



# Développement économique et emploi en Afrique francophone

*L'entrepreneuriat comme moyen de réalisation*

Sous la direction de

BRAHIM BOUDARBAT et AHMADOU ALY MBAYE

Sous la direction de Brahim Boudarbat et Ahmadou Aly Mbaye

# **DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET EMPLOI EN AFRIQUE FRANCOPHONE**

**L'entrepreneuriat comme moyen de réalisation**

**Les Presses de l'Université de Montréal**

Observatoire de la  
Francophonie économique

Université   
de Montréal  
et du monde.

L'Observatoire de la Francophonie économique (OFE) de l'Université de Montréal a été créé en juin 2017 en partenariat avec le gouvernement du Québec, l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF). Il a pour mission de devenir une ressource de premier plan pour ce qui est des questions liées à la Francophonie économique et, donc, un centre de calibre international d'études, de recherche et d'activités de liaison et de transfert sur la Francophonie économique.

L'Observatoire nourrit un intérêt marqué pour les pays en voie de développement, notamment ceux du continent africain. Il met à la disposition des partenaires de la francophonie — gouvernements, entreprises et organismes publics et privés — des études de haut niveau, des données fiables et un vaste réseau d'expertises économiques vouées à la réalisation d'analyses économiques résolument ancrées dans la théorie et les faits.

Merci aux partenaires de l'Observatoire de la Francophonie économique :

Québec 

  
AUF Agence  
UNIVERSITAIRE  
DE LA FRANCOPHONIE

  
ORGANISATION  
INTERNATIONALE DE  
la francophonie

Mise en page: Chantal Poisson

### Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Titre: Développement économique et emploi en Afrique francophone: l'entrepreneuriat comme moyen de réalisation / [sous la direction de] Brahim Boudarbat, Ahmadou Aly Mbaye.

Noms: Boudarbat, Brahim, 1965- éditeur intellectuel. | Mbaye, Ahmadou Aly, éditeur intellectuel.

Collections: PUM.

Description: Mention de collection: PUM | Comprend des références bibliographiques.

Identifiants: Canadiana (livre imprimé) 2020007220X | Canadiana (livre numérique) 20200072218 | ISBN 9782760642027 | ISBN 9782760642034 (PDF) | ISBN 9782760642041 (EPUB)

Vedettes-matière: RVM: Entrepreneuriat—Afrique francophone. | RVM: Jeunesse—Travail—Afrique francophone. | RVM: Incubateurs d'entreprises—Afrique francophone.

Classification: LCC HD2346.A37 D48 2020 | CDD 338/.04096—dc23

Dépôt légal: 1<sup>er</sup> trimestre 2020

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

© Les Presses de l'Université de Montréal, 2020

Financé par le gouvernement du Canada

| 

IMPRIMÉ AU CANADA

# Table des matières

<b>Introduction</b>	5
---------------------	---

## PARTIE I

### **ENTREPRENEURIAT EN AFRIQUE : ENTRE NÉCESSITÉ ET OPPORTUNITÉ**

#### CHAPITRE 1

<b>Dualité du marché du travail, emplois et entrepreneuriat en Afrique</b>	16
--	----

#### CHAPITRE 2

<b>Enjeux et perspectives de l'entrepreneuriat des jeunes en Afrique francophone</b>	40
--	----

#### CHAPITRE 3

<b>Entrepreneuriat au Burkina Faso : lueur d'espoir pour une jeunesse de plus en plus ambitieuse</b>	70
--	----

#### CHAPITRE 4

<b>L'entrepreneuriat, une solution contre le chômage des jeunes</b>	93
---	----

## PARTIE II

### **CRÉATION DE LA VALEUR ET INNOVATION PAR L'ENTREPRENEURIAT**

#### CHAPITRE 5

<b>La maîtrise des normes par les entrepreneurs africains</b>	114
---	-----

#### CHAPITRE 6

<b>L'entrepreneuriat à l'ère de l'économie numérique en Afrique</b>	136
---	-----

#### CHAPITRE 7

<b>Adoption d'innovation, esprit d'entrepreneuriat et PMME en Afrique subsaharienne francophone</b>	155
---	-----

PARTIE III  
**FORMATION ET ÉDUCATION À L'ENTREPRENEURIAT :  
ANALYSES ET ÉTUDES DE CAS**

CHAPITRE 8		
<b>L'intégration graduelle de l'entrepreneuriat dans l'université marocaine</b>		180
CHAPITRE 9		
<b>L'éducation à l'entrepreneuriat : enjeux dans la réussite des projets entrepreneuriaux des jeunes au Sénégal</b>		204
CHAPITRE 10		
<b>L'éducation à l'entrepreneuriat à l'université</b>		225

PARTIE IV  
**EFFICACITÉ DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT :  
LE CAS DES INCUBATEURS**

CHAPITRE 11		
<b>Les incubateurs universitaires pour les jeunes entrepreneurs</b>		248
CHAPITRE 12		
<b>La performance de l'accompagnement entrepreneurial dans le contexte marocain</b>		267
CHAPITRE 13		
<b>Le Centre d'excellence en entrepreneuriat (le CEENTRE)</b>		287

PARTIE V  
**CONTRAINTES DE FINANCEMENT  
ET ENTREPRENEURIAT**

CHAPITRE 14		
<b>Rôle des institutions de microfinance dans le financement de l'entrepreneuriat féminin</b>		306
CHAPITRE 15		
<b>Microfinance et promotion de l'entrepreneuriat des jeunes ruraux au Niger</b>		325
CHAPITRE 16		
<b>Recours croissant aux PPP en Afrique francophone</b>		351
<b>Les collaborateurs</b>		369

## CHAPITRE 11

# **Les incubateurs universitaires pour les jeunes entrepreneurs**

*Gérard Tchouassi et Joel Stephan Tagne*

L'entrepreneuriat est aujourd'hui considéré comme une source de création d'emploi, de richesse et de valeurs. L'accompagnement entrepreneurial est un dispositif indispensable à l'augmentation de la productivité, à la croissance des entreprises et au développement économique (Julien et Marchesnay, 1988 ; Briey et Janssen, 2004). L'entrepreneur, le destructeur-créateur-innovateur, est au centre de l'économie entrepreneuriale nécessaire au développement. Cette notion recouvre de nombreuses significations singulières n'ayant parfois que peu de liens entre elles (Cunningham et Lischeron, 1991). Incuber une entreprise revient à accélérer son processus de développement au sein d'une structure d'accompagnement de projets de création d'activités entrepreneuriales. L'incubateur apporte un soutien en termes d'hébergement, de conseils et de financement, pendant les premières phases de la vie de l'entreprise.

Si l'on s'en tient aux résultats du deuxième recensement effectué par l'Institut National de la Statistique, on peut affirmer que le tissu économique du Cameroun ne cesse de s'étoffer. En effet, le nombre d'entreprises modernes répertoriées en 2016 sur le territoire est de 28 872 unités contre 23 427 en 2015, 18 597 en 2014. On note donc une volonté manifeste d'entreprendre chez les jeunes Camerounais ; cependant, on observe un faible développement des structures de coaching ou d'accompagnement de l'entrepreneuriat. L'accompagnement entrepreneurial universitaire des

jeunes est-il favorable au développement et à la densification du tissu d'activités entrepreneuriales ?

Les jeunes entrepreneurs constituent-ils une part grandissante des promoteurs, des créateurs d'entreprises, des dirigeants de petites et moyennes entreprises qui prolifèrent et établissent de nouveaux créneaux ou secteurs innovants pour l'entrepreneuriat ? Tchouassi *et al.* en 2018 ont conduit une recherche dans ce sens. Soutenir le développement du coaching de l'entrepreneuriat des jeunes devient l'une des politiques économiques prioritaires au Cameroun. L'accompagnement des jeunes entrepreneurs (Sammut, 2001, 2003 ; Berger-Douce, 2003 ; Meddeb et Lakhal, 2014) dès l'âge juvénile dans leurs écoles et centres de formation devient stratégique pour le développement économique.

L'accompagnement entrepreneurial désigne l'ensemble des relations et/ou des médiations apportant les ressources matérielles et immatérielles utiles dans l'entrepreneuriat (Pluchart, 2013). Ces relations font intervenir l'accompagnant qui fournit à l'accompagné les outils nécessaires dans le déploiement du processus entrepreneurial (Sammut, 2001, 2003). Hackett et Dilts (2004) présentent les incubateurs comme étant des organisations facilitant l'émergence et le développement d'entreprises, en fournissant des bureaux, des services partagés et de l'assistance entrepreneuriale. Les premiers incubateurs sont apparus aux États-Unis dans les années 1950 et c'est à partir les années 1970 qu'on a assisté à un fort développement des incubateurs dans d'autres pays.

À la suite des différents résultats obtenus par Bruyat (2001) et Fayolle (2008), selon lesquels les diplômés du supérieur s'orientent rarement vers l'entrepreneuriat, les dispositifs de formation à l'entrepreneuriat se sont fortement développés dans les universités, les écoles de management et d'ingénierie (Verzat, 2012). Si ces dispositifs ont pour objectif d'améliorer l'esprit entrepreneurial des étudiants, certains auteurs envisagent l'atteinte de cet objectif par la mise sur pied des incubateurs universitaires (Condor et Hachard, 2014). Ainsi, les incubateurs universitaires ont pour objectif de favoriser le développement de la relation entre l'université et l'entrepreneuriat (Cuby, 2001).

Dans les universités et grandes écoles camerounaises, plusieurs incubateurs ont vu le jour ces dernières années. Il s'agit premièrement du Centre d'Appui à la Technologie, à l'Innovation et à l'Incubation de l'Université de Dschang (CATI<sup>2</sup>-UDs) ; deuxièmement, du Technipole

Sup Valor de l'École Nationale Supérieure Polytechnique; troisièmement, de la Sup'ptic Business Academy de l'École Nationale Supérieure des Postes, Télécommunications et TIC; quatrièmement, du Centre d'incubation des entreprises de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales; et cinquièmement, d'Ongola Fablab de l'Agence universitaire de la Francophonie.

Au Cameroun, très peu de travaux empiriques (Tchouassi *et al.*, 2018) se sont penchés sur les incubateurs d'entreprises en milieu universitaire. Pourtant, l'enjeu que représente l'instauration d'une véritable culture entrepreneuriale chez les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur repose, en bonne partie, sur une systématisation de l'implémentation des incubateurs universitaires. C'est dans cette perspective que s'inscrit cette contribution. Ainsi, la question suivante mérite d'être posée: les incubateurs universitaires: quel accompagnement pour les jeunes entrepreneurs au Cameroun?

Pour répondre à cette question, nous nous fixons un double objectif:

- Comprendre comment les incubateurs universitaires au Cameroun accompagnent les jeunes porteurs de projets;
- Connaître ce que sont devenus les incubés après leur passage dans les incubateurs d'entreprises en milieu universitaire.

La suite de ce travail est organisée de la manière suivante: la section 1 présente la revue de la littérature, la section 2 expose la méthodologie et présente les cas (incubateurs et incubés), et la section 3 analyse les différents résultats.

## **1. Accompagnement entrepreneurial par les incubateurs universitaires: une revue de la littérature**

Après une présentation de l'évolution de la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial, nous mettrons en avant les travaux relatifs aux incubateurs universitaires entendus comme un modèle spécifique d'accompagnement entrepreneurial des jeunes.

### **1.1 Accompagnement entrepreneurial: outil de développement des entreprises**

Depuis trois décennies, on assiste à une forte augmentation des structures d'accompagnement entrepreneurial dans la majorité des pays du monde

(Bruneel *et al.*, 2012; Vanderstraeten et Matthyssens, 2012). Cette forte croissance se justifie par le fait que ces structures non seulement aident les jeunes entreprises à surmonter les risques et les obstacles liés aux premières étapes de leur développement mais également contribuent fortement à l'accélération du processus entrepreneurial (Allen et Rahman, 1985; Hansen *et al.*, 2000).

Accompagner signifie « aller avec ». Il s'agit d'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 (Leger-Jarniou, 2008). Appliqué dans le domaine de l'entrepreneuriat, l'accompagnement est présenté comme une pratique d'aide à la création d'entreprise, basée sur une relation qui s'établit entre un entrepreneur et une personne externe au projet de création (Cuzin et Fayolle, 2006). Dans ce sens, certains auteurs considèrent la pépinière d'entreprises comme des institutions soucieuses d'accélérer la croissance et la stabilité des entreprises en démarrage en leur offrant des services et un soutien ciblés (Mendoza, 2009). Cependant, selon Audet et Couteret (2012), le succès ou l'échec de l'accompagnement est déterminé par quatre variables : la structure d'accompagnement, les caractéristiques du coach, les caractéristiques du *coaché* et la relation coach/*coaché*.

La structure d'accompagnement semble profiter à la sélection des bons coachs, en fonction des besoins réels des entrepreneurs (Graham et O'Neill, 1997). Ainsi, elle a la mission de programmer les rencontres et le plan de coaching (Smallbone *et al.*, 1998). Campbell *et al.* (1985) sont les premiers à avoir développé un modèle de processus d'incubation d'entreprise. Leur modèle est constitué de trois activités de base qui commencent par le diagnostic des besoins. Lorsque le diagnostic est réussi, les entreprises retenues pour l'incubation sont contrôlées. Elles obtiennent ensuite leur diplôme du programme d'incubation en tant qu'entreprises ou entreprises prospères. Ce modèle reste limité parce qu'il considère que toutes les entreprises incubées survivront. En outre, il ne tient pas compte des obstacles liés à l'environnement. Smilor (1987) a essayé d'améliorer ce modèle en mettant l'accent sur l'environnement externe. Il conceptualise l'incubateur en tant que système conférant une « structure » et une « crédibilité » aux incubés tout en contrôlant un ensemble de ressources d'assistance. Un peu plus tard, Hackett et Dilts (2004) ont mis au point un modèle d'incubation d'entreprises fondé sur le concept de « boîte noire ».

Pour ce modèle, les incubés sélectionnés entraînent dans une boîte noire d'incubation reliée à son environnement.

En tant que professionnel, le rôle de l'accompagnant (coach) consiste à transmettre des connaissances spécifiques (M'Chirgui, 2012). Comme le précisent Barès et Sylvain (2014), l'accompagnant contribue à la définition des critères qui serviront de fondations à la décision de l'entrepreneur et à la distinction de l'information fiable et pertinente pour la poursuite du projet entrepreneurial. Il se doit d'adapter sa posture afin de cerner la personnalité de l'entrepreneur, ses compétences et son savoir-faire, mais aussi comprendre sa situation particulière, ses enjeux. Pour réussir l'accompagnement, le coach doit essentiellement être à l'écoute (Fayolle, 2002). L'accompagnant doit progressivement rendre autonome le créateur d'entreprise. Il devient dès lors un acteur stratégique dans l'accompagnement entrepreneurial (Leger-Jarniou, 2008).

En ce qui concerne les caractéristiques du *coché*, la littérature mentionne qu'un entrepreneur réceptif au changement peut être à l'origine du succès d'une relation de coaching. En effet, l'entrepreneur doit être ouvert à son coach, prêt à changer ses attitudes, son comportement et son savoir-être pour pouvoir acquérir de nouvelles connaissances, un nouveau savoir-faire et aider son coach à lui transmettre facilement les informations et l'expérience dont il a besoin (Clutterbuck *et al.*, 1991). Il choisit le mode d'apprentissage qui s'adapte le mieux à ses besoins (Matlay *et al.*, 2012).

### **1.2 Incubateurs universitaires : mode d'accompagnement des jeunes entrepreneurs**

Le rôle des universités a évolué au fil du temps. En effet, depuis quelques années, les universités sont sorties progressivement de leur mission traditionnelle d'enseignement et de recherche pour participer plus activement au développement économique (Grimaldi et Grandi, 2001 ; Verstraete, 2003) en coopérant avec les entreprises. Elles ont de ce fait délaissé la recherche fondamentale et se présentent aujourd'hui comme des organisations génératrices de profits (Audretsch, 2014).

Afin de transférer les connaissances en encourageant l'innovation et l'esprit d'entreprise, les universités ont pris plusieurs initiatives, notamment la création d'incubateurs (Amezcuca, 2010). Ceux-ci sont comme un

système de couveuses parrainé par une université avec une offre d'espace au sein de l'établissement. Un grand nombre d'incubateurs à travers le monde sont soutenus par des universités et les autres prennent également des initiatives pour fusionner avec des universités afin de tirer profit de leurs recherches et de leurs connaissances (Jamil *et al.*, 2015).

Apparus il y a une vingtaine d'années dans quelques rares universités aux États-Unis, en Angleterre ou dans de grandes écoles françaises, les incubateurs universitaires ou scientifiques ont une double finalité, ils ont la particularité d'avoir un objectif pédagogique et en même temps une visée pratique qui est celle d'aider les entrepreneurs à lancer leurs entreprises et réaliser une étude de marché (Condor et Hachard, 2014). L'intérêt suscité par les incubateurs universitaires découle du potentiel important du concept, qui offre la possibilité de lier la technologie, le capital et le savoir-faire afin de tirer parti des nouveaux talents d'entrepreneurs et d'accélérer la commercialisation de la technologie en favorisant les nouvelles entreprises fondées sur la connaissance (Grimaldi et Grandi, 2001).

Ainsi, plusieurs dimensions semblent être des facteurs de succès des incubateurs universitaires, à savoir les infrastructures, les réseaux, le soutien technique et humain et la réputation institutionnelle (Todorovic et Suntornpithug, 2008; Somsuk *et al.*, 2012). En effet, ces incubateurs fournissent des infrastructures et des ressources permettant aux nouvelles entreprises de haute technologie de surmonter les obstacles liés à la complexité de l'environnement et du processus d'innovation (Mian, 1996).

Plusieurs auteurs ont ainsi essayé de promouvoir l'avantage de l'accompagnement par les incubateurs universitaires. Lasrado *et al.* (2016) ont fondé leur analyse sur un modèle de production de type Cobb-Douglas (Douglas, 1976). Dans leur analyse, au lieu de modéliser la fonction de production, ils se sont plutôt concentrés à modéliser l'effet des incubateurs universitaires sur la performance des entreprises naissantes. Ainsi, ces auteurs suggèrent que l'influence de l'incubation sur la viabilité d'une nouvelle entreprise peut dépendre du type de soutien offert par un incubateur et des caractéristiques environnementales et commerciales dans lesquelles les services d'incubation sont fournis.

Dans ce sens, ils ont essayé de voir si les entreprises qui sortent d'incubateurs universitaires atteignent des niveaux plus élevés de rendement après incubation par rapport aux entreprises incubées dans des incubateurs non universitaires ou encore par rapport aux entreprises non incu-

bées. Ils constatent en fin de compte que le rendement des entreprises incubées par les universités s'améliore continuellement au-delà de la période d'incubation. En plus, ils observent que non seulement ce rendement est supérieur à celui des entreprises non incubées, mais également que les entreprises incubées dans les universités connaissent une croissance plus rapide que les entreprises non incubées au-delà de la période d'incubation.

De même, Becker et Gassmann (2006) comparent les incubateurs universitaires aux autres incubateurs et montrent que les premiers favorisent la réduction des coûts de recherche et développement ainsi que des investissements à risque, en partant du principe que la technologie puisse provenir des laboratoires ou des universités. Même si les incubateurs universitaires ont été élaborés pour promouvoir l'intensité de la recherche, des idées novatrices, des activités de commercialisation et de développement des entrepreneurs (Lee et Osteryoung, 2004), leur rôle n'est pas tant de fournir des services aux entreprises nouvellement créées que d'adopter une attitude positive à l'égard du leadership et du développement institutionnel, en favorisant la pensée et la culture entrepreneuriales (Todorovic et Suntornpithug, 2008).

## **2. Méthodologie : présentation des incubateurs et des incubés**

Pour atteindre l'objectif fixé, une approche exploratoire et interprétative est retenue. Si l'on s'en tient aux travaux de Yin (1994), cette méthode est utilisée lorsqu'il s'agit de trouver des réponses aux « pourquoi » et « comment ». C'est une approche qualitative basée essentiellement sur une étude de cas.

Les données analysées dans cette contribution sont de type primaire, collectées auprès d'une part des incubateurs universitaires et d'autre part auprès des incubés sortis du processus d'incubation. L'interview (en face à face) réalisée auprès des incubateurs universitaires camerounais portait essentiellement sur la définition de la démarche d'accompagnement, les besoins des entrepreneurs durant le démarrage de l'entreprise. Par contre, l'interview administrée auprès des incubés a été basée essentiellement sur les besoins de l'entrepreneur et aussi sur les performances organisationnelles et financières de son entreprise.

Pour cette contribution, cinq incubateurs universitaires ont été sélectionnés de manière *ad hoc*. Il s'agit du Centre d'Appui à la Technologie,

à l'Innovation et à l'Incubation (CATI<sup>2</sup>-UDs), du Technipole Sup Valor, Sup'ptic Business Academy, du Centre d'incubation des entreprises de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales et de l'Ongola Fablab de l'Agence universitaire de la Francophonie. De la même manière, six entreprises sorties du processus d'incubation ont été sélectionnées. Il s'agit de HIMORE MEDICAL, GIFTEDMOM, CAYST, INFIUSS, PNEUPUR et THAMANI HEALTH.

### **2.1 Présentation des incubateurs universitaires camerounais**

Le Centre d'Appui à la Technologie, à l'Innovation et à l'Incubation de l'Université de Dschang, en abrégé CATI<sup>2</sup>-UDs (cas A.1) est un centre qui non seulement sert d'incubateur pour les étudiants de l'Université de Dschang et les jeunes des environs de la ville de Dschang mais, également, il a pour mission de permettre aux innovateurs de la communauté universitaire d'avoir accès à des prestations locales de service d'information technologique de qualité et d'autres services connexes.

L'incubation au CATI<sup>2</sup>-UDs se déroule en plusieurs phases. Premièrement, la phase d'identification ou d'éligibilité qui permet à partir d'une idée plus ou moins élaborée de sélectionner une réelle opportunité entrepreneuriale qui pourra devenir pertinente pour construire un plan d'affaires. Deuxièmement, la phase d'orientation qui prend en compte les menaces et opportunités de l'environnement, les forces et faiblesses de l'équipe entrepreneuriale et qui détermine les facteurs clés de succès du projet et une stratégie de réussite sur le marché. Troisièmement, la phase de renforcement des capacités de l'entreprise en création (humaine-technique-financière). Quatrièmement, la phase de développement de l'entreprise, une phase consacrée à la mobilisation des ressources. Cinquièmement, la phase de consolidation de l'entreprise qui vise à déterminer les autres éléments indispensables au démarrage du projet et à finaliser/réviser le plan d'affaires.

Le Technipole Sup Valor (cas A.2) est un incubateur d'entreprises créé à l'École Nationale Supérieure Polytechnique de l'Université de Yaoundé I en 2009. Sa mission essentielle est de contribuer au développement socioéconomique du Cameroun, par la sélection et l'accompagnement des jeunes porteurs de projets économiques innovants ou à fort potentiel de croissance. Cet incubateur accompagne le créateur d'entreprise à tra-

vers la formation en entrepreneuriat, le conseil, le coaching, le financement et l'hébergement des entreprises en création. Pour ce qui est du processus d'incubation, le candidat à l'incubation remplit un formulaire qui est analysé par le comité de sélection des projets. Ensuite, il passe le test du profil entrepreneurial qui permet de déterminer ses forces et ses faiblesses. Si le test est concluant, il signe une convention d'accompagnement qui définit de manière claire les obligations des deux parties. Il est ensuite inscrit au premier séminaire sur l'esprit d'entreprise et le comportement d'un entrepreneur. À la suite de ce séminaire, il est accompagné par un expert avec lequel il formule son projet d'affaire. Suivra un second séminaire sur le *business plan*, qui aidera le candidat à l'incubation à élaborer un plan d'affaires, selon le canevas du technopole.

Pour être admis au technopole, il faut être un créateur d'entreprise avec un projet ou une idée de projet, avoir un projet innovant ou à forte valeur ajoutée, signer une convention d'accompagnement et en respecter les clauses. Parmi les obligations du créateur d'entreprise figurent en bonne place le paiement de ses frais d'incubation, la participation aux formations obligatoires, à celles qui lui sont requises de manière spécifique et la participation aux activités prescrites dans le cadre de l'animation du technopole. La durée de l'hébergement des candidats à l'incubation est de deux ans, dont trois mois en incubation et vingt et un mois maximum en pépinière, sauf cas exceptionnel qui exigerait un prolongement du séjour dans la pépinière ou un départ avant terme.

La Sup<sup>3</sup>ptic Business Academy (cas A.3) s'inscrit en droite ligne avec la volonté du gouvernement camerounais de développer l'économie numérique, perçue aujourd'hui comme un vecteur de croissance, de productivité et de compétitivité des entreprises et des États. C'est le premier incubateur public dédié aux jeunes entrepreneurs en TIC. Son objectif étant d'outiller les incubés afin qu'ils puissent, à terme, s'installer en tant qu'entrepreneurs et devenir à la fois créateurs d'emploi et de richesse. Il accueille, forme, héberge et accompagne sur le plan technique, organisationnel et financier des porteurs de projets innovants dans le secteur de l'économie numérique. Il encadre ainsi les jeunes porteurs de projets numériques pour qu'ils soient maturés et arrivent au niveau de l'entreprise numérique.

Ses activités comprennent des conférences, des sessions de coaching, de mentoring, etc. Les responsables de cet incubateur comptent

mettre l'accent sur sa visibilité, sur toute chose qui passe par l'établissement de partenariats nationaux et internationaux. Ce qui va permettre de mettre en place une boutique pour créer un marché national d'applications logicielles. Cet espace accueille des experts, des entrepreneurs, des mentors, des coachs qui viennent accompagner et encadrer les incubés. Peuvent bénéficier de l'accompagnement de la Sup'tic Business Academy, les étudiants de l'École Nationale Supérieure des Postes, des Télécommunications et TIC et aussi d'autres porteurs de projets.

Le Centre d'incubation des entreprises de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala (cas A.4) est une structure dédiée à la diffusion de la culture entrepreneuriale auprès des jeunes diplômés universitaires du Cameroun porteurs de projets de création d'entreprise. Il y a quelques années, le projet de création de ce centre était lancé par le ministre des Petites et Moyennes Entreprises; 150 millions de Fcfa étaient alors mis à la disposition de cet établissement avec, entre autres objectifs, de former et de subventionner les jeunes porteurs de projets.

Ongola Fablab de l'Agence universitaire de la Francophonie (cas A.5) est un incubateur qui offre la possibilité aux jeunes qui auront développé des prototypes viables d'être accompagnés par des spécialistes ou des coachs dans la maturation de leurs projets en vue de les conduire vers la création d'entreprise. Par ailleurs, un programme d'encadrement des étudiants des filières technologiques, leur permettant de réaliser des prototypes des programmes informatiques ou électroniques et autres logiciels pensés dans le cadre de leurs travaux de recherche, est également en gestation. Cet incubateur est donc spécialisé dans les métiers du web.

À côté de l'incubateur Ongola Fablab, l'Agence universitaire de la Francophonie a également procédé à la mise en place de Fab Lab mobile. Ce dernier offre la possibilité aux jeunes de bénéficier d'un apprentissage dans le domaine de la fabrication numérique. Ainsi, la création d'Ongola Fablab et d'un Fab Lab mobile permet d'attirer jeunes innovateurs porteurs de projets, startuppeurs, étudiants, jeunes défavorisés et en quête d'emploi qui viennent ainsi développer leurs compétences et réaliser leurs idées au moyen de la conception et la production de prototypes qui pourront faire l'objet de projets.

## 2.2 Présentation des incubés

Himore Medical d'Arthur Zang (cas B.1) est la toute première entreprise d'un jeune étudiant à avoir créé une tablette médicale africaine. Cet appareil appelé Cardiopad permet de relever et de transmettre à distance les paramètres cardiaques d'un patient. Selon le promoteur, c'est en 2009, lors de son stage de fin d'études dans le service de cardiologie du professeur Samuel Kingue, à l'Hôpital Général de Yaoundé, que l'idée du Cardiopad est née. Le professeur lui explique la difficulté de son service à suivre les patients vivant dans les zones éloignées du pays. Conscient du travail nécessaire, il décide de se former en ligne grâce au *Massiv Open Online Course* (MOOC) sur le site de l'Indian Institute of Technology. Huit années plus tard, il a gagné plusieurs prix, dont l'*Africa Prize*, et son invention est certifiée et déjà commercialisée au Cameroun.

Gifted Mom de Alain Nteff (cas B.2) est la première plateforme numérique destinée aux femmes enceintes et aux nouveau-nés vivant dans des régions rurales du Cameroun et d'autres pays d'Afrique. Gifted Mom permet de rappeler aux femmes enceintes et nouvelles mères les dates des vaccins ou des consultations à faire pendant et après la grossesse. Grâce à cette application, le nombre de décès à la suite d'accouchements a considérablement diminué dans les zones où le projet est implémenté. Grâce à ce service, le promoteur de Gifted Mom s'est classé parmi les jeunes innovateurs du monde entier. En effet, en 2014, il est nommé meilleur entrepreneur social d'Afrique par la Fondation MasterCard et reçoit le prix Anzisha. En 2015, il est le plus jeune participant au Forum économique mondial (FEM) en tant que *global shaper*, ce qui lui vaut d'être l'un des 60 jeunes entrepreneurs du Commonwealth invités à Londres par Élisabeth II. Il se voit décerner le Queen's Young Leaders Award. Il a également décroché le Prix de la jeune entreprise africaine décerné à l'occasion du New York Forum Africa (NYFA) en 2015. Il remporte un prix dans la catégorie santé du concours *Digital Africa* lancé par l'Agence française de développement en 2017.

CAYSTI (Cameroon Youth School Tech Incubator) d'Arielle Kitio (cas B.3) est une start-up dédiée à la conception et la promotion d'outils technologiques visant à faciliter l'accès égalitaire à une éducation de qualité aux enfants en bas âge. Tout enfant devrait avoir d'égales chances d'accès à l'éducation de qualité dans cette ère portée par la révolution numérique. Depuis la mise sur pied de CAYSTI jusqu'à ce jour, sa pro-

motrice ne cesse d'obtenir des prix, par exemple: meilleur projet d'éducation et d'apprentissage aux World Summit Awards (2017); lauréate du Prix Orange de l'Entrepreneuriat Social (2017); vainqueur du Grand Prix d'Innovation PMExchange (2017); finaliste au Pitch Hub Africa (2018); actuelle ambassadrice du Next Einstein Forum au Cameroun 2017-2019; classée en 2016 dans le top 4% des femmes leaders dans le domaine scientifique technologique par le programme TechWomen du Département d'État des États-Unis; Prix d'Excellence Femme Digitale par CEFEPD et ONU Femmes Cameroun.

Infiuss de Melissa Bime (cas B.4) est une plateforme qui relie les établissements de santé à une vaste base de données de banques de sang dans d'autres établissements de santé pour les aider à avoir plus d'options pour les transfusions sanguines. Cette plateforme facilite aux hôpitaux l'accès aux réserves de sang. Par ailleurs, la structure offre une éducation sanitaire aux populations et encourage les dons de sang de particuliers. En effet, grâce à un simple message envoyé à la plateforme, un hôpital peut se faire livrer une ou des poches de sang correspondant aux caractéristiques requises pour sauver un malade donné. En effet, alors qu'elle se formait en soins infirmiers, la jeune Melissa vit une expérience dramatique dans un hôpital où un enfant y décède d'une anémie, faute de disponibilité de sang, alors qu'un hôpital situé juste à côté disposait dans sa banque du précieux liquide correspondant au groupe sanguin requis. Marquée par cette expérience, la jeune infirmière s'est mise en tête d'œuvrer pour que plus aucun malade ne décède parce qu'il n'avait pas été possible de lui trouver à temps du sang pour lui sauver la vie. La promotrice a obtenu plusieurs prix internationaux, parmi lesquels le prix pour l'Afrique subsaharienne aux Cartier Women's Initiative Awards 2018.

Pneupur de Benjamin Belibi et Frédéric Belibi (cas B.5) est une structure créée en 2018 et permettant de traiter les pneus aux conditions locales. En effet, elle s'occupe de la gestion intégrale du pneumatique usagé non réutilisable, depuis la collecte jusqu'à la vente du produit recyclé. Lors du passage des promoteurs dans les concessions automobiles, ils ont remarqué la difficulté qu'avaient les employés travaillant dans les ateliers à se débarrasser des pneus arrivés en fin de vie. C'est de là qu'est né le projet Pneupur. Effectivement, dans de nombreux pays, des tonnes de pneus trop usés ne sont ni collectés ni valorisés, causant ainsi des problèmes environnementaux et sanitaires. Certains de ces pneus sont brûlés, entraînant une

pollution atmosphérique. Pneupur, par ses activités, répond à ces problématiques en apportant des solutions de rechange innovantes. Les promoteurs ont été lauréats du Prix de l'Entrepreneur Africain 2019.

### 3. Analyse des résultats

L'analyse des résultats obtenus peut nous permettre de donner une appréciation du type d'accompagnement qu'accordent les incubateurs universitaires aux jeunes entrepreneurs camerounais ainsi que des performances des entreprises sorties du processus d'incubation. Onze cas ont été analysés, donc cinq structures d'accompagnement et six accompagnés. Nous avons constaté que certains incubateurs (cas A.1; cas A.2; cas A.4) ont été créés il y a plusieurs années et ont donc facilité le démarrage de plusieurs entreprises tandis que d'autres (cas A.3; cas A.5) ont été nouvellement mises sur pied et n'ont pas encore fait leurs preuves.

Dans l'ensemble, les incubateurs universitaires accompagnent essentiellement les jeunes en cours de scolarisation ou les jeunes fraîchement sortis du système éducatif. Le type de projet accompagné dépend des objectifs et des caractéristiques de l'incubateur. Ainsi, alors que certains incubateurs (cas A.2; cas A.3; cas A.5) accompagnent les projets dans les domaines à fortes utilisations technologiques, d'autres incubateurs (cas A.1; cas A.4) se concentrent dans les domaines à faible utilisation technologique. De même, la durée de l'accompagnement dépend non seulement de la nature du projet mais aussi de la mission de l'incubateur. De ce fait, certains incubateurs universitaires accompagnent les porteurs de projets sur une longue durée alors que d'autres les accompagnent sur une courte durée.

Dans la logique de Lavolette et Loue (2006), nous avons constaté que les incubateurs universitaires au Cameroun favorisent le processus entrepreneurial à deux niveaux. D'une part ces incubateurs encouragent les potentiels créateurs à développer leurs compétences et à accroître leur employabilité par un processus d'apprentissage individuel comprenant la formation, le coaching et l'action. Cette idée rejoint celle de Dupouy (2008), selon laquelle les incubés ayant généralement peu d'expérience en matière de création d'entreprise, les incubateurs mettent l'accent sur la nécessité de faire progresser le porteur de projet dans la maturation de sa réflexion et le développement de ses compétences. D'autre part, ces incu-

bateurs accompagnent les créateurs dans le développement d'une organisation par un processus d'apprentissage organisationnel comprenant l'accès aux réseaux de connaissances et de ressources, le conseil en stratégie et la dynamique de groupe.

Dans le processus d'incubation universitaire au Cameroun, figure en bonne place la formation des incubés. En effet, réussir à entreprendre est un processus qui dépend non seulement de la capacité du potentiel entrepreneur mais également des conseils et des soutiens extérieurs. C'est dans cette perspective que Laviolette et Loue (2006) mentionnent que les entrepreneurs ayant reçu une formation pendant le processus de création sont plus performants. Ainsi, dans l'optique de contribuer au démarrage et au développement du projet d'un incubé, l'incubateur universitaire au Cameroun est devenu un centre d'ingénierie et un espace qui propose plusieurs consultations à l'incubé : par exemple, la formation aux procédures administratives de création, la formation au montage des plans d'affaires.

Dans tous les cas, l'idée ou le projet de création ne vient pas de l'incubateur mais de l'accompagné lui-même. L'incubateur n'est qu'un guide pour le porteur de projet qui l'accompagne dans la concrétisation de son propre projet. Cependant, pour qu'un projet soit retenu par un incubateur universitaire, il faut qu'il soit réaliste, innovateur, spécifique et même bancable. Dans certaines situations, un biais de sélection des incubés peut naître (Bergek et Norman, 2008). En effet, les incubateurs mettent généralement en place des processus pour ne sélectionner et incuber que des projets présentant un fort potentiel de développement. Hackett et Dilts (2004) défendent l'idée que les incubateurs ne devraient sélectionner que les projets qui sont « faibles, mais prometteurs ». Cependant, avec la pression à la performance que subissent les incubateurs, la tentation est réelle pour ne sélectionner que les meilleurs projets afin de présenter des résultats aussi élevés que possible.

Au Cameroun, les incubateurs universitaires agissent également comme conseillers financiers mais sont parfaits comme intermédiaires financiers entre l'incubé et d'autres organismes de financement. Nous avons ainsi constaté que la formation associée au coaching et aux moyens financiers obtenus des incubateurs universitaires et/ou des bailleurs de fonds externes a facilité le passage du projet de l'incubé à une entreprise viable.

Contrairement aux travaux de Kamdem (2011) qui révèlent que les entrepreneurs camerounais ont une perception négative des réponses apportées par les structures d'accompagnement à leurs demandes, nous avons constaté que les incubateurs universitaires sont un levier pour la culture entrepreneuriale des jeunes diplômés. L'accompagnement par les incubateurs universitaires a contribué à la définition des critères qui ont motivé la décision de l'entrepreneur et contribué à sa reconnaissance d'une information fiable et pertinente pour la poursuite du projet entrepreneurial, qui a abouti au démarrage effectif de l'entreprise. Cet accompagnement a également contribué grandement au développement, à la productivité et à la pérennisation de l'activité des entreprises incubées à travers l'amélioration des ventes, des bénéfices et des investissements. Ce résultat est en phase avec ceux de Mian (1997) ou de Colombo et Delmastro (2002) qui montrent que les entreprises incubées connaissent généralement une croissance de leur chiffre d'affaires et de leur nombre d'employés, ou encore qu'elles ont tendance à être plus actives en termes d'innovation que des entreprises similaires non incubées. Un débat s'est cependant engagé sur la validité de ces résultats en raison des difficultés méthodologiques rencontrées pour constituer des échantillons de contrôle ayant exactement la même localisation, la même activité et le même âge que les entreprises incubées (Mian, 1996). C'est la raison pour laquelle il existe des études aux résultats contradictoires qui présentent une absence de lien significatif entre les incubateurs et la réussite des incubés (Tamasy, 2007).

En définitive, même si nous avons constaté que les start-up ayant séjourné dans les incubateurs universitaires camerounais sont les plus performantes, il semble très difficile de démontrer l'existence d'un impact intrinsèque des incubateurs sur les résultats des entreprises incubées. C'est pourquoi ce débat doit être délaissé en admettant qu'un effet positif existe, même s'il n'est pas toujours nettement mesurable.

## **Conclusion**

Cette contribution avait pour objectif de comprendre comment les incubateurs universitaires au Cameroun accompagnent les jeunes porteurs de projets et de connaître ce que sont devenus les incubés après leur passage dans les incubateurs d'entreprises en milieu universitaire. Nous avons

constaté en revisitant la littérature que l'accompagnement par les incubateurs universitaires est reconnu comme jouant un rôle important de catalyseur du processus entrepreneurial.

Pour vérifier cela au Cameroun, nous avons utilisé les données obtenues à partir d'une interview (en face à face) administrée à cinq incubateurs universitaires et à six incubés sortis du processus d'incubation. Nous avons constaté que les incubateurs universitaires sont un levier pour la culture entrepreneuriale des diplômés. Nous avons aussi remarqué, d'une part, que la majorité des projets entrés en incubation se sont effectivement transformés en véritables entreprises et, d'autre part, que les entreprises nées du processus d'incubation en milieu universitaire sont viables, pérennes, croissantes, productives et novatrices.

De ce fait, nous pouvons recommander à l'État camerounais et aux promoteurs d'institutions universitaires privées de doter chaque campus universitaire d'un incubateur afin de rehausser la culture entrepreneuriale des diplômés pour qu'au sortir du système éducatif, ces derniers ne soient plus des chercheurs d'emploi mais plutôt des offreurs d'emploi.

### Références bibliographiques

- Allen, D. N. et S. Rahman. 1985. « Small business incubators: a positive environment for entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, 23 (3) : 12-22.
- Amezcuca, A. S. 2010. *Boon or Boondoggle? Business Incubation as Entrepreneurship Policy*, Syracuse University.
- Audretsch, D. B. 2014. « From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society », *The Journal of Technology Transfer*, 39 (3) : 313-321.
- Ayatse, F. A., N. Kwaharand et A. S. Iyortsuun. 2017. « Business incubation process and firm performance: an empirical review », *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7 (2) : 1-17.
- Barès, F. et R. Sylvain. 2014. « L'accompagnement entrepreneurial comme premier stage: plusieurs défis pour l'étudiant au contact des fondateurs », *Gestion*, 39 (2) : 11-19.
- Becker, B. et O. Gassmann. 2006. « Corporate Incubators: Industrial R&D and What Universities Can Learn from Them », *The Journal of Technology Transfer*, 31 (4) : 469-483.
- Bégin, L., D. Chabaud et K. Richomme-Huet. 2010. « Vers une approche contingente des entreprises familiales », *Revue française de gestion*, 1 (200) : 79-86.
- Bergek, A. et C. Norrman. 2008. « Incubator best practice: a framework », *Technovation*, 28 (1-2) : 20-28.
- Bruneel, J., T. Ratinho, B. Clarysseand et A. Groen. 2012. « The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations », *Technovation*, 32 (2) : 110-121.

- Bruyat, C. 2001. « Créer ou ne pas créer ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1 (1) : 25-42.
- Chan, K. F. et T. Lau. 2005. « Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly », *Technovation*, 25 (10) : 1215-1228.
- Clutterbuck, D., M. Devine et H. Beech. 1991. *Everyone needs a mentor: fostering talent at work*, London : Institute of Personal Development.
- Colombo, M. G. et Delmastro, M. (2002). « How effective are technology incubators? : Evidence from Italy » *Research Policy*, 31 (7), 1103-1122.
- Condor, R. et V. Hachard. 2014. « Apprendre à entreprendre par l'accompagnement d'entrepreneurs en phase de réinsertion: une réflexion à partir des Cordées de l'Entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13, 89-114.
- Cuby, R. 2001. « Les incubateurs publics d'entreprises technologiques innovantes », *Ministère de L'Éducation Nationale et Ministère de la Recherche*.
- Cunningham, J. B. et J. Lischeron. 1991. « Defining entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, 29 (1), 45-61.
- Cuzin, R. et A. Fayolle. 2006. « Quel appui à la création d'entreprise ? », *L'expansion Management Review*, 1 (120) 92-97.
- De Briey, V. et F. Janssen. 2004. « Les structures d'appui à la création d'entreprises par des allocataires sociaux : cadres théoriques Explicatifs », 7<sup>e</sup> *Congrès international francophone sur la PME (CIFEPME)*, Montpellier.
- Dominici, G. et F. Palumbo. 2013. « How to build an e-learning product: factors for student/customer satisfaction », *Business Horizons*, 56 (1) : 87-96.
- Douglas, J. D. 1976. *Investigative social research: individual and team field research*, Sage Beverly Hills, CA.
- Dupouy, A. 2008. « Accompagner le porteur de projet innovant... ou comment faire émerger ses compétences », *Projectics/Proyèctica/Projectique*, (1), 111-125.
- Fayolle, A. 2002. « Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial: quelques idées et pistes de recherches », 6<sup>e</sup> *Congrès international francophone sur la PME*.
- Fayolle, A. 2008. « Entrepreneurship education at a crossroads: towards a more mature teaching field », *Journal of Enterprising Culture*, 16 (4) : 325-337.
- Graham, L. et E. O'Neill 1997. « Sherpa or shepherd: the adviser relationship in small firms-mentor and/or consultant? », *National small firms' policy and research conference*.
- Grimaldi, R. et A. Grandi. 2001. « The contribution of university business incubators to new knowledge-based ventures: evidence from Italy », *Industry and Higher Education*, 15 (4) : 239-250.
- Hackett, S. M. et D. M. Dilts. 2004. « A systematic review of business incubation research », *The Journal of Technology Transfer*, 29 (1) : 55-82.
- Hansen, M. K., K. T. Nguyen, L. E. Goehler, R. P. Gaykema, M. Fleshner, S. F. Maierand et L. R. Watkins. 2000. « Effects of vagotomy on lipopolysaccharide-induced brain interleukin-1 $\beta$  protein in rats », *Autonomic Neuroscience*, 85 (1-3) : 119-126.
- Jamil, F., K. Ismail et N. Mahmood. 2015. « A review of commercialization tools: university incubators and technology parks », *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5 (Special issue) : 223-228.

- Julien, P. A. et M. Marchesnay. 1988. *La petite entreprise: principes d'économie et de gestion*, Boucherville, Québec: Éditions G. Vermette.
- Kamdem, E. 2011. *Pratiques d'accompagnement et performance: très petites et petites entreprises camerounaises en phase de démarrage*, CODESRIA.
- Lasrado, V., S. Sivo, C. Ford, T. O'Neal et I. Garibay. 2016. «Do graduated university incubator firms benefit from their relationship with university incubators?», *The Journal of Technology Transfer*, 41 (2): 205-219.
- Laviolette, E. M. et C. Loue. 2006. «Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel», *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales — Haute école de gestion (HEG)*, Fribourg, Suisse, 25, 26-27.
- Lee, S. S. et J. S. Osteryoung. 2004. «A comparison of critical success factors for effective operations of university business incubators in the United States and Korea», *Journal of Small Business management*, 42 (4): 418-426.
- Léger-Jarniou, C. 2008. «Accompagnement des créateurs d'entreprise: regard critique et propositions», *Marché et organisations*, 1 (6): 73-97.
- Matlay, H., D. Rae, J. Audet et P. Couteret. 2012. «Coaching the entrepreneur: features and success factors», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19 (3): 515-531.
- M'Chirgui, Z. 2012. «Assessing the performance of business incubators: recent France evidence», *Business and Management Research*, 1 (1): 62-76.
- Meddeb, S. et L. Lakhil. 2014. «Facteurs clés de succès de l'accompagnement entrepreneurial», 12<sup>e</sup> *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*.
- Mendoza, H. 2009. *Business Incubators Capabilities within the Developing World*.
- Mian, S. L. 1996. «Evidence on corporate hedging policy», *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31 (3): 419-439.
- Pluchart, J. J. 2013. «Les performances des réseaux d'accompagnement entrepreneurial», *Vie & sciences de l'entreprise*, 1 (193): 93-113.
- Sammut, S. 2001. «Processus de démarrage en petite entreprise: système de gestion et scénarios», *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1 (1): 61-76.
- Sammut, S. 2003. «L'accompagnement de la petite entreprise en création: entre autonomie, improvisation et créativité», *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, 13-37.
- Smallbone, D., R. Baldock and M. Bridge. 1998. «Targeted support for new and young businesses: the case of north Yorkshire TEC», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5 (3): 199-207.
- Smilor, R. W. 1987. «Managing the incubator system: critical success factors to accelerate new company development», *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34 (4): 146-155.
- Somsuk, N., J. Wonglimpiyaratand et T. Laosirihongthong. 2012. «Technology business incubators and industrial development: resource-based view», *Industrial Management & Data Systems*, 11 (2): 245-267.
- Tamasy, C. 2007. «Rethinking technology-oriented business incubators: Developing a robust policy instrument for entrepreneurship, innovation, and regional development?», *Growth and Change*, 38 (3), 460-473.

- Tchouassi, G., N. Ngwen, H. Tekam Oumbe et S. Temfack. 2018. « Connaissances entrepreneuriales des jeunes et des femmes et développement économique », *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 1 (5) : 57-79.
- Theodoraki, C. et K. Messeghem. 2014. « Écosystème de l'accompagnement entrepreneurial : Une approche en termes de coopération », *Entreprendre & Innover*, 4 (23) : 10-19.
- Todorovic, Z. W. et N. Suntornpithug. 2008. « The multi-dimensional nature of university incubators : capability/resource emphasis phases », *Journal of Enterprising Culture*, 16 (4) : 385-410.
- Vanderstraeten, J. et P. Matthyssens. 2012. « Service-based differentiation strategies for business incubators : exploring external and internal alignment », *Technovation*, 32 (12) : 656-670.
- Verstraete, T. 2003. *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat*, Éditions de l'ADREG.
- Verzat, C. 2012. « Éduquer l'esprit d'entreprendre, bilan et questionnements de recherche », Rapport d'HDR, Grenoble : Université Pierre Mendès France.
- Yin, R. K. 1994. « Discovering the future of the case study method in evaluation research », *Evaluation Practice*, 15 (3) : 283-290.

## Les collaborateurs

Jalila Ait Soudane, Université Mohammed V de Rabat, Maroc  
Géoffroy Aliha, Université Jean Moulin Lyon 3, France  
Younes Bennane, Kalmyk State University, Russie  
Xavier Bitemo Ndiwulu, Université Kongo, République démocratique du Congo  
Meryem Chiadmi, Université Mohammed V de Rabat, Maroc  
Diéne Ousseynou Diouf, Université Assane Seck de Ziguinchor, Sénégal  
Oumarou Faroukou Djibo, Université de Tahoua, Niger  
Mallaye Douzounet, Université de N'Djaména, Tchad  
Marie-Claude Drouin, Secrétaire générale de l'Association Réseau normalisation et Francophonie  
André Dumas Tsambou, Université de Yaoundé II, Cameroun  
Théophile Dzaka-Kikouta, Université Marien Ngouabi de Brazzaville et Université Kongo, République démocratique du Congo  
Benjamin Fomba Kamga, Université de Yaoundé II, Cameroun  
Karima Ghazouani, Université Mohammed V de Rabat, Maroc  
Fatou Gueye, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal  
Sanaa Haouata, Université Hassan II de Casablanca, Maroc  
Nour Eddine Jallal, Université de Sidi Mohamed Ben Abdallah, Fès, Maroc  
Meda M'wambere Judith, Université Norbert Zongo, Burkina Faso  
Justin Kamavuako Diwavova, Université Kongo, République démocratique du Congo  
Manfred Kouty, Institut des Relations internationales du Cameroun et Université de Yaoundé II, Cameroun  
Soulaïmane Laghzaoui, Université Ibn Tofail (Kénitra), Maroc  
Ahmadou Aly Mbaye, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal  
Issa Abdou Moumoula, Université Norbert Zongo, Burkina Faso  
Mamadou Ndione, Université de Bourgogne Franche-Comté, France  
Yvette Onibon Doubogan, Université de Parakou, Bénin  
Riveldt Rakotomanana, Directeur exécutif du Centre d'Excellence en Entrepreneuriat

Tsoavina Randriamanalina, ISCAM, Business School, Madagascar

Jérôme Rossier, Université de Lausanne, Suisse

Bakouan Saïba, Université Norbert Zongo, Burkina Faso

Ismâïla Sène, Université Assane Seck de Ziguinchor, Sénégal

Mounia Sliman, Université Ibn Tofail (Kénitra), Maroc

Sanae Solhi, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Joel Stephan Tagne, Université de Ngaoundéré, Cameroun

Gérard Tchouassi, Université de Yaoundé II, Cameroun

Sara Yassine, Université Hassan II, Casablanca, Maroc



La question de l'emploi est cruciale pour tous les pays en développement et, en particulier, pour les pays africains. Poussée par une démographie galopante, la population en âge de travailler augmente à un rythme exponentiel ; celui des économies à générer des emplois décentes est beaucoup plus lent. De manière générale, l'Afrique est un endroit où il est difficile de trouver un poste de qualité et la situation peine à s'améliorer. Les jeunes et les femmes font face à des problèmes d'employabilité, à de longs délais et à la précarité du travail disponible.

L'entrepreneuriat peut jouer un rôle important non seulement dans l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes, mais aussi dans l'essor économique de l'Afrique francophone. D'où l'intérêt grandissant porté à cette question tant par le monde universitaire que politique.

Si les États savaient comment mettre à profit la volonté entrepreneuriale des jeunes et des femmes, ils pourraient s'engager dans une véritable transformation économique qui mènerait à un développement durable. Pour y arriver, ils doivent s'attaquer aux obstacles à l'initiative privée. Cet ouvrage présente des études à la fois descriptives et analytiques pour aider à comprendre ce que les gouvernements peuvent faire pour améliorer la situation de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes en Afrique francophone.

**Brahim Boudarbat** est professeur titulaire et directeur de l'Observatoire de la Francophonie économique de l'Université de Montréal.

**Ahmadou Aly Mbaye** est professeur d'économie et directeur du Laboratoire d'analyse des politiques de développement à l'Université Cheikh Anta Diop à Dakar.

Observatoire de la  
Francophonie économique  
Université   
de Montréal  
et du monde.

44,95 \$ • 40 €

Couverture : © michaeljung/Shutterstock.com

Disponible en version numérique  
[www.pum.umontreal.ca](http://www.pum.umontreal.ca)

ISBN 978-2-7606-4202-7

