



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



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 :



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^{er} 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

Introduction	5
---------------------	----------

PARTIE I

ENTREPRENEURIAT EN AFRIQUE : ENTRE NÉCESSITÉ ET OPPORTUNITÉ

CHAPITRE 1	
Dualité du marché du travail, emplois et entrepreneuriat en Afrique	16

CHAPITRE 2	
Enjeux et perspectives de l'entrepreneuriat des jeunes en Afrique francophone	40

CHAPITRE 3	
Entrepreneuriat au Burkina Faso : lueur d'espoir pour une jeunesse de plus en plus ambitieuse	70

CHAPITRE 4	
L'entrepreneuriat, une solution contre le chômage des jeunes	93

PARTIE II

CRÉATION DE LA VALEUR ET INNOVATION PAR L'ENTREPRENEURIAT

CHAPITRE 5	
La maîtrise des normes par les entrepreneurs africains	114

CHAPITRE 6	
L'entrepreneuriat à l'ère de l'économie numérique en Afrique	136

CHAPITRE 7	
Adoption d'innovation, esprit d'entrepreneuriat et PMME en Afrique subsaharienne francophone	155

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

CHAPITRE 8	
L'intégration graduelle de l'entrepreneuriat dans l'université marocaine	180

CHAPITRE 9	
L'éducation à l'entrepreneuriat : enjeux dans la réussite des projets entrepreneuriaux des jeunes au Sénégal	204

CHAPITRE 10	
L'éducation à l'entrepreneuriat à l'université	225

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

CHAPITRE 11	
Les incubateurs universitaires pour les jeunes entrepreneurs	248

CHAPITRE 12	
La performance de l'accompagnement entrepreneurial dans le contexte marocain	267

CHAPITRE 13	
Le Centre d'excellence en entrepreneuriat (le CEENTRE)	287

PARTIE V
**CONTRAINTES DE FINANCEMENT
ET ENTREPRENEURIAT**

CHAPITRE 14	
Rôle des institutions de microfinance dans le financement de l'entrepreneuriat féminin	306

CHAPITRE 15	
Microfinance et promotion de l'entrepreneuriat des jeunes ruraux au Niger	325

CHAPITRE 16	
Recours croissant aux PPP en Afrique francophone	351
Les collaborateurs	369

CHAPITRE 9

L'éducation à l'entrepreneuriat : enjeux dans la réussite des projets entrepreneuriaux des jeunes au Sénégal

Ismaila Sène

Au Sénégal, l'inefficacité des politiques d'emploi a poussé les pouvoirs publics à prendre une option résolument tournée vers l'entrepreneuriat. Celle-ci se matérialise à travers les orientations du Plan Sénégal Émergent (PSE), dont l'atteinte des ambitions en matière d'emploi repose sur la promotion de l'entrepreneuriat, afin d'en faire un véritable projet de carrière pour les jeunes.

C'est ce qui a motivé la conduite de cette recherche qui entend apporter un éclairage scientifique sur l'un des facteurs du succès de l'investissement entrepreneurial. En effet, souscrivant à l'idée développée par les tenants de l'approche de l'apprentissage entrepreneurial (Chell, 1985; Bruyat, 1993; etc.), notre réflexion se propose de démontrer que l'éducation à l'entrepreneuriat est un levier de succès entrepreneurial. En dépit des efforts de promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes au Sénégal, rares sont les recherches locales qui se sont intéressées à cette thématique.

Dès lors, notre travail s'inscrit dans une problématique innovante qui s'articule autour de la question suivante: quels sont les enjeux de l'éducation à l'entrepreneuriat dans la réussite des projets entrepreneuriaux des jeunes au Sénégal?

La méthodologie utilisée est de type qualitatif. Elle est basée sur la recherche documentaire, la conduite d'entretiens individuels et l'usage de la méthode des récits de vie.

Ce chapitre est structuré en plusieurs sections qui présentent les cadres théorique, conceptuel et méthodologique de la recherche, un diagnostic du dispositif public d'éducation à l'entrepreneuriat ainsi qu'une analyse des avantages comparatifs de cet apprentissage. Il révèle, enfin, quelques défis que les pouvoirs publics devront relever pour favoriser un accès plus démocratique à l'éducation à l'entrepreneuriat au Sénégal.

1. Les approches théoriques de l'entrepreneuriat

L'étude de l'entrepreneuriat est marquée par l'apparition d'approches multiples et contradictoires. Ces approches, qui ont été majoritairement mobilisées dans les pays occidentaux, ont essayé de cerner l'entrepreneuriat à travers plusieurs réflexions qui traitent successivement des caractéristiques des entrepreneurs, des enjeux de l'entrepreneuriat, des obstacles sociaux, politiques et institutionnels de l'entrepreneuriat, des logiques entrepreneuriales, des catégories d'entrepreneurs ou encore de l'apprentissage entrepreneurial.

1.1 L'approche des traits

C'est dans les années 1960 que les premières approches ont été développées. Parmi celles-ci, on peut citer l'école par les traits qui, sous l'impulsion de McClelland (1961), a conçu une approche psychologique de l'entrepreneuriat. Selon cette approche, les entrepreneurs présentent des caractéristiques psychologiques qui déterminent leur comportement. Il s'agit, entre autres, de l'ouverture à l'innovation et à la prise de risque, le leadership, le dynamisme, la flexibilité, la confiance en soi, l'esprit d'initiative, la créativité, etc. Cette réflexion repose sur l'idée que la réussite entrepreneuriale est déterminée par une série de paramètres individuels qui définissent la personnalité entrepreneuriale. Cette perspective minimise l'influence des facteurs exogènes au profit des caractéristiques psychologiques relevant de l'inné. Ce faisant, elle s'inscrit dans une visée statique et néglige la possibilité d'une évolution des

compétences et des chances de réussite entrepreneuriale en fonction des stratégies d'empowerment et des présentateurs environnementaux. C'est pour cette raison qu'elle sera remise en cause par plusieurs chercheurs, dont les tenants de l'approche environnementale.

1.2 L'approche environnementale de l'entrepreneuriat

Rejetant systématiquement l'approche psychologique, des auteurs comme Freeman et Medoff (1984) ont été à la base d'une réflexion qui a insisté sur l'impact de l'environnement sur la réussite entrepreneuriale. Pour eux, les dynamiques sectorielles, les politiques gouvernementales et la concurrence constituent des facteurs exogènes qui peuvent influencer la vie de l'entreprise. Cet argument repose sur l'idée que l'entrepreneur exerce ses activités dans un environnement où les évolutions contextuelles, les conjonctures socioéconomiques et les systèmes politiques continuent d'impacter sur le monde des affaires. Cette approche aura une forte résonance en Afrique où les analyses sur l'entrepreneuriat se sont largement focalisées sur les obstacles socioculturels et politiques auxquels se heurtent les entrepreneurs. Nous pouvons citer, en guise d'exemple, les travaux de Sarr (1998), selon qui des contraintes sociales et les rapports sociaux de genre jalonnent le parcours des femmes entrepreneures. Parmi ces obstacles, elle cite l'aliénation culturelle, les rapports hommes-femmes dans le monde des affaires, les pratiques discriminatoires ainsi que les charges familiales et sociales que les femmes supportent. D'autres contraintes d'ordre politique sont nommées par Dia (2011). Pour lui, l'absence d'une politique nationale clairement formulée dans le domaine de l'entrepreneuriat, l'absence d'un cadre législatif et réglementaire propice, l'insuffisance de structures publiques chargées spécialement d'accompagner la création d'entreprise, l'absence de véritables politiques publiques dans le domaine industriel ou de l'emploi... sont autant d'obstacles qui démontrent que des efforts restent à faire en matière de promotion de l'entrepreneuriat au Sénégal (Dia, 2011 : 29). Pour leur part, Simen, Tidjani et Diouf (2015) ont relevé deux obstacles qui affectent les initiatives de sa promotion au Sénégal. Il s'agit de l'environnement institutionnel, qui est souvent perçu comme contraignant et la concurrence des grandes entreprises qui laissent peu de marge de manœuvre aux petites entreprises.

1.3 L'approche catégorielle de l'entrepreneuriat

Parallèlement aux approches précédemment évoquées, d'autres réflexions ont porté sur l'analyse des catégories d'entrepreneurs. Ces réflexions qui s'inscrivent dans une approche catégorielle sont portées par des auteurs tels que Miner et Coste.

Selon Miner (1996), il existe quatre catégories d'entrepreneurs (performant, gestionnaire, empathique et créatif) qui se distinguent les uns aux autres par leur style de management, leur posture et les besoins qu'ils expriment.

Par contre, la typologie proposée par Coste (2011) insiste particulièrement sur les motivations intrinsèques comme élément de différenciation. De cette typologie, ressortent également quatre types d'entrepreneurs : expert-connaisseur, militant convaincu, opportuniste-malin et créateur-pionnier.

1.4 L'approche de la motivation entrepreneuriale

Cette approche porte la marque des auteurs comme Estay, Durrieu et Diop (2011). Ces derniers estiment que les chemins de la motivation conduisent à des logiques d'action liées à des projets innovants et éclairent le phénomène de reproduction (ou mimétisme) que l'on observe parfois chez les créateurs d'entreprise.

Les travaux de Bounouh (2017) s'inscrivent aussi dans cette approche. Selon cet auteur, la motivation entrepreneuriale est liée à trois désirs : celui d'accomplissement de soi, celui de création et d'innovation, et celui de l'exercice de responsabilité. En revanche, Filion et Fayolle (2006) pensent que les déclencheurs de l'entrepreneuriat peuvent être la formation, l'expérience, la disponibilité de fonds, le réseau environnemental, la détection d'une opportunité d'affaires, l'envie de devenir son propre patron, la perte d'un travail, etc.

Sur le plan local, Kane *et al.* (2014) se sont également intéressés à la motivation entrepreneuriale. Pour eux, la création d'entreprise répond beaucoup plus à une nécessité économique qu'à un besoin d'accomplissement ou de réalisation. En clair, les besoins d'améliorer leur existence, de lutter contre la pauvreté grandissante et de subvenir aux charges familiales constituent les principales raisons de la création d'entreprise chez les jeunes.

1.5 L'approche de l'apprentissage entrepreneurial

L'approche de l'apprentissage entrepreneurial repose, pour sa part, sur l'idée que l'éducation à l'entrepreneuriat est un levier de la réussite entrepreneuriale. Développée par Chell (1985) et reprise par Bruyat (1993), cette approche accorde un intérêt particulier à l'acquisition de compétences entrepreneuriales en ce sens qu'elle suggère qu'être entrepreneur exige l'acquisition de savoirs qui confèrent à l'individu les qualités et le succès entrepreneurial (Chell, 1985). En effet, elle repose sur l'idée que les compétences qui déterminent le comportement et les performances entrepreneuriales sont acquises grâce à un processus d'apprentissage dynamique et évolutif qui permet à l'entrepreneur de passer par les différentes étapes de la croissance de son entreprise : le déclenchement, l'engagement et la survie-développement. En d'autres termes, chaque étape de ce processus nécessite la mobilisation de compétences spécifiques, dont l'acquisition passe par l'apprentissage entrepreneurial. Selon Omrane, Fayolle et Zeribi-Benslimane (2011), ces compétences vont des aptitudes émotionnelles aux compétences stratégiques en passant par la capacité à percevoir les occasions d'affaires, les habiletés en gestion entrepreneuriale ou en développement de projet. En un mot, l'apprentissage entrepreneurial permet aux jeunes de réussir leurs projets d'auto-emploi, car il développe, en eux, des compétences et des attitudes entrepreneuriales qui les aident à penser et à agir convenablement (Champy-Remoussenard, 2018).

Dès lors, dans un contexte local marqué par la promotion à grande échelle de l'entrepreneuriat, son apprentissage s'avère tout à fait primordial. C'est d'ailleurs pour cette raison que le *Global Entrepreneurship Monitor* (2009) a insisté sur l'importance de l'éducation à l'entrepreneuriat pour promouvoir une culture entrepreneuriale orientée vers l'innovation et la reconnaissance des occasions d'affaires par les jeunes.

C'est donc par la prise en compte de la dimension éducative de l'entrepreneuriat que s'opère le rapport entre l'approche de l'apprentissage entrepreneurial et notre problématique, qui se propose d'explorer la relation entre l'éducation à l'entrepreneuriat et les performances entrepreneuriales. En d'autres termes, le but de notre travail est d'analyser les enjeux de l'éducation à l'entrepreneuriat dans la réussite des projets entrepreneuriaux des jeunes au Sénégal. Cela est d'autant plus pertinent que cette problématique est traitée de manière marginale par les recherches

sur l'entrepreneuriat au Sénégal malgré les efforts consentis en faveur de sa promotion auprès des jeunes.

2. Discussion des concepts

2.1 L'entrepreneuriat

Avec l'évolution de la pensée sur l'entrepreneuriat, le concept a été présenté sous plusieurs acceptions. Nous pouvons citer à ce propos la définition de Shane et Venkataraman, selon qui l'entrepreneuriat désigne le « processus par lequel des opportunités à créer des produits et des services futurs sont découvertes, évaluées et exploitées » (Shane et Venkataraman, 2000 : 18).

Chez Fayolle (2004), l'entrepreneuriat fait référence à une situation reliant de façon concomitante un individu caractérisé par un engagement personnel fort et un projet ou une organisation émergente ou « stabilisée » de type entrepreneurial. C'est donc un processus par lequel des personnes, prenant conscience que le fait de posséder leur propre entreprise constitue une option ou une solution viable, se lancent dans la création et le démarrage d'une entreprise (Filion et Fayolle, 2006).

Chez Tounès (2003), par contre, le concept fait référence à un processus dynamique et complexe qui est le fruit de facteurs psychologiques, socioculturels, politiques et économiques. Il prend la forme d'attitudes, d'aptitudes, de perceptions, de normes, d'intentions et de comportements qui se manifestent dans un contexte donné. Selon cet auteur, la création d'entreprise constitue la manifestation la plus visible de l'entrepreneuriat. Elle prend le sens de la concrétisation d'une opportunité avec les risques y afférant.

Toutefois, pour les besoins de notre recherche, nous allons nous inspirer de la définition de Laviolette et Loue (2006). Pour eux, l'entrepreneuriat est « une dynamique de création et d'exploitation d'une opportunité d'affaires par un ou plusieurs individus via la création de nouvelles organisations à des fins de création de valeur » (Laviolette et Loue, 2006 : 5). Cette définition insiste sur la finalité économique de l'entrepreneuriat et repose sur l'idée qu'à la base de l'entrepreneuriat, il y a toujours un entrepreneur. C'est-à-dire une personne qui conçoit et réalise un projet d'entreprise, quelqu'un qui entreprend une activité pour créer de la richesse.

2.2 L'éducation à l'entrepreneuriat

L'éducation à l'entrepreneuriat est un concept novateur qui a vu le jour sous l'impulsion de pensées nouvelles. C'est peut-être pour cette raison qu'il n'a pas fait l'objet de plusieurs débats conceptuels contradictoires, en ce sens que l'essentiel des réflexions souscrit à une définition évolutive.

Dans une définition relayée par Asli et El Manzani (2015), l'éducation à l'entrepreneuriat se réfère au processus pédagogique impliqué dans l'encouragement des activités entrepreneuriales, des comportements et des mentalités. Ce processus consiste à développer chez les jeunes des compétences et des attitudes entrepreneuriales dans le but d'inculquer et de développer le sens de l'initiative, la créativité, l'autonomie et le travail d'équipe (Bounouh, 2017).

Une autre définition suggère que l'éducation à l'entrepreneuriat est « une activité de transmission des mentalités et des compétences spécifiques associées à l'entrepreneuriat (...). Celle-ci représente soit l'éducation académique ou les interventions formelles de formation qui partagent l'objectif général de développer chez les individus l'esprit d'entreprise et les compétences entrepreneuriales pour appuyer la participation et la performance dans une gamme d'activités entrepreneuriales » (World Bank Studies, cité par Asli et El Manzani, 2015 : 10).

Par sa dimension englobante, cette définition correspond bien à notre conception de l'éducation à l'entrepreneuriat. Celle-ci passe nécessairement par trois grands champs éducatifs (savoir, savoir-faire et savoir-être) qui permettent le développement de l'esprit d'initiative et l'esprit d'entreprise. Sous cet angle, elle permet de développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes, soit un ensemble de dimensions, de facteurs et de caractéristiques qui définissent la personnalité d'un entrepreneur à succès. C'est pourquoi, selon notre conception, l'éducation à l'entrepreneuriat désigne des activités de formation et d'accompagnement en entrepreneuriat ou d'apprentissage entrepreneurial. Ces activités ne relèvent pas forcément d'une formation de type académique.

3. La méthodologie de recherche

Le travail d'investigation empirique a été effectué grâce à la méthode qualitative. Les instruments de collecte utilisés sont l'entretien individuel et la méthode des récits de vie. Notre terrain d'enquête est constitué des

régions de Dakar, Thiès et Diourbel qui abritent plus de 60 % des unités économiques recensées au Sénégal, dont 39,5 % à Dakar, 11,43 % à Thiès et 9,39 % à Diourbel (ANSD, 2017).

L'absence d'une base de sondage nous a conduit à utiliser un échantillonnage non probabiliste. Ainsi, la technique de la boule de neige a été utilisée comme méthode d'échantillonnage qualitatif. Cette méthode consiste, grâce à un schéma de désignation successive, à ajouter, à un noyau d'individus déjà interrogés, d'autres individus désignés par les informateurs de départ (Beaud, 2016). Dans chaque région, les premiers entrepreneurs interrogés nous ont orienté vers leurs pairs, que nous avons intégrés dans notre échantillon.

Comme le démontre Dépelteau (2010), cette technique s'avère très pratique lorsqu'on ne dispose pas d'une base de sondage. Grâce à cette technique, nous avons interrogé dans les trois régions de l'étude (Dakar, Thiès et Diourbel) un total de 53 jeunes qui ont vécu leur première expérience entrepreneuriale (création ou gestion d'une entreprise individuelle) il y a deux ans au moins. Cet effectif est réparti comme suit : 26 à Dakar, 15 à Thiès et 12 à Diourbel. Par ailleurs, il faut préciser qu'environ 40 % de ces jeunes (21 sur 53) ont une fois bénéficié d'un service d'éducation à l'entrepreneuriat (formation ou coaching) alors que 60 % (32 sur 53) n'en ont pas bénéficié.

Nos enquêtes ont également ciblé des acteurs publics cités dans la mise en œuvre de services d'éducation à l'entrepreneuriat de notre milieu d'étude. Il s'agit notamment de l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ), l'Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME), le Programme Sénégalais pour l'Entrepreneuriat des Jeunes (PSEJ) et le Projet d'Appui à la Promotion de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (PAPEJF).

Cet échantillon de taille réduite a été constitué selon le principe de la diversification et de la recherche de la saturation empirique. Ces deux principes constituent des critères de validité d'un échantillon qualitatif. Bien qu'elle ne garantisse pas une représentativité absolue, cette démarche permet néanmoins de tirer des conclusions solides.

Par ailleurs, nous avons également eu recours à des données de sources secondaires qui sont essentiellement des rapports d'activités que nous avons pu consulter.

Les informations collectées dans la phase d'investigation empirique ont porté sur des variables relatives au lien entre l'éducation à l'entrepreneuriat et les attitudes et performances entrepreneuriales des jeunes.

4. Le dispositif public d'éducation à l'entrepreneuriat au Sénégal : acteurs et pratiques éducatives

Au Sénégal, l'État a mis en place des structures qui œuvrent à la promotion de l'emploi des jeunes. Ces acteurs offrent des services d'accompagnement dont l'essentiel porte sur la formation et l'encadrement de jeunes entrepreneurs ou porteurs de projets. Selon les entrepreneurs qui en ont bénéficié, ces services sont assurés par l'ADEPME, l'ANPEJ, le PSEJ et le PAPEJF. Ces acteurs forment donc le dispositif public d'éducation à l'entrepreneuriat ; ils peuvent être répartis en deux catégories : les institutionnels de l'emploi et les services d'opérationnalisation du PSE.

4.1 Les acteurs institutionnels

Dans cette catégorie d'acteurs, on retrouve notamment les agences de promotion de l'emploi telles que l'ADEPME et l'ANPEJ. Leurs pratiques s'appuient sur des mécanismes d'intervention et sur des approches assez similaires même si leurs cibles sont plus ou moins différentes.

Par exemple l'ADEPME, qui œuvre exclusivement dans l'encadrement des entrepreneurs, cible aussi bien les jeunes que les adultes. Ses interventions s'appuient sur un diagnostic préalable et un plan d'accompagnement qui définit les actions prioritaires parmi lesquelles il y a le renforcement des capacités des porteurs de projets et des dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME).

De manière concrète, ce renforcement concerne la formation sur des modules choisis en fonction de la situation des entrepreneurs et du niveau de développement de leurs entreprises respectives. D'une part, les porteurs de projets et les entrepreneurs informels bénéficient d'une formation sur l'esprit entrepreneurial, la comptabilité, le marketing et la fiscalité, alors que les dirigeants de PME sont principalement formés sur des modules tels que la gestion comptable, la gestion de la trésorerie et les techniques de soumission aux appels d'offres. Ces formations sont assurées par des prestataires recrutés par l'ADEPME sur la base de leur expertise. De plus,

des ateliers thématiques sur les produits financiers (cautionnement, assurance-crédit, affacturage) permettent de renforcer l'éducation financière des entrepreneurs.

Aussi la formation sur l'élaboration de *business plan* ainsi que le coaching renforcent les services d'éducation à l'entrepreneuriat offerts par d'ADEPME à ses diverses cibles.

Contrairement à l'ADEPME, l'ANPEJ offre des services d'encadrement exclusivement aux jeunes. La plupart de ses activités sont orientées vers la promotion de l'entrepreneuriat. Elle offre des services d'éducation à l'entrepreneuriat grâce à une stratégie d'intervention qui, à l'image de l'ADEPME, est axée sur la formation et le renforcement de capacités. Elle s'appuie également sur la sélection de prestataires qui bénéficient d'une formation de première main afin d'assurer la formation des jeunes entrepreneurs et porteurs de projets dans des domaines tels que la culture entrepreneuriale, le marketing, la création d'entreprise et la gestion administrative et financière. Ces prestataires assurent, en outre, l'encadrement des bénéficiaires dans leur parcours entrepreneurial (montage de *business plan*, suivi de la comptabilité et coaching personnalisé).

Ces pratiques éducatives respectives contribuent au renforcement de la culture entrepreneuriale des jeunes et de leurs compétences managériales.

4.2 Les services d'opérationnalisation du PSE

L'introduction de la logique programme, dans le cadre du PSE, a poussé l'État du Sénégal à mettre en œuvre des programmes et projets exclusivement dédiés à la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes. C'est ainsi qu'il a été lancé par le Plan d'actions prioritaires 2014-2015, la mise en place du Projet d'Appui à la Promotion de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (PAPEJF) et du Programme Sénégalais pour l'Entrepreneuriat des Jeunes (PSEJ).

Ces derniers constituent donc des services d'opérationnalisation du PSE en ce sens qu'ils s'inscrivent dans la logique de ce référentiel. En effet, contrairement aux acteurs institutionnels qui couvrent des métiers variés, les actions du PSEJ et du PAPEJF ciblent particulièrement les secteurs prioritaires du PSE. Ces secteurs sont l'agriculture, la pêche, l'élevage, le numérique, les industries culturelles et créatives et les mines (pour le

PSEJ), et exclusivement les chaînes de valeurs agricoles et de services (pour le PAPEJF).

La composante 1 du PAPEJF poursuit de manière concrète une mission d'éducation à l'entrepreneuriat dans la mesure où elle s'emploie au renforcement des compétences techniques et managériales des jeunes et des femmes à travers des formations et la mise en place de centres d'incubation pour faciliter le coaching. Cette approche est également développée par le PSEJ dont les services d'éducation à l'entrepreneuriat portent également sur la formation et le coaching. Les formations développées par ces acteurs couvrent l'essentiel des compétences nécessaires à la création et le développement d'une entreprise (éducation financière, esprit entrepreneurial, formation technique, gestion administrative et financière, etc.).

En définitive, les divers acteurs publics qui alimentent le dispositif d'éducation à l'entrepreneuriat au Sénégal développent des stratégies d'intervention similaires (formation et coaching) même si leurs cibles et les statuts qui les définissent sont divers et variés.

De manière générale, on s'aperçoit que, dans la pratique, les formations sont assurées grâce à une méthodologie qui tient compte du niveau hétérogène des participants et qui privilégie l'utilisation des outils adaptés aux contextes et aux cibles. Ainsi, les séances de brainstorming, les témoignages d'entrepreneurs, les travaux de groupe, les partages d'expériences et les jeux de rôle ont été décrits comme étant les principales techniques d'animation utilisées.

5. Les avantages comparatifs de l'éducation à l'entrepreneuriat

5.1 Étude comparative des performances entrepreneuriales

Bien qu'ayant profité à une minorité de jeunes parmi ceux que nous avons interrogés, l'accès à l'éducation à l'entrepreneuriat constitue un facteur décisif du succès entrepreneurial.

Il suffit d'observer les critères tels que la pérennisation des entreprises au-delà d'un seuil de deux ans¹, l'évolution du chiffre d'affaires et la capa-

1. Nous avons choisi deux ans comme seuil de pérennité car l'essentiel des jeunes que nous avons interrogés ont vécu leur première expérience dans l'entrepreneuriat il y a deux ans au moins.

cité à créer des emplois supplémentaires pour comprendre que le taux de réussite noté chez les jeunes qui ont bénéficié des services d'éducation à l'entrepreneuriat dépasse largement celui observé chez leurs pairs qui n'ont pas eu accès à ces services. En effet, parmi les 21 jeunes qui ont profité d'un apprentissage entrepreneurial, 16 ont pu pérenniser leurs entreprises respectives. Seulement cinq d'entre eux ont échoué à le faire. Ce constat nous donne au taux de pérennisation de plus de 76 % chez les jeunes Sénégalais ayant bénéficié d'une formation en entrepreneuriat et d'un coaching.

Au contraire, plus de la moitié des entreprises créées ou gérées par des jeunes qui n'ont bénéficié d'aucune forme d'éducation à l'entrepreneuriat ont connu une espérance de vie de moins de deux ans. Chez cette catégorie d'entrepreneurs, le taux de pérennisation tourne autour de 40 % (soit 13 entreprises individuelles sur 32). Ces chiffres suffisent à démontrer le lien qui existe entre apprentissage entrepreneurial et succès entrepreneurial.

Ce déséquilibre s'observe également si on s'intéresse aux revenus générés par les entreprises ayant survécu. En effet, l'estimation du chiffre d'affaires montre que ceux qui ont bénéficié d'un service d'apprentissage entrepreneurial réalisent un chiffre d'affaires constant ou évolutif. Ce constat est valable chez plus des deux tiers d'entre eux (11 entreprises sur 16, soit 68 %).

Par contre, leurs collègues qui n'ont pas bénéficié de ces services éducatifs éprouvent des difficultés à maintenir un rythme d'évolution constant du chiffre d'affaires. Dans cette catégorie, presque deux tiers des entrepreneurs (8 sur 13, soit 61 %) réalisent un chiffre d'affaires marqué par une baisse régulière.

En sus des performances économiques et financières, les entreprises gérées par les personnes ayant bénéficié d'une éducation à l'entrepreneuriat pourvoient plus d'emplois que les autres entreprises. La moyenne des emplois créés par chacune de ces entreprises est d'environ quatre, alors que celle des emplois créés par chacune des entreprises des jeunes non « éduqués » est d'environ de deux.

En un mot, sur la base de ces trois critères, on note que les performances entrepreneuriales réalisées par les entrepreneurs « éduqués » dépassent largement celles de leurs pairs qui n'ont pas bénéficié d'une éducation entrepreneuriale.

Ces arguments confortent la position de Champy-Remoussenard (2018) selon qui l'éducation à l'entrepreneuriat permet aux jeunes de bien réussir leur projet d'auto-emploi.

5.2 La valeur ajoutée de l'éducation à l'entrepreneuriat

Dans les arguments développés par les entrepreneurs performants, il ressort une multitude de discours mettant en exergue les compétences et les attitudes apprises grâce à l'éducation entrepreneuriale. Pour la majorité des jeunes « éduqués », la formation et l'accompagnement offerts ont été des facteurs décisifs de leur succès, en ce sens que ces services éducatifs leur ont permis de gagner en confiance et en capacités organisationnelles. Brefs, ils ont développé en eux une culture entrepreneuriale qui se lit à travers l'état d'esprit, les attitudes et les comportements qu'ils développent.

L'exemple de M. D., un jeune entrepreneur agricole formé et suivi par le PSEJ peut servir d'illustration :

J'ai compris grâce à la formation que l'entrepreneuriat est un parcours de combattant. C'est pour avoir pris conscience de ça que je n'ai jamais baissé les bras. Au début, c'était difficile mais à chaque fois que je voulais me résigner, je me souvenais de la vidéo passée en formation et où on disait qu'un bon entrepreneur n'abandonne jamais. C'est grâce à cet état d'esprit que j'ai pu atteindre mon objectif car j'ai créé quelque chose qui m'est utile.

D'autres témoignages montrent que l'éducation à l'entrepreneuriat a permis à certains jeunes d'être réalistes et d'éviter des risques démesurés. Ce réalisme s'aperçoit chez certains à travers le redimensionnement de leurs projets et leurs capacités à progresser de manière graduelle. C'est ce qui ressort des discours recueillis auprès de plusieurs jeunes, dont B. S. Celui-ci gère une entreprise de multiservice grâce à l'encadrement de l'ANPEJ.

J'ai eu la chance de participer à une formation en entrepreneuriat grâce à l'ANPEJ. Cette formation m'a réveillé et m'a servi de déclic. J'avais voulu entreprendre mais je me disais qu'il faut avoir beaucoup d'argent pour démarrer. J'avais évalué mon projet à hauteur de plusieurs millions alors que je n'avais que 200 000 F. L'encadrement dont j'ai bénéficié m'a aidé à m'organiser et à procéder étape par étape. Le conseiller m'a convaincu de démarrer avec 200 000. (...) Je ne suis pas millionnaire mais mon business marche bien.

La prise de conscience générée par l'apprentissage entrepreneurial a permis à ce jeune de s'inscrire dans une culture entrepreneuriale qui lui a servi de levier pour atteindre les différentes étapes du processus de développement de l'entreprise. Ces processus décrits par Bruyat (1993) sont le déclenchement, l'engagement et la survie-développement.

Il faut aussi préciser que la formation a également permis aux jeunes de développer des compétences relationnelles qui constituent une ressource non négligeable pour un entrepreneur. Beaucoup s'accordent sur le fait que celle-ci leur a permis de s'inscrire dans une bonne approche marketing, de découvrir des partenaires potentiels et de s'insérer dans des réseaux de relations qui ont contribué à la réussite de leurs projets. Des attitudes telles que l'esprit d'initiative, la prise de risque, le sens des responsabilités, la solidarité et le leadership sont également des atouts qui émanent de l'encadrement.

Toutefois, il semble que les apports les plus décisifs restent liés à l'éducation financière. En effet, en plus d'avoir permis aux jeunes de développer le réflexe de l'épargne, elle a doté ces derniers de compétences utiles en gestion. Ces compétences ont été la clé du succès entrepreneurial de P. S., un tapissier qui exerçait dans l'informel à ses débuts.

J'ai fait presque 10 ans dans l'entrepreneuriat avant de bénéficier des services de l'ADEPME. Au début, j'étais dans l'informel mais je gagnais beaucoup d'argent sans pour autant m'en rendre compte car je faisais des dépenses inutiles. Celui qui me suivait m'a conseillé d'enregistrer les opérations financières dans ce carnet qu'il m'a fait acheter. Il m'a aussi convaincu d'avoir une caisse spéciale pour l'entreprise et d'éviter d'utiliser cette caisse pour des dépenses qui n'avaient rien à voir avec le fonctionnement de l'entreprise. Quand j'ai commencé à le faire, j'ai compris que mon business générait de l'argent. Le problème, c'était la manière de le gérer. Il m'a aussi demandé de me procurer un salaire fixe qui me permet de gérer mes besoins personnels. J'ai respecté ses consignes, c'est pourquoi je fonctionne actuellement sans crédit alors qu'au début j'étais obligé de demander du crédit pour assurer le fonctionnement de l'entreprise. Je peux même dire que c'est grâce à lui que j'ai commencé à épargner.

L'intérêt de l'éducation financière s'aperçoit également à travers l'exemple d'A. G., une avicultrice qui a bénéficié d'une formation en entrepreneuriat à la suite d'une recommandation d'un de ses amis. Cette femme qui a sollicité le PAPEJF pour acquérir du crédit a su profiter des services non financiers pour améliorer son management.

Je n'étais pas suffisamment motivée à l'idée de participer à une formation car j'avais bénéficié d'un module de formation sur l'entrepreneuriat quand j'étais étudiante. Mais puisque je voulais du crédit, j'ai dû en faire malgré moi (...). La formation et les rencontres qui ont suivi m'ont permis de comprendre que je n'avais pas forcément besoin de crédit. Le problème, c'est que j'étais malade financièrement. Je faisais des rentrées d'argent mais je gérais mal mes dépenses, je faisais des dépenses inutiles et j'achetais souvent [au] détail. Ils m'ont appris à planifier les dépenses et à enregistrer de manière très simple les rentrées et sorties d'argent pour avoir une idée nette de ce que l'activité me rapporte. J'ai aussi pu limiter les dépenses inutiles grâce à leur sensibilisation. J'ai dû faire face aux railleries de certains proches qui me taxaient d'être devenue pingre, mais c'est grâce à ça que j'ai augmenté mon bénéfice.

Les divers exemples cités montrent que l'éducation à l'entrepreneuriat contribue à développer les valeurs et démarches entrepreneuriales en encourageant et en valorisant le potentiel des jeunes entrepreneurs pour les rendre capables de rendre viables et rentables leurs entreprises. C'est donc une valeur ajoutée qui, comme le soutient Chell (1985), procure un certain nombre de savoirs qui confèrent aux jeunes les qualités et le succès entrepreneurial.

5.3 Les obstacles liés à l'absence d'une éducation à l'entrepreneuriat

Contrairement aux jeunes « éduqués », les promoteurs qui n'ont pas bénéficié des services d'éducation à l'entrepreneuriat vivent un parcours entrepreneurial marqué par des échecs et des difficultés plus accrues. Les récits que nous avons pu recueillir auprès de certains d'entre eux montrent que ces difficultés sont liées au nonaccès à ces services. Le cas de B. D. illustre bien la situation de ces jeunes qui procèdent par essais et erreurs.

C'est en 2015 que j'ai connu ma première expérience entrepreneuriale. J'avais fait des études poussées mais je n'ai jamais bénéficié d'une formation en entrepreneuriat. Mon oncle m'a financé parce qu'il voulait m'aider à sortir du chômage. J'ai ouvert une boutique de vente d'habits prêts à porter. Ça me rapportait beaucoup mais au lieu d'épargner, je dépensais sans réfléchir. J'accordais du crédit à des personnes sans les noter et parfois quand tu oublies, les gens font comme si de rien n'était. Au bout de quelques mois, j'ai commencé à avoir des soucis pour couvrir les frais de fonctionnement avant de faire faillite en moins d'un an (...). Bien sûr que si j'avais été encadré, j'aurais pu m'en sortir car je n'avais aucune expérience en gestion d'une entreprise.

L'expérience de B. D. est à l'image de celle de plusieurs jeunes qui n'ont pas bénéficié de service d'éducation à l'entrepreneuriat. Les conséquences d'un tel état de fait sont le manque de compétences managériales et le déficit de culture entrepreneuriale. Ces derniers font face à plusieurs problèmes récurrents. Il s'agit, entre autres, d'une incapacité à saisir les occasions d'affaires, d'une mauvaise gestion financière, les difficultés dans l'accroissement du marché, des erreurs dans le choix des investissements, la prise de risques démesurés et aussi le manque de confiance en soi. Ce manque de confiance s'aperçoit notamment dans l'incapacité de certains d'entre eux à établir une stratégie marketing efficace. Ils souffrent également d'un manque d'aptitudes à persévérer et à faire face aux obstacles au démarrage. Pour certains, cela est le résultat d'une perception erronée de l'entrepreneuriat, perçu parfois comme un parcours aisé où la réussite est présumée facile.

Le cas de S. N. renseigne bien sur cette perception erronée de l'entrepreneuriat :

J'ai travaillé pendant un an pour le compte d'un grand magasin de vente de pièces détachées. Le magasin faisait un bon chiffre d'affaires mais j'étais mal payé. Alors, j'ai décidé de créer une petite entreprise de vente de pièces détachées. J'ai demandé et obtenu un crédit de 600 000 F dans une institution financière grâce à mon frère que j'ai convaincu d'être mon avaliseur. J'ai loué un local et j'ai acheté de la marchandise. Mais j'ai été déçu de ne pas avoir de clients. Il m'arrivait de travailler toute une journée sans vendre une seule pièce. À la fin du mois, j'avais des difficultés pour payer le loyer et pour rembourser l'échéancier. J'ai vécu trois mois de galère avec mon entreprise car je ne m'attendais pas à une telle situation. Je pensais qu'il suffisait d'avoir son propre business pour être riche. Au final, j'ai été obligé d'arrêter et de vendre la marchandise au rabais à un concurrent pour rembourser le crédit.

On s'aperçoit à travers ces exemples que l'échec du projet est, en partie, la conséquence d'un manque de préparation et de sensibilisation aux réalités de l'entrepreneuriat. Ces manquements, qu'un apprentissage entrepreneurial pourrait combler, poussent certains jeunes à s'investir dans l'entrepreneuriat sans prendre le soin de faire une étude de marché et sans se rendre compte de ce qu'il va leur en coûter pour développer leur capacité à faire des ajustements ou à persévérer.

Tous ces facteurs influencent négativement les attitudes des jeunes qui, faute de formation et de suivi, réalisent un parcours entrepreneurial marqué par le tâtonnement et le pilotage à vue. Une telle situation affecte

le développement de leurs entreprises qui, à l'image de celle de S. N., connaissent généralement une fin précoce ou réalisent des performances mitigées.

Les divers résultats présentés plus haut démontrent alors la nécessité de faire de l'éducation à l'entrepreneuriat un levier pour soutenir la dynamique entrepreneuriale au Sénégal.

Cela suppose dès lors un engagement politique et l'adoption de plusieurs stratégies pour relever le défi de l'accès à l'éducation à l'entrepreneuriat.

6. Relever le défi de l'accès à l'éducation à l'entrepreneuriat au Sénégal

Compte tenu de tout ce qui précède, il s'avère nécessaire d'améliorer l'accès aux services d'éducation à l'entrepreneuriat. Pour ce faire, trois stratégies principales peuvent être envisagées.

6.1 Intégrer l'éducation à l'entrepreneuriat dans les programmes éducatifs

L'esprit d'entreprendre est devenu une compétence dont la promotion à grande échelle passe nécessairement par l'introduction des modules de formation en entrepreneuriat dans les établissements d'enseignement. Ce constat part du principe que l'entrepreneuriat n'est pas une activité anodine, elle nécessite des compétences sociales et managériales qui constituent le socle de la réussite des projets d'entreprise. Ainsi, un programme de formation en entrepreneuriat serait la réponse adéquate pour aider les jeunes à développer des perspectives de carrière, la vocation et la conscience entrepreneuriale en bas âge. Comme le soutient Fayolle (2004), plus l'éveil à l'entrepreneuriat est précoce plus les chances de concrétisation du projet d'entreprise sont élevées. Toutefois, l'effectivité de cette solution exige la modification des *curricula* de l'éducation et le recours à des experts pour conduire des activités de formation.

Ceci passe nécessairement par le recours à une approche pédagogique innovante articulée autour d'objectifs pédagogiques ambitieux et réalistes. Ce qui, en d'autres termes, requiert l'introduction de nouveaux processus d'apprentissage.

6.2 *Faire de l'éducation à l'entrepreneuriat une étape clé du processus de création d'entreprise*

Pour augmenter la couverture de l'éducation à l'entrepreneuriat, il serait judicieux d'intégrer les services de formation en entrepreneuriat et d'éducation financière dans le processus de délivrance des pièces administratives (registres de commerce et NINEA). Cela permet de renforcer l'esprit entrepreneurial des jeunes qui optent pour l'entrepreneuriat comme choix de carrière. Cependant, une telle approche suppose de doter les chambres de commerce et les services techniques chargés de diligenter les dossiers de reconnaissance d'entreprises de compétences suffisantes pour leur permettre d'assurer de manière efficace ce rôle.

Elle suppose également de mettre en place des ressources financières par l'intermédiaire de différentes sources de financement pour faciliter l'offre de service de qualité. Ces formations devraient notamment tenir compte des projets des jeunes afin de les mettre en situation à partir de projets concrets. À ce propos, le recours à une approche pédagogique situationnelle et adaptée serait un défi majeur.

6.3 *Renforcer le déploiement des acteurs éducatifs à l'échelle locale*

Offrir une seconde chance aux jeunes qui n'ont pas eu accès à l'éducation à l'entrepreneuriat est une option réaliste. Cela passe par un travail de communication auprès de ces promoteurs dont la plupart ne sont pas informés de l'existence du dispositif. Selon nos enquêtes, 75 % des entrepreneurs (soit 24 sur 32) qui sont à la marge de l'apprentissage entrepreneurial estiment ne pas connaître les acteurs qui offrent des services d'éducation à l'entrepreneuriat. Cependant, l'efficacité de cette stratégie tient à un meilleur déploiement des acteurs qui forment le dispositif d'éducation à l'entrepreneuriat afin de réduire la distance géographique qui les sépare de certains jeunes entrepreneurs ou porteurs de projets. Cette stratégie permettra à ces acteurs d'être visibles et de comprendre les pratiques entrepreneuriales ainsi que les problèmes auxquels se heurtent les jeunes. Elle permettra, en définitive de développer des actions éducatives de proximité adaptées aux contextes et aux situations.

Conclusion

L'éducation à l'entrepreneuriat constitue un important levier de la réussite entrepreneuriale des jeunes au Sénégal. En effet, notre étude montre que les services d'éducation financière, de formation (en techniques de gestion entrepreneuriale, en marketing, en comptabilité, etc.) et d'accompagnement développés par des acteurs structurels (ANPEJ et ADEPME) et des services d'opérationnalisation du PSE (PSEJ et PAPEJF) offrent une valeur ajoutée aux entrepreneurs qui en bénéficient.

Cet avantage comparatif repose sur trois constats. D'une part, l'espérance de vie des entreprises gérées par ces derniers est plus élevée que celle des entreprises détenues par les jeunes non « éduqués ». D'autre part, le chiffre d'affaires réalisé par les jeunes « éduqués » est marqué par une hausse constante, contrairement à celui réalisé par leurs camarades qui n'ont pas eu accès aux services éducatifs. Enfin, le nombre d'emplois créés par les entreprises qui sont gérées par les bénéficiaires de l'éducation à l'entrepreneuriat fait le double de ceux créés par leurs camarades qui se situent à la marge de l'apprentissage entrepreneurial.

Ces différents constats démontrent l'importance de l'éducation à l'entrepreneuriat dans la réussite des projets entrepreneuriaux des jeunes et rendent légitime la nécessité, pour les pouvoirs publics, d'élargir les services d'éducation à l'entrepreneuriat à d'autres jeunes qui, faute de formation et d'encadrement, réalisent des performances assez mitigées.

En somme, l'éducation à l'entrepreneuriat constitue un levier à développer pour améliorer l'efficacité des politiques publiques de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes.

Références bibliographiques

- ANSD. 2017. *Rapport global du Recensement général des Entreprises*, 101 p.
- Asli, A. et N. El Manzani. 2015. « Le rôle de l'éducation à l'entrepreneuriat dans le développement de la culture entrepreneuriale chez les étudiants universitaires », *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation* : 1-18. www.researchgate.net/publication/323019618
- Beaud, J. P. 2016. « L'échantillonnage », dans *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, sous la direction de B. Gautier et I. Bourgeois. Québec, PUQ, 6^e édition : 251-283.
- Bounouh, A. (2017). « Développer la culture d'entreprise chez les jeunes par la formation : éléments de diagnostic et enjeux en Tunisie », <https://forumess2017.science-conf.org>

- Bruyat, C. 1993. *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université Pierre Mendès France de Grenoble, 430 p.
- Champy-Remoussenard, P. 2012. « L'éducation à l'entrepreneuriat: enjeux, statut, perspectives », *Revue de recherches en éducation*, n° 50 : 39-51. www.persee.fr/doc/spira_0994-3722_2012_num_50_1_1087
- Chell, E. 1985. « The Entrepreneurial Personality: a few Ghost laid to Rest? », *International Small Business Journal*, vol. 3: 11-20.
- Coste, P. 2011. *Osez créer votre entreprise. Les clés pour convaincre et franchir le pas*. Édition Eyrolles, 192 p.
- Dépelteau, F. 2010. *La démarche d'une recherche en sciences humaines, de la question de départ à la communication des résultats*. Bruxelles, Édition De Boeck, 417 p.
- Dia, A. A. 2011. « L'université sénégalaise face à la problématique de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, n°1, vol. 10: 9-32. www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2011-1-page-9.htm
- Estay, C., Durrieu, F. et P. M. Diop. 2011. « Motivation entrepreneuriale et logique d'action du créateur », *Revue internationale P.M.E.*, n° 24: 135-165. <https://doi.org/10.7202/1012554ar>
- Fayolle, A. 2004. *Entrepreneuriat: Apprendre à entreprendre*. Paris, Dunod, 2^e édition, 360 p.
- Filion, I. J. et A. Fayolle. 2006. *Devenir entrepreneur: des enjeux aux outils*. Éditions Village Mondial, 267 p.
- Freeman, R. B. et J. L. Medoff. 1984. *What do Unions do?* New York, Basic Books, 293 p.
- Kane, N. O. D. et al. 2014. *Les déterminants de l'Entrepreneuriat des Jeunes en Afrique de l'Ouest: le cas de la Mauritanie et du Sénégal*. Rapport de Recherche du FR-CIEA, n° 81/14, TRUS AFRICA – IDRC CRDI, 69 p.
- Laviolette, E. M. et C. Loue. 2006. « Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel », 8^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, octobre 2006, Haute Étude de Gestion, Fribourg, Suisse.
- McClelland, D. C. 1961. *The achieving society*. Princeton, New Jersey, Van Nostrand, 512 p.
- Miner, J. B. 1997. « A psychological typology and its relationship to entrepreneurial success », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 9, n° 4: 319-334.
- Omrane, A., Fayolle, A. et O. Zeribi-Benslimane. 2011. *Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial: une approche dynamique*. *La Revue des Sciences de Gestion*: 91-100. www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2011-5-page-91.htm#
- Sarr, F. 1998. *L'entrepreneuriat féminin au Sénégal. Les transformations des rapports de pouvoirs*. Paris, L'Harmattan, 301 p.
- Shane, S. et S. Venkataraman. 2000. « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, 25: 217-226.
- Simen, S. F., Tidjani B. et I. D. Diouf. 2015. *Entrepreneuriat au Sénégal: caractéristiques, motivations, perceptions et qualité de l'écosystème*. *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, Rapport annuel, 98 p.

Tounés, A. 2003. « Un cadre d'analyse de l'enseignement de l'entrepreneuriat en France », *Cahiers de recherche* n° 03-69 du Réseau Entrepreneurship de l'Agence universitaire de la Francophonie. archives.auf.org/53/1/03-69.pdf

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
Riveltd Rakotomanana, Directeur exécutif du Centre d'Excellence en Entrepreneuriat

Tsoavina Randriamanalina, ISCAM, Business School, Madagascar

Jérôme Rossier, Université de Lausanne, Suisse

Bakouan Saiba, 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 décents 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

ISBN 978-2-7606-4202-7

