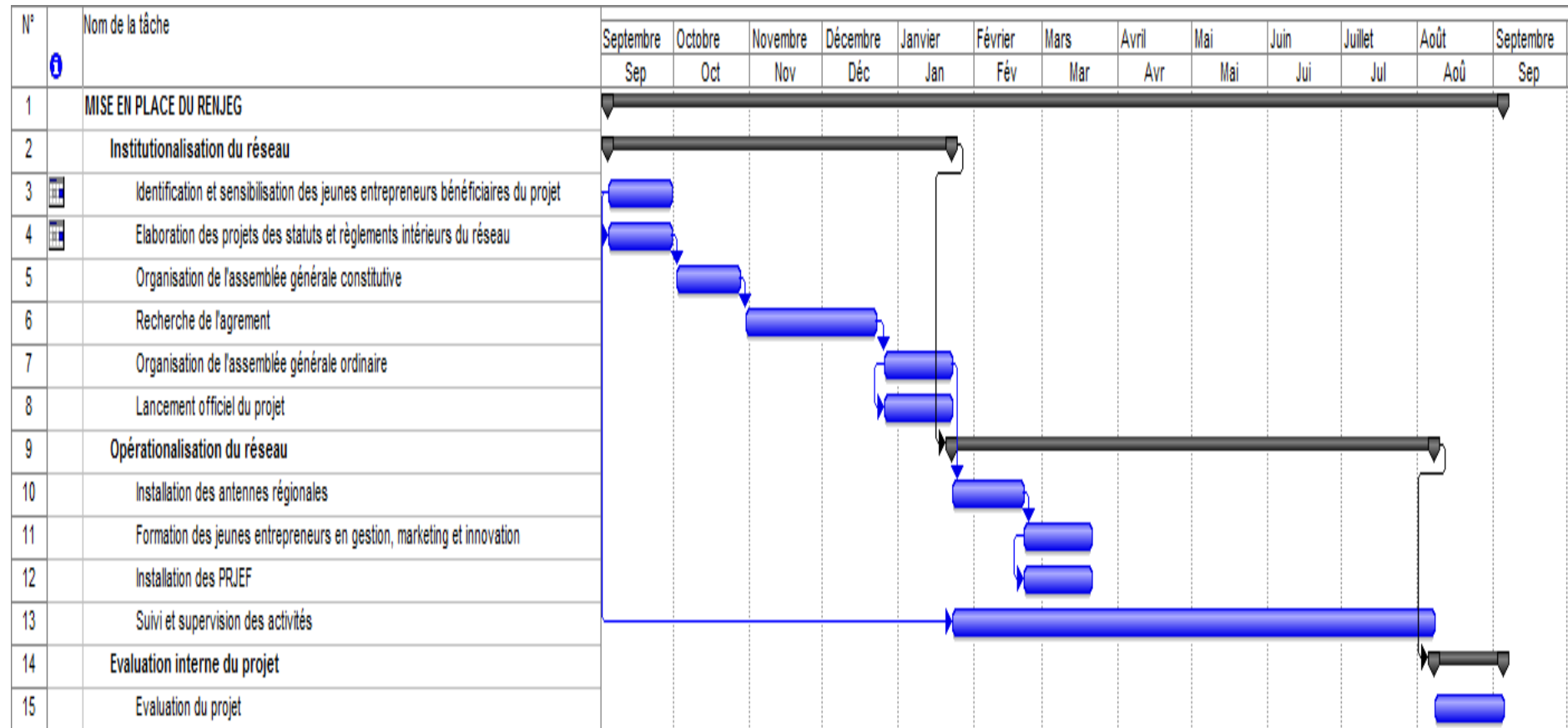
Tableau 6: Cadre logique du projet

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif général	contribuer au renforcement du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes bénéficiaires du PPEJ en Guinée	<ul style="list-style-type: none"> Taux de survie des micro-entreprises des jeunes bénéficiaires du PPEJ est passé de 40 % à 70 % au bout des années prochaines 	<p>Enquêtes auprès des jeunes entrepreneurs</p> <p>Enquêtes socio-économiques nationales</p>	Stabilité politique et économique du pays
Objectifs spécifiques	Mettre en place un réseau national des jeunes entrepreneurs bénéficiaires du PPEJ avec des démembrements dans les huit (08) régions administratives du pays.	<ul style="list-style-type: none"> Au moins deux cents (200) jeunes entrepreneurs (bénéficiaires et autres) sont membres du réseau d'ici fin 2018 	Registre des membres du réseau	l'adhésion et l'engagement des jeunes entrepreneurs
	Renforcer les capacités d'au moins 100 jeunes entrepreneurs en technique de gestion des entreprises, marketing et innovation	<ul style="list-style-type: none"> Cent (100) jeunes sont formés en Trois (03) ateliers de formations sont organisés 	Rapport de suivi des activités	
	créer des Pools Régionaux de Jeunes Entrepreneurs Facilitateurs (PRJEF) aptes à conseiller, orienter et coacher les nouveaux candidats à l'entrepreneuriat	<ul style="list-style-type: none"> Huit (08) PRJEF sont créés Au moins 10 jeunes sont membres de chaque PRJEF 	<p>Rapport de suivi des activités</p> <p>Liste de présence</p>	
Résultats attendus	Un réseau national dynamique et structuré est créé et ses démembrements installés dans les huit (08) régions administratives du pays	<ul style="list-style-type: none"> Au moins 70 % des jeunes bénéficiaires du PPEJ des cinq dernières années sont membres du réseau Huit antennes du réseau sont installées dans les huit régions administratives du pays 	<p>Registre des membres du réseau</p> <p>Rapport de suivi des activités</p>	L'adhésion et l'engagement des jeunes entrepreneurs
	Les jeunes entrepreneurs sont formés en techniques de gestion des PME, marketing et innovation	<ul style="list-style-type: none"> Au moins 100 jeunes formés en gestion, marketing, et en innovation Trois ateliers de formation sont organisés 	Rapport de suivi des activités	

	Des pools régionaux de jeunes entrepreneurs aptes à faciliter des séances d'échanges d'expériences et de bonnes pratiques sont créés.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 08 PRJEF sont installés dans les huit régions administratives du pays ▪ Nombre de jeunes membres 	Rapport de suivi des activités	
Activités		Moyens	Coûts de mise en œuvre	
	Identification et sensibilisation des jeunes entrepreneurs	Moyens de communication, internet, transport	550 000 F CFA	l'adhésion et l'engagement des jeunes entrepreneurs
	Elaboration des projets des statuts et de règlement intérieur	Ressources humaines (consultant)	300 000 F CFA	
	Organisation d'une Assemblée générale constitutive	Salle de conférence, rafraichissants	130 000 F CFA	
	Recherche de l'agrément	Ressources humaines	65 000 F CFA	
	Organisation d'une assemblée générale extraordinaire	Salle de conférence, rafraichissants	130 000 F CFA	
	Lancement officiel du réseau	Salle de conférence, medias, rafraichissants	200 000 F CFA	
	Installation des antennes régionales	Equipements, transport	650 000 F CFA	
	Formation des jeunes entrepreneurs en gestion, marketing et innovation	Salle de formation, ressources humaines, Matériels didactiques	1 000 000 F CFA	
	Installation des Pools Régionaux des Jeunes Entrepreneurs Facilitateurs (PRJEF)	les ressources humaines, transport	650 000 F CFA	
	Suivi-évaluation du projet	Ressources humaines, Equipements	100 000 F CFA	
	Administration et les ressources humaines	Bureau, fonctionnement	4 475 000 F CFA	
			Conditions préalables	L'obtention du financement de la CONFEJES

4.4.6 Planification opérationnelle du projet

Tableau 7: Planification opérationnelle du projet



Conclusion

L'étude portant sur l'analyse du dispositif mis en place par la CONFEJES pour suivre et accompagner les jeunes promoteurs de micro-entreprises bénéficiaires du PPEJ est parvenue à deux constats majeurs.

D'une part, elle a montré que le dispositif comporte des goulots d'étranglement qui affectent son bon fonctionnement. Il s'agit notamment de l'insuffisance des budgets alloués aux activités de suivi-accompagnement, l'instabilité au poste de coordonnateur national, la faible fréquence des missions de suivi-accompagnement des jeunes et le faible réseautage des jeunes entrepreneurs appuyés par le PPEJ.

D'autre part, elle a également démontré que ces dysfonctionnements ont une incidence majeure sur la viabilité et la croissance des micro-entreprises des jeunes promoteurs bénéficiaires. Cette incidence se manifeste à travers le faible taux de survie des micro-entreprises des jeunes, le faible accès aux financements externes, la faible augmentation du chiffre d'affaire et la précarité des emplois créés. Ce qui vérifie l'hypothèse de notre étude selon laquelle, l'amélioration du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ contribue à la viabilité et la croissance des micro-entreprises des jeunes promoteurs bénéficiaires.

En outre, le croisement des différents facteurs issus de l'analyse approfondie de l'environnement interne et externe de ce dispositif à travers la matrice SWOT a révélé plusieurs stratégies possibles pour son amélioration. Tenant compte du contexte spécifique du PPEJ caractérisé par la mise en œuvre conjointe des actions entre les Etats membres bénéficiaires et le Secrétariat général de la CONFEJES, nous avons privilégié le réseautage des jeunes entrepreneurs bénéficiaires du PPEJ comme étant la stratégie la plus adaptée et la moins coûteuse pour l'atteinte des objectifs du programme. A cet effet, nous avons proposé un projet de renforcement du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro-entreprises bénéficiaires du PPEJ, qui vise à mettre en place des réseaux nationaux dynamiques de jeunes entrepreneurs. Ces réseaux leur serviront de cadre d'échange d'expériences, d'apprentissage continu et de partage d'informations sur les opportunités d'affaires. Ils contribueront ainsi au renforcement du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ.

Ce projet est conçu sur la base des réalités de la République de Guinée, pays membre bénéficiaire du PPEJ ne disposant pas encore d'un réseau de jeunes entrepreneurs accompagnés par le programme. Toutefois, il peut être mis en œuvre dans d'autres pays ayant la même situation.

Par ailleurs, il convient de préciser que notre étude portant sur l'analyse du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes bénéficiaires du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ), bien qu'elle ait suivi une démarche scientifique, présente certaines limites.

En effet, le Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ) est mis en œuvre dans plusieurs Etats membres de la CONFEJES. Mais compte tenu du temps imparti et de nos moyens limités, nous avons circonscrit nos entretiens avec les bénéficiaires à deux Etats membres: le Sénégal, pays abritant le siège de l'institution où nous avons effectué notre stage de mise en situation professionnelle et la République de Guinée, pays voisin du Sénégal accessible à moindre coût.

Dans ces deux pays retenus pour cette étude, nous avons exclu de notre échantillon les jeunes bénéficiaires du programme dont les projets de micro-entreprises sont implantés dans les campagnes très éloignées des capitales à cause des mêmes contraintes.

Il apparait donc clairement qu'il y a une catégorie de bénéficiaires non négligeables qui n'a pas été touchée par l'étude. Du fait de leurs spécificités notamment l'éloignement des capitales où sont souvent concentrées la majorité des activités de suivi-accompagnement. Ils pouvaient vraisemblablement nous révéler des réalités plus ou moins différentes de celles que nous avons pu mentionner dans ce mémoire.

Il serait donc judicieux que d'éventuelles études portant sur ce sujet puissent, avec le soutien de la CONFEJES, être beaucoup plus inclusives en étendant le champ d'étude à d'autres pays et en prenant en compte les bénéficiaires dont les projets sont implantés dans les campagnes, afin d'aboutir à des conclusions beaucoup plus généralisables.

Références bibliographiques

Ouvrages généraux

1. Coster M. (2009). *Entrepreneuriat*. Pearson Education. France. ISBN : 2-7475-1727-6
2. Camilleri J. L. (2007). *La micro entreprise rurale en Afrique : de la survie à la croissance de cas Rwandais*. l'Harmattan. Paris, p 139.
3. Fortin P. A. (2003). *La culture Entrepreneuriale: un Antidote à la Pauvreté*. Québec. Coll. Entreprendre, 248p.
4. Foucault M. (1984). *L'usage des plaisirs. Histoire de la sexualité II*. Paris. Gallimard. p. 350.
5. Henault G. et M'robert R. (1990). *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. AUPELF-URE. John Libbey Eurotext. Paris. p. 328
6. Quivy R. et Van Campenhoudt L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod. p. 256
7. Robbins S. et Decenzo D. (2004). *Management, L'essentiel des concepts et des pratiques*. Editions Nouveaux Horizons. Paris. p. 523

Autres publications (rapports, colloques, mémoires)

8. Barès F., *La mutation de l'accompagnement à la création d'entreprises: regards croisés d'une déclinaison locale de la politique nationale, l'émergence du réseau CREAlliance*, Actes du Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27-29 octobre 2004.
9. BIT, (2013), *Rapport "Tendances mondiales de l'emploi des jeunes 2013, une génération menacée"* Genève p.116
10. BIT/CIDR, (2001), *Guide de suivi et d'évaluation des systèmes de micro-assurance santé*, Genève
11. Bourdieu P., (1980). *Le capital social, notes provisoires*, in DUSSUC B. et GEINDRE S. *Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME : une revue de la littérature*, 11^{ème} congrès CIFEPME (Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME), Octobre 2012, Brest, France
12. CEA, (2008) *Rapport sur la jeunesse africaine*, Addis abeba, Ethiopie.
13. CONFEJES, (2014), *Rapport d'activités annuel*, Dakar, Sénégal.
14. CTSO/PPEJ, (2015), *Rapport général de la session du Comité Technique International de Sélection et de D'Orientation*, Saly Portudal, Sénégal.
15. OCEDE, (2004), *rapport de la 2ème conférence des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME) "promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une*

- économie mondiale : vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée*”, Istanbul, Turquie,
16. ODSSEF, (2014), *Portrait des jeunes de l'espace francophone*, Paris, France.
 17. OIF, 2014, *Stratégie jeunesse de la Francophonie 2015-2022*, Dakar, décembre.
 18. ONUDI, (2015), *Rapport annuel 2014*, Vienne.
 19. ONU, *Résolution 50/81 de l'Assemblée générale des Nations Unies relative au Programme d'action mondial pour la jeunesse à l'horizon 2000 et au-delà*, adoptée à la cinquantième session le 13 mars 1996
 20. Mbaye A.L. et Beye A.S. (2012). *Entrepreneuriat et développement. mémoire de fin d'études au certificat d'aptitude à l'enseignement secondaire technique professionnel (C.A.E.S.T.P.)*, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (U.C.A.D.), Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique et Professionnel (E.N.S.E.T.P.)
 21. PAMJ, (2008), *Grandir ensemble : les jeunes et l'actions des Nations Unies*, Genève.

Revues

22. Chabaud D., Ngijol J., (2005). *La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché*. Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 18, n° 1,
23. Botzung, M., (1996). *Dispositifs d'appui et financement de la petite entreprise*. Revue du Tiers Monde, Paris, tome XXXVII, n°145, janvier-mars
24. Fayolle, A., (2004). *Compréhension mutuelle entre les créateurs d'entreprise et les accompagnateurs : une recherche exploratoire sur des différences de perceptions*. Management international, 8(2), pp.1-14.
25. Léger-Jarniou C., (2008), *Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes*. Revue française de gestion, N° 185
26. Beauvais, M., (2004). *Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement* in *De l'éducation permanente à la formation tout au long de la vie*. Savoirs, revue internationale de recherches en éducation et formation des adultes. Paris, l'Harmattan.
27. Geindre, S., (2009). *Le transfert de la ressource réseau lors d'un processus de reprise*. Revue internationale P.M.E., 22(3-4). pp. 109–137.
28. Le Bouëdec, G., (2002). *La démarche d'accompagnement, un signe des temps*. Éducation permanente, l'accompagnement dans tous ses états. n°153(4). pp. 13-19.

29. Paul, M., (2002). *L'accompagnement, une nébuleuse*. Éducation permanente, l'accompagnement dans tous ses états. 4(153). pp. 43-56
30. Granovetter, M., (1992). *Problems of explanation in economic sociology*. In Networks and organizations: structure, form and action, Edited by N. Nohria et R. Eccles. 25-56.
31. Chabaud, D., (2010). Messeghem, K. et Sammut, S., *Vers de nouvelles formes d'accompagnement*. Revue de l'Entrepreneuriat. 9(2). pp.1-5.
32. Mosek, L., Gillin, M., Katzenstein, L. (2007). *Evaluating the donor: enterprise relationship in a not-for-profit social entrepreneurship venture*. International Journal of Entrepreneurship and Small Business. 4(5). 586
33. Chell, E., Baines, S. (2000), *Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour*. Entrepreneurship and Régional développement, no3, pp. 195-215
34. Mueller, P. (2006). *Entrepreneurship in the Région: Breeding Ground for Nascent Entrepreneurs*. Small Business Economics. 27(1). Pp. 41–58.
35. Baron, R. A., Markman, G. D. (2003). *Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success*. Journal of Business Venturing. 18(1). pp 41–60.
36. Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*. Academy of management review. pp. 242–266
37. Granovetter, M., (1974). *Getting a Job : A Study of Contacts and Careers*, 2e éd. en 1995, Chicago, University of Chicago Press.in Didier Chabaud et Joseph Ngijol. *La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché*. Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 18, n° 1, 2005
38. Hills, G.E., Lumpkin T.G., Singh R.P., (1997), Opportunity recognition: perceptions and behaviors of entrepreneurs.

Webographie

39. Zittoun, P. *Dispositif*. in Casillo, I. et al. (2013). *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, URL <http://www.dicopart.fr/fr/dico/dispositif>, consulté le 23 juillet 2016
40. Fayolle, A., (2002). *Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial, quelques idées et pistes de recherche*, CERAG n°2002-32, 6ème Congrès International francophone sur la PME, Octobre 2002, HEC Montréal, www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat consulté le 10 septembre 2016
41. Berelson. (1952). *l'analyse de contenu*, theses.univ-lyon2.fr, consulté le 23 Février 07 décembre 2016

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien avec les acteurs de mise en œuvre du PPEJ

Guide d'entretien avec les acteurs de mise en œuvre du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes

Cet entretien se situe dans le cadre d'une recherche académique pour la rédaction d'un mémoire de master portant sur le thème : *Analyse du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro-entreprises bénéficiaires du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ) de la CONFESJES*. L'objectif est d'analyser le dispositif en place par le PPEJ pour suivre et accompagner les jeunes promoteurs de micro-entreprises bénéficiaires, identifier ses dysfonctionnements pour enfin faire des propositions de solutions en vue de son amélioration.

Les informations collectées au cours de cet entretien seront traitées dans le strict respect des règles de confidentialité. Merci pour votre contribution à cette étude.

.....

I- Dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ

- 1) Comment est organisé le PPEJ dans votre pays?.....
- 2) Qui sont les acteurs chargés du suivi-accompagnement des jeunes promoteurs financés par le programme ?.....
- 3) Quels sont les moyens mis à votre disposition par la CONFESJES pour la collecte des données?.....
- 4) Bénéficiez-vous de formations sur le suivi-accompagnement des jeunes financés par le PPEJ ?.....

II- Dysfonctionnements du dispositif

- 5) Quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes souvent confrontés dans le suivi-accompagnement des jeunes promoteurs financés par le PPEJ?.....
- 6) Quels sont selon vous, les dysfonctionnements du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ?.....

III. Suggestions/recommandations

- 7) Que suggérez-vous pour l'amélioration du suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro-entreprises financés par le PPEJ?.....

Annexe 2 : Questionnaire d'enquête auprès des jeunes entrepreneurs financés par le PPEJ

Questionnaire d'enquête auprès des jeunes entrepreneurs financés par le PPEJ

Cette enquête se situe dans le cadre d'une recherche académique pour la rédaction d'un mémoire de master portant sur le thème : Analyse du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro-entreprises bénéficiaires du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ) de la CONFESJES. L'objectif est d'analyser le dispositif en place par le PPEJ pour suivre et accompagner les jeunes promoteurs de micro-entreprises bénéficiaires, identifier ses dysfonctionnements pour enfin faire des propositions de solutions en vue de son amélioration.

Les informations collectées au cours de cet entretien seront traitées dans le strict respect des règles de confidentialité. Merci pour votre contribution à cette étude

I- IDENTIFICATION DE L'ENQUETE

Prénom et Nom :

Age : ans **Sexe :** Masculin Féminin

Situation matrimoniale : Célibataire Marié divorcé

Niveau d'étude :

Jamais scolarisé Primaire Coranique Secondaire Universitaire

Formation

Professionnelle:

Pays :

Tel : **email**

II- SITUATION DU PROJET DE CREATION DE LA MICRO-ENTREPRISE

1.) Comment est-elle née l'idée de création de cette micro-entreprise ?

2.) En quelle année avez-vous bénéficié du financement du PPEJ de la CONFESJES ?

3.) A combien s'élevait le montant total du financement ? CFA

4.) Dans quel secteur d'activité peut-on classer votre micro-entreprise ?

Services Agriculture Artisanat Elevage Commerce Production des biens

5.) Dans quelle zone est implanté votre projet de micro-entreprise ?

Dans la capitale à l'intérieur du pays

7.) Si c'est à l'intérieur du pays, à combien de kilomètres peut-on estimer la distance entre cette zone et la capitale ?

III- CROISSANCE ET VIABILITE DU PROJET

8.) En quelle année avez-vous lancé votre projet de création d'entreprise ?

9.) Quels sont les chiffres d'affaires réalisés en franc CFA au cours des trois dernières années ?

2013 2014 2015

10.) Quels sont les bénéfices réalisés au cours de ces trois années respectives ?

2013 2014 2015

11.) Quel est le nombre d'emploi créés par votre entreprise depuis son lancement ?

Nombre d'hommes Nombre de femmes

12.) En plus de la subvention du PPEJ, avez-vous décroché d'autres financements remboursables ou non auprès d'autres institutions financières ? Oui Non

Si oui lesquelles ?

Si non pourquoi ?.....

IV- SUIVI-ACCOPAGNEMENT DES JEUNES PROMOTEURS

13.) Au-delà de la formation et du financement, bénéficiez-vous d'un suivi-accompagnement dans le cadre du PPEJ depuis le lancement de votre projet? Oui Non

14.) Si oui, combien de visites avez-vous reçu au cours de l'année 2015 ?

15.) Qui sont ceux qui vous suivent ?.....

16.) Selon vous, quels sont les effets de ce suivi-accompagnement sur le développement de votre entreprise ?.....

17.) A votre avis, quelles sont les insuffisances de ce dispositif de suivi-accompagnement ?.....

V- DIFFICULTES RENCONTREES

20.) Quelles sont les principales difficultés auxquelles vous êtes confrontés dans la mise en œuvre de votre projet de création de micro-entreprise?

VI- RECOMMANDATIONS POUR L'AMELIORATION DU SUIVI-ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES PROMOTEURS

21.) Selon vous, quelles pourraient être des mesures d'amélioration du suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro-entreprises financés par le PPEJ ?

Annexe 3 : Tableau récapitulatif de la sélection et des financements (FCFA) PPEJ 2016

TABLEAU RECAPITULATIF DE LA SELECTION ET DES FINANCEMENTS (FCFA) PPEJ 2016										
N°	PAYS	NBRE DE PROJETS FINANCES	NOMBRE EMPLOIS PREVUS	MONTANTS ACCORDES POUR LE DEMARRAGE	FRAIS SUIVI DEMARRAGE	TOTAL ACCORDE AU DEMARRAGE	FINANCEMENT INCITATIF	SUIVI SUR FINANCEMENT INCITATIF	TOTAL INCITATIF ACCORDE AU PAYS	TOTAL FINANCEMENT ACCORDE
1	BENIN	8	43	9 350 000	800 000	10 150 000	2 337 500	400 000	2 737 500	12 887 500
2	BURUNDI	5	41	9 400 000	500 000	9 900 000	2 350 000	250 000	2 600 000	12 500 000
3	CAMEROUN	9	29	9 000 000	900 000	9 900 000	2 250 000	450 000	2 700 000	12 600 000
4	COTE D'IVOIRE	10	35	7 900 000	1 000 000	8 900 000	1 975 000	500 000	2 475 000	11 375 000
5	GABON	8	17	7 050 000	800 000	7 850 000	1 762 500	400 000	2 162 500	10 012 500
6	MADAGASCAR	10	48	8 450 000	1 000 000	9 450 000	2 112 500	500 000	2 612 500	12 062 500
7	MALI	6	27	7 200 000	600 000	7 800 000	1 800 000	300 000	2 100 000	9 900 000
8	MAURICE	5	19	5 600 000	500 000	6 100 000	1 400 000	250 000	1 650 000	7 750 000
9	MAURITANIE	10	65	10 200 000	1 000 000	11 200 000	2 550 000	500 000	3 050 000	14 250 000
10	NIGER	9	30	10 000 000	900 000	10 900 000	2 500 000	450 000	2 950 000	13 850 000
11	RDC	5	16	5 000 000	500 000	5 500 000	1 250 000	250 000	1 500 000	7 000 000
12	SENEGAL	10	27	9 100 000	1 000 000	10 100 000	2 275 000	500 000	2 775 000	12 875 000
13	SEYCHELLES	3	5	6 500 000	300 000	6 800 000	1 625 000	150 000	1 775 000	8 575 000
14	TOGO	7	25	8 800 000	700 000	9 500 000	2 200 000	350 000	2 550 000	12 050 000
15	TUNISIE	9	13	8 950 000	900 000	9 850 000	2 237 500	450 000	2 687 500	12 537 500
TOTAUX		114	440	122 500 000	11 400 000	133 900 000	30 625 000	5 700 000	36 325 000	170 225 000 FCFA

Table des matières

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Résumé.....	iii
Abstract.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Sommaire.....	vi
Liste des illustrations.....	vii
Introduction.....	1
1 Problématique de l’insertion socio-économique des jeunes en Afrique francophone.....	4
1.1 Brève description du problème d’insertion socio-économique des jeunes en Afrique francophone.....	4
1.1.1 Poids démographique des jeunes.....	4
1.1.2 Défis de l’insertion socio-économique des jeunes dans l’espace francophone du sud.....	5
1.2 Stratégies de promotion de l’insertion socio-économique des jeunes dans l’espace francophone du sud.....	6
1.2.1 Promotion de l’entrepreneuriat des jeunes.....	6
1.2.2 L’Initiative de promotion de l’entrepreneuriat des jeunes de la CONFEJES : le PPEJ.....	6
1.3 Enoncé des questions soulevées et hypothèses de recherche.....	8
1.3.1 Questions de recherches.....	8
1.3.2 Objectifs de l’étude.....	8
1.3.3 Résultats attendus.....	9
1.3.4 Intérêt de l’étude.....	9
2 Suivi-accompagnement en entrepreneuriat, quelques courants théoriques et les notions de base	10
2.1 Elucidation des notions de base.....	10
2.1.1 La notion d’entrepreneuriat.....	10
2.1.2 La notion de dispositif.....	11
2.1.3 La notion de suivi.....	11
2.1.4 La notion d’accompagnement.....	13
2.1.5 La notion de croissance.....	14
2.1.6 La notion de viabilité.....	14
2.2 Les courants théoriques.....	15
2.2.1 Théorie des réseaux sociaux et l’entrepreneuriat.....	15

2.2.2	Capital social et entrepreneuriat.....	17
2.3	Définition des variables	19
2.3.1	La variable indépendante.....	19
2.3.2	La variable dépendante.....	19
2.3.3	La variable modératrice.....	19
3	Démarche méthodologique et apport du stage	21
3.1	Démarche méthodologique	21
3.1.1	Type d'investigation	21
3.1.2	La population cible et l'échantillonnage.....	21
3.1.3	Les techniques de collectes des données.....	22
3.1.4	Les outils de collectes des données.....	24
3.1.5	L'analyse des données	24
3.2	Présentation du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes PPEJ	25
3.2.1	Genèse du programme	25
3.2.2	Les objectifs du PPEJ	26
3.2.3	Stratégie de mise en œuvre du PPEJ	26
3.2.4	Aperçu du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs bénéficiaires du PPEJ	27
3.2.5	Acquis du stage.....	29
4	Présentation des résultats et proposition d'un projet de renforcement du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ	30
4.1	Analyse et interprétation des résultats de l'enquête	30
4.1.1	Diagnostic du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ.....	30
4.1.2	Situation des micro-entreprises des jeunes promoteurs bénéficiaires du PPEJ.....	33
4.1.3	Synthèse de l'analyse de l'environnement interne et externe du dispositif de suivi-accompagnement du PPEJ.....	36
4.2	Discussion des résultats.....	39
4.3	Recommandations.....	41
4.4	Projet de renforcement du dispositif de suivi-accompagnement des jeunes promoteurs de micro- entreprises bénéficiaires du PPEJ en Guinée	42
4.4.1	Contexte et justification	42
4.4.2	Objectifs et résultats attendus du projet	43
4.4.3	Descriptions des activités du projet.....	43
4.4.4	Les bénéficiaires du projet	45
4.4.5	Cadre logique du projet.....	46
4.4.6	Planification opérationnelle du projet	48

Conclusion	49
Références bibliographiques	viii
Annexes	xi
Annexe 1 : Guide d'entretien avec les acteurs de mise en œuvre du PPEJ	xi
Annexe 2 : Questionnaire d'enquête auprès des jeunes entrepreneurs financés par le PPEJ	xii
Annexe 3 : Tableau récapitulatif de la sélection et des financements (FCFA) PPEJ 2016	xiv
Table des matières	xv