



RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI



FINANCÉ PAR L'UNION EUROPÉENNE



Développer l'emploi au Sénégal

**Accès équitable à la formation
professionnelle - ACEFOP**

**MISE EN INCUBATION
DES SORTANTS ET SORTANTES
DES ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION
PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE
DANS LES PÉPINIÈRES D'ENTREPRISES**

Eclósio
L'ONG DE L'UNIVERSITÉ DE LIÈGE

cospe

**LUX
DEV**
Agence luxembourgeoise pour la
Coopération au développement

Reussir au Sénégal



GLOSSAIRE

ACEFOP	Accès équitable à la formation professionnelle – SEN/801 – Objectif n°2 du programme Développer l'emploi au Sénégal - Tekki Fii
ADEPME	Agence de développement et d'encadrement des petites et moyennes entreprises
ANPEJ	Agence nationale pour la promotion de l'emploi des jeunes
CAI	Cellule d'appui à l'insertion
CAOSP	Centre académique d'orientation scolaire et professionnelle
CFP	Centre de formation professionnelle
COSPE	<i>Cooperazione per lo sviluppo dei paesi emergenti</i>
DEFI	Développement de l'emploi par la formation et l'insertion
Eclosio	ONG belge avec un statut d'association à but non lucratif
EFPT	Établissement de formation professionnelle et technique
FPT	Formation professionnelle et technique
LTAEB	Lycée technique agricole Émile Badiane de Bignona
ONG	Organisation non gouvernementale
PADIA	Projet d'appui au développement et à l'intégration de l'apprentissage
PF2E	Programme de formation école-entreprise
PFI	Projet formation insertion
SAD	Systèmes alimentaires durables

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	4
INTRODUCTION	5
L'EXPÉRIENCE	6
Les problèmes à résoudre	6
Les initiatives précédentes et leurs limites	6
Les liens avec les politiques publiques	7
Les objectifs	8
Qu'est-ce qu'une pépinière d'entreprises?	8
La phase de pré-incubation	9
La phase d'incubation	11
La phase de post-incubation	13
Résultats atteints et réalisations	14
Résultat de la phase de pré-incubation	14
Résultat de la phase d'incubation	15
Résultat de la phase de post-incubation	16
Changements significatifs observés	17
ANALYSE DE L'EXPÉRIENCE	17
Contraintes liées à la mise en œuvre/difficultés rencontrées	18
LEÇONS APPRISES	19
CONCLUSIONS	20
PERSPECTIVES	21

REMERCIEMENTS

Cette note est une œuvre collective. Elle a été élaborée à l'issue d'ateliers de production tenus avec les acteurs et partenaires de l'action DEFI (Développement de l'emploi par la formation et l'insertion), partie intégrante du projet ACEFOP (Accès équitable à la formation professionnelle), qui lui-même s'inscrit dans le programme « Développer l'emploi au Sénégal », Tekki Fii, financé par le Fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne pour l'Afrique.

Nos sincères remerciements vont à toutes les personnes qui ont apporté leur contribution pour la production de cette note de capitalisation, en particulier :

AUX CONTRIBUTEURS

Les personnes suivantes ont participé à cet exercice de capitalisation en tant que contributeurs :

- **Eclosio** : Djibril Moussa LAM, coordonnateur de programme/chef de projet DEFI ; Ndiaga Fall DIATTA, référent entrepreneuriat ; Abibatou FALL, chargée communication ; Lucien MALIMAN, chargé de suivi-évaluation ; Abdou Lahad LO, chef de zone DEFI Tamba ; Louis MENDY, chef de zone DEFI Ziguinchor ;
- **COSPE** : Landing SONKO, animateur DEFI Ziguinchor ; Mariama DIOUF, animatrice DEFI Tambacounda ;
- **LuxDev** : Abdou SARR, assistant technique national emploi/antenne de Ziguinchor ; Modou DIOME, assistant technique national emploi/antenne de Tambacounda ;
- **établissements de formation professionnelle et technique** : Ibrahima Abdoul Aziz FICKOU, proviseur du lycée agricole de Bignona ; Awa Bigué DIANKHA, directrice du CFP de Tambacounda ; Siaka SANE, membre de la cellule d'appui à l'insertion du CFP de Sédhiou ; Ibrahima BADJI, membre de la cellule d'appui à l'insertion du CFP d'Abéné ; Abdoulaye SARR, membre de la cellule d'appui à l'insertion du CFP de Tambacounda ;
- **entreprises locales (incubateurs)** : Sadio Cissé, directeur de rurale entreprise ; Jérôme DIANDY, directeur de la ferme Oukale ; Cissao DRAMÉ, directeur du GIE Dramé Entreprise ; Abdoulaye SADIO, directeur de la ferme Garambenor ;
- **incubés** : Ousseynou SANE (Ziguinchor), Moustapha TAMBA (Sédhiou), Lamine DIALLO (Tamba) ;
- **ANPEJ Tambacounda** : Donatien MALACK ;
- **personnes ressources invitées** : Mafaly MBODJ, ancien chef de projet DEFI ; Ismaïla BARRY, ancien chargé de suivi-évaluation du projet DEFI.

AUX RÉDACTEURS

À partir des différentes contributions (fiches de capitalisation), la rédaction de la note a été réalisée par Abdou Lahad LO, chef de zone DEFI Tambacounda, Louis MENDY, chef de zone DEFI Ziguinchor, Djibril Moussa LAM, coordonnateur de programme/chef de projet DEFI, Ismaïla BARRY, ancien chargé de suivi-évaluation à Eclosio.

AUX RELECTEURS

- Djibril Moussa LAM, coordonnateur de programme/chef de projet DEFI ;
- Ismaïla BARRY, ancien chargé de suivi-évaluation à Eclosio.

AUX ANIMATEURS DU PROCESSUS DE CAPITALISATION

- Stéphane CONTINI, coordonnateur du projet LuxDev/ACEFOP ;
- Marie-Françoise NGOME BOISSY, responsable communication de LuxDev/ACEFOP.

INTRODUCTION

Le projet DEFI mis en œuvre par les ONG Eclasio et Cospe intervient, pour le compte de LuxDev, dans le cadre du programme « Développer l'emploi au Sénégal » financé par l'Union européenne. Il s'inscrit dans l'accompagnement à l'insertion des jeunes apprenants sortis des établissements de formation professionnelle et technique (EFPT). Il vise à contribuer à la lutte contre les causes profondes de la migration irrégulière, par le renforcement de dispositifs d'appui à l'insertion, la création d'emplois décents et de revenus durables. Ainsi, pour atteindre ces objectifs, l'action du projet DEFI a facilité le développement d'un nouveau modèle de pépinières d'entreprises s'appuyant sur des entreprises locales pour l'accueil, l'hébergement et l'accompagnement des sortis des EFPT et des migrants de retour, porteurs d'idées de projets ou porteurs de projets dans des parcours entrepreneuriaux.

L'idée de conceptualiser et de mettre en œuvre des pépinières d'entreprises part d'un constat des limites réelles des capacités entrepreneuriales et d'insertion des jeunes sortant des structures de la FPT. En effet, malgré l'existence des cellules d'appui à l'insertion (CAI¹), du fait de leur jeunesse, de leur manque d'expérience pratique et de moyens, les jeunes apprenants et sortants des EFPT ne sont pas suffisamment préparés à conduire leurs initiatives entrepreneuriales.

Il s'y ajoute que l'action des CAI, par principe, se concentre sur les apprenants et les sortants² tandis que l'accompagnement des sortis³ se pose avec acuité.

Par ailleurs, la mission de formateur est fondamentalement différente de celle du coach ou du conseiller-accompagnateur en insertion. Conduire les deux missions, en parallèle, est périlleuse : à quel moment enlève-t-on sa casquette de formateur pour mettre celle du conseiller en insertion ? Quand il s'agit de conseiller un futur micro-entrepreneur, la tâche est encore plus complexe !

Malgré les avancées notoires dans le domaine de la FPT, le contexte actuel de l'enseignement-apprentissage fait que les apprenants manquent de pratiques techniques en rapport avec les opportunités économiques de leurs territoires.

Enfin, le secteur de l'agriculture et le milieu rural sont généralement les parents pauvres des initiatives d'incubation. Le choix du secteur agricole est aussi motivé par le fait qu'il s'agit d'un créneau porteur dans les zones cibles (Ziguinchor, Sédhiou, Tambacounda). Le milieu urbain, le secteur du numérique et des services sont mieux dotés en incubateurs.

Ce sont toutes ces raisons qui expliquent l'expérimentation des pépinières d'entreprises dans les chaînes de valeurs agricoles. La particularité des pépinières est qu'elles ne sont pas nées ex-nihilo par la seule volonté du projet. Elles résultent d'un partenariat fécond avec les entreprises locales qui sont déjà des exemples de réussite. Cette option offre plusieurs avantages que nous exposerons plus loin.

Au cours de la mise en œuvre du processus d'incubation dans les pépinières d'entreprises partenaires, des effets très positifs ont été enregistrés et des savoirs et compétences ont été produits par les différentes catégories de partenaires. Les processus conduits et les résultats observés dans la mise en œuvre de l'expérience de mise en incubation des jeunes sortis de la FPT ont révélé des savoir-faire et des leçons apprises sur l'insertion des jeunes diplômés de la FPT qui, après la formation, conditionne une vie professionnelle réussie.

1 La CAI est une cellule composée principalement de formateurs des EFPT. Elle a un rôle d'information, d'orientation, de gestion des stages, du suivi et de l'accompagnement des sortants.

2 Apprenants et apprenantes en dernière année.

3 Apprenants et apprenantes ayant déjà complété leur formation et quitté l'établissement.

L'EXPÉRIENCE

Les pépinières d'entreprises ont été expérimentées entre 2018 et 2021 dans le cadre de l'action DEFI. Cette action est mise en œuvre par le consortium d'ONG Eclodio/COSPE mobilisé par le projet ACEFOP, faisant lui-même partie intégrante du programme global « Développer l'emploi au Sénégal », financé par le fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne en faveur de la lutte contre les causes profondes de la migration irrégulière et du phénomène des personnes déplacées en Afrique.

L'action DEFI a pour ambition de contribuer à la promotion de l'emploi des jeunes dans les cinq régions situées au sud du Sénégal (Kédougou, Tambacounda, Kolda, Sédhiou et Ziguinchor) par l'expérimentation des dispositifs passerelles pilotes : formation-emploi. Les pépinières d'entreprises font partie intégrante de ces dispositifs passerelles pilotes : formation-emploi.

Les régions d'expérimentation des pépinières d'entreprises sont des régions périphériques qui ont été peu touchées par les innovations introduites dans la FPT comparativement aux régions du Nord et du Centre-Ouest du Sénégal. Dans ces régions, le tissu économique local est très faible. Peu d'EFPT disposent de CAI expérimentées et dynamiques en liaison étroite avec les entreprises locales. D'où l'idée de mettre en place les pépinières d'entreprises qui servent de catalyseur à ce continuum/écosystème formation-emploi.

LES PROBLÈMES À RÉSOUDRE

L'approche pépinière d'entreprises a été adoptée comme solution suite à l'identification de différents problèmes constituant des freins à l'insertion des apprenants sortis. Ces principaux problèmes sont :

- la faible insertion des apprenants sortis des EFPT dans le secteur agri-élevage ;
- la faible capacité technique des apprenants issus des EFPT due à un manque de pratique ;
- la faible notoriété et visibilité des établissements de la FPT par rapport à l'environnement ;
- le faible dispositif d'accompagnement non financier des jeunes vers l'entrepreneuriat ;
- le faible dispositif de renforcement et d'accompagnement à l'insertion des entreprises locales en rapport avec leurs réels besoins ;
- la faible prise en compte du développement de la vocation entrepreneuriale chez les jeunes apprenants des EFPT ;
- l'insuffisance des dispositifs de gestion de la transition formation-emploi.

LES INITIATIVES PRÉCÉDENTES ET LEURS LIMITES

Il a été identifié d'autres initiatives avec lesquelles le projet DEFI partage le même objectif, celui de favoriser l'insertion des jeunes :

- accueil de stagiaires issus des EFPT par les rares entreprises locales ;
- délivrance de services de conseils et d'orientation durant les périodes de stages avec des attestations de reconnaissance par la Ferme Oukale aux jeunes du CFP de Baïla ;
- initiatives de financement direct des jeunes par des projets et programmes ;
- initiatives d'incubation portées par l'État du Sénégal à travers la mise en place du domaine agricole communautaire de Séfa dans la région de Sédhiou ;
- initiatives de mise en place d'un centre de transit au CFP de Tambacounda ;
- atelier de transit des EFPT ;
- Autres initiatives de l'État telles que l'ANPEJ ou le Projet d'appui à la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes (PAPEJF) déployées sur les territoires ;

- expérience PADIA (formation des jeunes pendant 12 mois dans les activités de maraîchage) ;
- expérience Projet formation insertion du CFP Tambacounda ;
- projet de formation école entreprise (PF2E).

Ces initiatives diversifiées et intéressantes ont pour but de renforcer l'employabilité des jeunes et de participer à la lutte contre le chômage. Cependant, elles ont présenté quelques limites qui ont réduit l'efficacité dans l'atteinte de leurs objectifs. Parmi ces limites, on peut citer :

- le déficit d'incubateurs dans les domaines de l'agriculture et de l'élevage comparé à d'autres secteurs d'activités ;
- la faible appropriation par les acteurs de ces initiatives ;
- le déficit d'engagement de certains jeunes, détournement d'objectifs et politisation dans les choix ;
- l'absence de cadre optimal pour la délivrance des formations en période de stage ;
- le déficit d'accompagnement vers l'insertion des jeunes incubés par certaines structures ;
- la faiblesse des moyens financiers et logistiques de prise en charge des stagiaires durant leurs séjours (hébergement, restauration et frais annexes) ;
- la faible capacité des sites d'accueil et l'absence de prise en charge des stagiaires ;
- la faiblesse du mécanisme d'accompagnement (problème de prise en charge des coûts), lenteurs, retards d'exécution, positionnement institutionnel avec des difficultés d'appropriation et d'efficacité réelle.

LES LIENS AVEC LES POLITIQUES PUBLIQUES

Le dispositif de mise en incubation des jeunes est en parfaite adéquation avec les politiques nationales notamment le Plan Sénégal émergent. En effet, il contribue à l'atteinte de l'axe 1 : changement structurel de l'économie et de l'axe 2 : renforcement du capital humain, la protection sociale et la promotion d'un développement durable.

La mise à niveau des entreprises locales pour assurer la fonction d'incubateur et la création des micro-entreprises par les incubés participe à l'émergence et à la densification d'un tissu économique local, phase incontournable du changement structurel de l'économie.

Le renforcement des capacités techniques, entrepreneuriales et managériales des incubés consolide de manière indéniable le capital humain dans le secteur primaire tout en assurant la relève. Mieux, cette démarche permet d'introduire de nouveaux producteurs mieux formés mais aussi porteurs d'une logique de l'agriculture (une agriculture comme activité entrepreneuriale)..

C'est aussi un dispositif qui participe au processus de décentralisation et qui s'articule bien avec les politiques sectorielles et territoriales telles que l'acte 3 de la décentralisation. En effet, la création d'un écosystème intégrant les EFPT, les entreprises locales, les Systèmes financiers décentralisés (SFD⁴) et les acteurs territoriaux participe à la concrétisation de l'approche de territorialisation des politiques publiques. Elle renforce l'orientation de la loi sur la FPT qui responsabilise certains acteurs locaux, le Conseil départemental, même si ce dernier ne joue pas encore pleinement son rôle dans l'impulsion et le soutien de la formation professionnelle et le développement de l'emploi des jeunes. Les normes et règlements sur le stage sont pris en compte par le projet à travers le Décret 2015-77 du 2 juin de même que la loi sur le stage. Pour ainsi dire, l'expérience a matérialisé le stage d'incubation tel que décrit dans le décret cité supra. Le projet a assuré une partie de la prise en charge du stage d'incubation complétée par l'entreprise locale.

⁴ Il faut noter cependant que dans ce schéma d'incubation, les SFD interviennent dans la phase de croissance des entreprises des incubés qui ont survécu après au moins une opération/campagne (3 à 6 mois d'existence). En effet, les incubés bénéficient d'un kit de démarrage/amorçage de leurs activités. Les primo-créateurs n'ont pas forcément besoin d'un crédit mais plus d'une subvention pour démarrer leur activité.

LES OBJECTIFS

L'accompagnement des jeunes apprenants et migrants de retour vers l'auto-emploi se présente comme un processus délicat, et ce compte tenu du fait que la création d'une entreprise est un processus très complexe quels que soient la typologie du projet, le niveau de motivation de l'entrepreneur, ou encore le soutien dont il dispose. La stratégie de mise en œuvre est basée sur deux phases indissociables et complémentaires : un accompagnement pour identifier les besoins de l'entreprise en création, les leviers d'intervention et les facteurs clés de succès et un encadrement pour l'acquisition et la concrétisation des connaissances techniques et managériales. De l'intention de créer une entreprise à l'identification de l'opportunité d'affaires, en passant par la mise en œuvre de toutes les tâches nécessaires à la création de cette entreprise, il est prévisible que l'entrepreneur, qui évolue dans un environnement dont il ne contrôle pas tous les paramètres, puisse être confronté à des risques et difficultés.

Toutes ces raisons précitées expliquent l'importance de la mise en place de structures d'appui à l'entrepreneuriat qui ne sont rien d'autre que des mécanismes d'aide aux entrepreneurs et aux entreprises en démarrage. D'une manière générale, il est recensé trois objectifs principaux aux mécanismes d'appui. Le premier objectif est la sensibilisation et la stimulation des individus par des actions de sensibilisation, de communication et d'information. Le deuxième objectif est de limiter les cas d'échec par les conseils, l'essai, l'accompagnement ainsi que la formation des porteurs de projets. Enfin, le dernier objectif est d'assurer aux jeunes entreprises de plus grandes possibilités de développement. De manière plus détaillée, les objectifs de la mise en œuvre des pépinières d'entreprises sont de :

- faciliter la pérennité et la continuité des actions de formation-emploi ;
- préparer les futurs entrepreneurs dans leur domaine d'activité ;
- améliorer l'insertion socioprofessionnelle des jeunes (mise en relation avec un important réseau de partenaires y compris les partenaires financiers) ;
- compléter la formation des jeunes incubés en entrepreneuriat ;
- offrir aux jeunes un paquet complet de services entrepreneuriaux (idéation, formation, coaching et conseil, mise en relation) ;
- promouvoir la culture entrepreneuriale chez les jeunes ;
- renforcer la collaboration entre les établissements de formation et les entreprises privées dans la gestion de l'insertion socioprofessionnelle des apprenants.

QU'EST-CE QU'UNE PÉPINIÈRE D'ENTREPRISES ?

Les pépinières d'entreprises développées dans le cadre du projet DEFI sont des structures de partenariat qui définissent et offrent une plate-forme intégrée d'activités et de services spécialisés aux porteurs de projets agricoles et/ou d'élevage qui souhaitent créer ou développer des activités dans un cadre propice à l'innovation. Elles ont pour cible les diplômés (sortis) des centres de formation professionnelle porteurs d'idées de projet dans le domaine de l'agriculture au sens large (agriculture, élevage).

Ces pépinières d'entreprises baignent dans un environnement diversifié avec de nombreux acteurs :

- de la formation professionnelle comme les CAOSP, et les CAI des lycées et des CFP ;
- de développement de l'entreprise comme l'ANPEJ, l'ADEPME via le groupe de travail « Insertion » mis en place par le Gouverneur dans certaines régions (Tambacounda, en particulier).

La mission affichée par les pépinières d'entreprises est de devenir, au fur et à mesure de leur développement, un lieu de ressources et de structuration de l'entrepreneuriat caractérisé par un milieu innovateur et orienté sur des créneaux porteurs dans les chaînes de valeur agricoles.

Elles ont pour vocation de fournir aux porteurs de projets (entrepreneurs potentiels) et aux entrepreneurs déjà actifs une gamme complète de services nécessaires pour planifier et transformer leur projet en opportunité d'affaires suivant une logique d'innovation et de gestion optimale, et ce à travers un processus d'incubation bien défini.

L'incubation ou mise en pépinière est un processus continu qui s'étale sur une durée variable allant de quatre à six mois. Il se résume en trois étapes avec une phase initiale de pré-incubation, une phase d'incubation et une phase de post-incubation.

La phase de pré-incubation

La phase de pré-incubation est le parcours en amont de l'admission dans une des pépinières d'entreprises mise en place.



Phase de pré-incubation

- choix du projet personnel et professionnel (PPP) ;
- prise de dispositions auprès de la famille et de l'EFPT ;
- signature de la charge d'engagement de l'incubé.



Phase d'incubation

C'est une période de conception et de préparation qui doit permettre au futur entrepreneur de bien penser son projet, de réfléchir sur l'opportunité ou l'idée, de se questionner sur ce choix de carrière, de vérifier les réactions de ses proches, de se renseigner, de prendre conseil, de suivre des cours, de trouver de l'aide, éventuellement de monter un plan d'affaires, de prendre des dispositions auprès de la famille, etc.

La phase de pré-incubation est composée de trois étapes successives :

- une étape de sensibilisation à l'entrepreneuriat et d'identification des idées de projet ;
- une étape de pré-évaluation et de sélection des demandes d'incubation ;
- une étape d'évaluation et de sélection des dossiers de candidatures.

Concernant la sensibilisation, cette étape du processus d'incubation se déroule essentiellement dans les établissements de FPT et donc pendant que les jeunes apprenants séjournent encore dans lesdits établissements. Les acteurs qui y interviennent sont les établissements de FPT eux-mêmes, à travers leurs CAI, les CAOSP, l'ADEPME, Eclasio et, dans une moindre mesure, les pépinières d'entreprises. En effet, il s'agit ici de dérouler des actions de sensibilisation (visites de terrain, pauses créatives, journées de sensibilisation à l'entrepreneuriat et d'information sur les créneaux porteurs, formations à l'esprit et à la création d'entreprise, etc.), dont l'objectif est de préserver et stimuler les facultés de créativité et d'initiative et d'informer les apprenants sur les créneaux porteurs et la carrière d'entrepreneur.

À l'issue de la promotion des pépinières d'entreprises et de la sensibilisation à l'entrepreneuriat, les CAI gèrent le rapport initial avec les porteurs d'idées de projet. Il s'agit d'une pré-évaluation des candidatures sur la base des fiches de synthèse des idées et des fiches d'évaluation du profil des porteurs d'idées.

L'objectif est d'étudier et de préparer ces demandes à une première sélection qui est faite par les membres des cellules d'appui à l'insertion de chaque établissement FPT. Pour ce faire, les CAI utilisent un ensemble de critères de sélection dans le but de préparer une synthèse des orientations générales du projet à présenter au groupe de travail (cf. encadré ci-dessous sur le groupe de travail).

Les critères de sélection des dossiers de candidature s'appuient sur :

- la correspondance du projet (partenariat public-privé) proposé avec les finalités, les services offerts et les conditions de collaboration de la pépinière ;
- le profil professionnel, l'aptitude entrepreneuriale et les motivations du candidat ;
- le rapport entre le projet et le secteur d'activité ciblée ;
- la capacité du projet à générer des résultats (importants) ;
- la capacité du candidat à gérer le développement de son projet jusqu'à son terme ;
- le recueil et l'analyse de toutes les informations utiles ;
- la définition claire des objectifs et des stratégies .

Le groupe de travail est le dispositif de portage des pépinières d'entreprises mis en place de manière participative par les acteurs du Cadre de concertation régionale, dans un souci d'équité et de pérennité des actions. Il regroupe des volontaires issus du même cadre installé durant la mise en œuvre du projet ACEFOP pour travailler sur la thématique de l'insertion professionnelle des jeunes.

Les candidatures jugées potentiellement intéressantes sont portées devant le groupe de travail pour la sélection finale. Ainsi, le groupe de travail et le responsable de la pépinière évaluent, dans le détail avec les candidats eux-mêmes, certains points critiques des dossiers liés aux aspects techniques et stratégiques afin de planifier les actions d'accompagnement spécifiques à réaliser pour chaque porteur de projet.

Au terme de cette troisième étape, le groupe de travail émet un avis favorable ou non sur les dossiers qui lui sont confiés. Une fois les candidats sélectionnés, une convention de collaboration est rédigée et signée

avec l'entreprise locale (la future pépinière d'entreprises). La signature du contrat fait référence aux conditions d'accompagnement, à une charte déontologique, au règlement et à la durée de la phase d'incubation. Il faut noter que le groupe de travail a été plus actif à Tambacounda que dans les autres régions d'intervention du projet. In fine, c'est Eclasio qui a signé directement la convention de collaboration avec les entreprises locales avec la bénédiction du groupe de travail. Le Conseil départemental et l'Inspection de l'Éducation et de la Formation auraient pu assurer le portage institutionnel mais le travail n'a pu être fait en amont, faute de temps.

Les différentes activités qui sont réalisées dans cette phase de pré-incubation sont :

- des ateliers de mise à niveau des acteurs sur le concept de pépinières d'entreprises ;
- des activités d'information et sensibilisation des acteurs (EFPT, entreprise, etc.) ;
- des séances d'information sur les modalités et conditions d'accueil des jeunes dans les pépinières en présence des parents, incubés et les responsables d'EFPT ;
- l'identification et la sélection des entreprises ;
- le diagnostic des besoins des entreprises privées locales susceptibles de remplir la fonction d'incubateur (pépinière d'entreprises) ;
- la contractualisation/formalisation avec les entreprises retenues ;
- la mise à niveau des entreprises-pépinières par le renforcement des équipements, des aménagements, la matière d'œuvre et, dans certains cas, la capacité d'hébergement. En effet, certaines fermes sont éloignées des EFPT et des localités de résidence des apprenants, d'où cette nécessité ;
- la définition du processus d'admission des incubés en précisant les conditions préalables (engagements signés de toutes les parties prenantes : EFTP, entreprises, incubés, parents, Eclasio, etc.) ;
- la sélection des incubés par les EFPT .

La phase d'incubation

À l'issue de la phase de pré-incubation, les porteurs de projets sélectionnés entrent dans une phase d'incubation destinée à permettre le passage de l'idée de projet au projet effectif de création et à la constitution de l'entreprise.

Le processus d'incubation au sein de la pépinière de projets est un ensemble d'actions spécifiques d'accompagnement (formation, conseil et assistance) qui se réalisent avec les besoins ponctuels des porteurs de projets (lors de l'apparition du besoin). C'est une phase fondamentale d'une durée variable allant de quatre à six mois qui conduit à la rédaction du plan d'affaires et débouche sur la création effective de l'entreprise. Elle est composée de cinq étapes successives : l'amélioration des performances techniques, les études préalables, la rédaction du plan d'affaires, le soutien à la levée de fonds et le suivi-évaluation.

Étape 1 : l'amélioration des compétences techniques de production et managériales



L'accompagnement des apprenants en incubation par le responsable technique de la pépinière d'entreprises leur permet d'améliorer les bonnes pratiques agricoles. En effet, ils sont formés sur tous les itinéraires techniques, sur les spéculations qu'ils projettent de cultiver dans leur future exploitation. Ceux qui sont déjà initialement formés, les revisitent dans le but d'une meilleure maîtrise. Ils sont aussi initiés à l'agro-écologie pour être capable de pratiquer des systèmes alimentaires durables.

Cet accompagnement est aussi une occasion pour renforcer les aptitudes entrepreneuriales des incubés comme la communication, le marketing et les stratégies de mise en marché, l'entrepreneuriat et le développement personnel, l'éducation financière, la gestion de l'entreprise et l'innovation parmi tant d'autres. Grâce à ces séances d'accompagnement de proximité, la capacité créative des incubés est ainsi boostée.

Étape 2 : les études préalables

Le processus qui mène à la rédaction du plan d'affaires demande souvent des révisions. Celles-ci sont dues à la nécessité d'intégrer de nouvelles informations qui influencent la prise de décision antérieure. Ces informations découlent généralement de l'évaluation du marché, de la faisabilité et/ou de la rentabilité du projet :

- l'évaluation du marché correspond à la phase pendant laquelle le porteur de projet, assisté par le responsable de la pépinière, évalue la demande globale pour le produit qu'il compte offrir, les clients potentiels, leur nombre, leurs besoins spécifiques, le prix de vente optimal, les ventes potentielles ;
- l'évaluation de la faisabilité et de la rentabilité passe par la création d'un prototype, c'est-à-dire la production ou fabrication du produit projeté. Toutefois, il faut souligner que la création de ce prototype n'est pas une activité isolée compte tenu du fait que la pépinière elle-même est une entreprise évoluant dans un domaine en rapport avec le projet. En guise d'exemple, pour les projets d'élevage de poulet de chair, le porteur de projet élève un nombre restreint de poussins jusqu'à leur terme en gérant tout le processus d'élevage du début à la fin. En effet, les pépinières développées dans le cadre du projet DEFI sont faites de manière à ce que chaque incubé dispose de moyens lui permettant de vivre et de tester, en miniature, son idée de projet pendant son séjour d'incubation. Cette approche a un double objectif. En premier lieu, permettre au jeune porteur de projet de vivre son entreprise afin de comprendre ce qui l'attend en situation réelle et d'éventuellement déceler ses insuffisances techniques. En second lieu, connaître et calculer les coûts unitaires qu'il faudra confronter avec le prix de vente optimal proposé dans la phase d'évaluation du marché, bénéficier d'une mise en réseau avec les acteurs du milieu d'affaires local afin de connaître les différents fournisseurs de matières premières et les autres acteurs pertinents. L'objectif de cette phase est une mise en situation réelle afin d'évaluer les ressources matérielles, humaines et financières nécessaires à la réalisation du projet. Une fois évaluées, ces ressources nécessaires seront confrontées aux ressources disponibles. Pendant cette étape, une attention particulière est mise sur le réseautage interne (échange entre incubés) car, sans nécessairement parler de synergie, l'effet de groupe aide et motive les incubés.

Ces différentes étapes qui mènent à la rédaction du plan d'affaires suivent un processus chronologique dans lequel le responsable de la pépinière détecte les besoins (matériels et immatériels) du porteur de projet, lui propose des formations personnalisées et l'assiste à toute épreuve. Ces formations sont soit exécutées par le responsable de la pépinière lui-même, soit par un expert issu du pool de formateurs mis en place à cet effet.

Étape 3 : la rédaction du plan d'affaires

Cette étape est fondamentale dans le processus d'incubation, le plan d'affaires étant avant tout un moyen pour le futur entrepreneur de clarifier sa vision de l'entreprise. Il est important de souligner que sa réelle valeur ne réside pas dans le fait de présenter un document écrit fini. Toute sa valeur repose dans le processus de recherche et de réflexion systématique pour construire le projet. Les incubés issus des établissements de formation professionnelle ont pour la plupart du temps reçu une formation de base en gestion d'entreprise. À défaut, les pépinières d'entreprises offrent, en premier lieu, une formation de base en matière de gestion d'entreprise, afin de garantir une rédaction rigoureuse du plan d'affaires. Cette formation peut se faire à l'interne ou à l'externe de la pépinière d'entreprises selon les opportunités.



Le plan d'affaires comporte deux parties fondamentales : la planification stratégique et la planification opérationnelle. Dans la première partie, à savoir la planification stratégique, les objectifs de vente, de part de marché et de rentabilité, et comment il faut s'y prendre pour les atteindre dans un environnement précis et grâce à une équipe entrepreneuriale forte, sont formulés. Dans sa deuxième partie, à savoir la planification opérationnelle, le plan d'affaires doit expliquer le détail du plan de commercialisation, des moyens de communication, des ressources matérielles et immatérielles disponibles, nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques (de vente). Les informations financières devront être présentées sous deux angles, d'une part, les revenus, les dépenses prévisionnelles et le temps nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité et, d'autre part, elles devront faire état des besoins en financement et des garanties offertes.

La préparation des prévisions financières est complexe et les entrepreneurs potentiels (incubés) devront accepter les aides des spécialistes du domaine (pool de formateurs) afin de maximiser leur chance pour la levée des fonds. Car c'est cette partie financière qui pourrait renseigner sur le risque potentiel pris par l'entrepreneur.

Étape 4 : le soutien à la levée des fonds et à l'installation

À côté des services de formation et des divers services de conseils et d'assistance, nos pépinières d'entreprises proposent aussi des services d'accès aux financements. En effet, le projet DEFI a mis en place différents mécanismes permettant aux incubés d'accéder au financement. Il s'agit de l'octroi de kit d'insertion⁵ aux incubés jugés aptes à s'installer (pendant la durée du projet DEFI). Les incubés ont aussi la possibilité d'utiliser les bénéfices issus de la vente des produits (prototype) lors du séjour en incubation.

5 Le kit d'insertion est composé d'investissements (comme une clôture, un puits, poulailler, etc.), d'équipements (piques, pelles, arrosoirs, matériels avicoles, etc.) et d'intrants (semences, aliments de bétail, etc.). Le kit est livré en nature au bénéficiaire.

De plus, chaque pépinière offre à ses incubés un répertoire d'informations sur toutes les aides, les subventions et les facilités financières au niveau local, national et international dont ils pourraient bénéficier. Une attention particulière est mise sur les possibilités de financement provenant des autres acteurs du Fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne en faveur de la lutte contre les causes profondes de la migration en Afrique intervenant dans chaque zone d'implantation des pépinières d'entreprises.

Les principales activités effectuées dans cette phase d'incubation sont :

- accueil, installation, prise de contact et définition des règles de fonctionnement avec les incubés ;
- présentation et partage du paquet de services aux différents incubés ;
- renforcement des capacités techniques des incubés sur les techniques de production (maraîchage, aviculture, arboriculture, porcherie) ;
- renforcement des capacités managériales des incubés (marketing, gestion).

Étape 5 : les aspects suivi-évaluation

Étant admis que la réussite d'un programme d'accompagnement est tributaire de la dynamique de la relation entre accompagnant et accompagné, dans les pépinières mises en place par DEFI, le responsable de la pépinière établit une grille d'accompagnement avec chacun des incubés dès l'accueil. Les grilles d'accompagnement permettent un contrôle rigoureux et personnalisé afin de vérifier à quel point l'incubé évolue et est engagé dans son projet. Ils permettent, en outre, un coaching rapproché tout en veillant à ce que l'incubé garde une certaine liberté de décision et d'action et en évitant toute tentative de substitution. En effet, le responsable de la pépinière doit les superviser et non les diriger. Ainsi, pour sa sortie de la pépinière et donc sa sélection pour la phase post-incubation, l'incubé doit répondre à des critères particuliers. Ces critères sont évalués à travers la « fiche d'évaluation du séjour d'incubation » élaboré à cet effet. Cette fiche est administrée par le responsable de la pépinière, pour chaque incubé et à des périodes déterminées tout au long du séjour en incubation. À la fin de la durée prévue d'incubation, le responsable de la pépinière, après évaluation, pourra émettre un avis favorable ou non à la sélection de l'incubé pour la phase post-incubation.

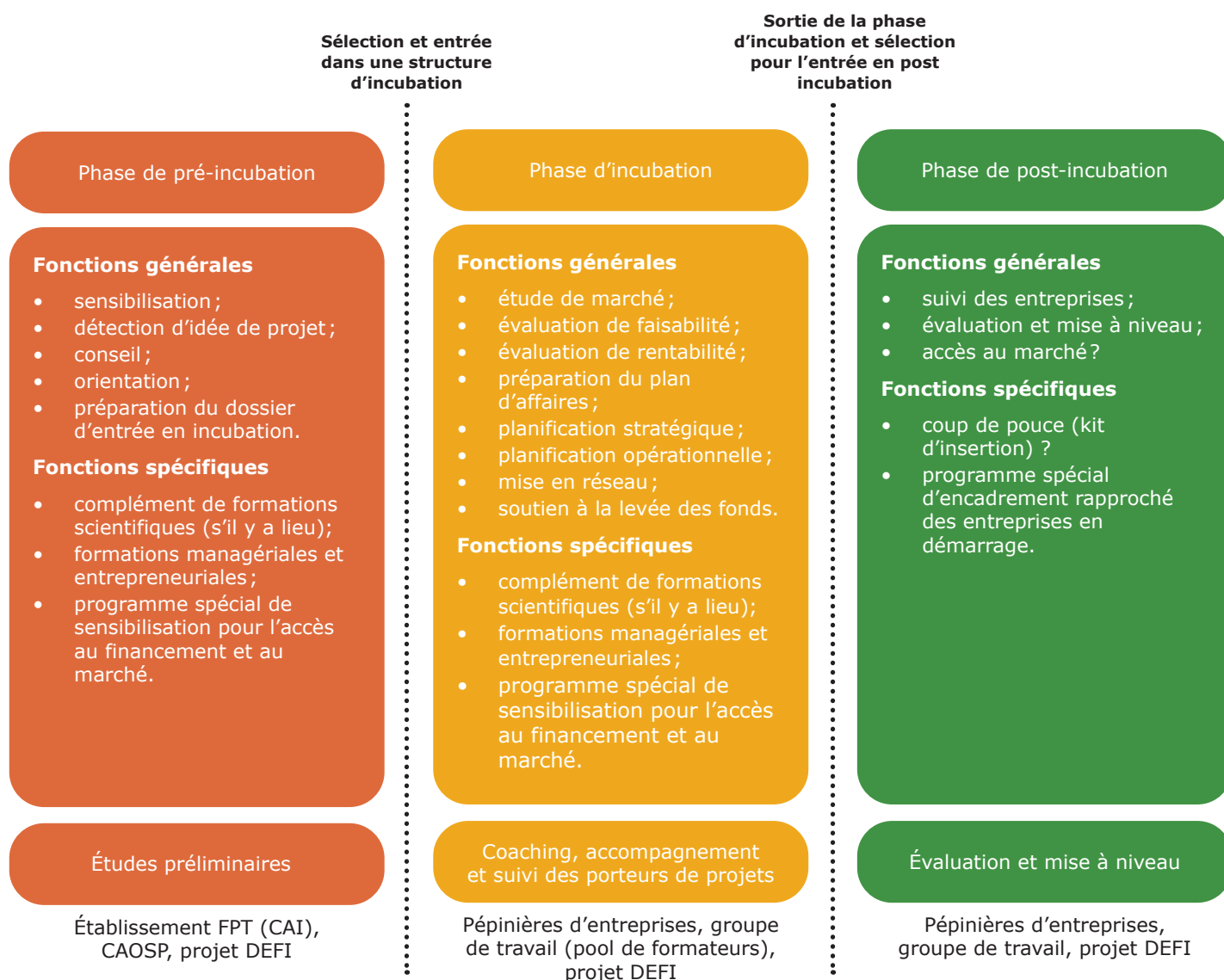
La phase de post-incubation

La phase de post-incubation d'entreprise est un processus d'appui des nouvelles entreprises en phase de démarrage. Son but est d'assister les nouvelles entreprises en démarrage dans leurs premières opérations (commerciales, administratives, etc.) et de les accompagner pour la levée des fonds nécessaires. Son rôle est de faciliter le démarrage par la mise en place de moyens matériels (à des coûts faibles) et immatériels (conseils, expertises spécialisées, planification). L'objectif de cette phase étant de limiter les risques d'échecs et d'assurer la pérennité des entreprises incubées.

Le plan d'action des pépinières d'entreprises stipule qu'une relation de contact soit établie entre la pépinière et ses incubés à la sortie de l'incubation. Cette relation se résume à une rencontre d'une demi-journée par trimestre pendant les deux premières années d'activités et un entretien par semestre pour la troisième année. Lors de ces rencontres, le responsable de la pépinière analyse le bilan d'incubation et de démarrage au regard des objectifs et des plans financiers. L'objectif est de relever les problèmes et de conseiller les entreprises.

Les principales activités réalisées dans la phase de post-incubation sont :

- l'organisation de cérémonies de sortie des incubés. Cette cérémonie est aussi un prétexte pour sensibiliser les autorités locales sur les difficultés rencontrées par les jeunes incubés et prendre des engagements pour les résoudre (par exemple, les problèmes d'accès sécurisé à la terre) ;
- la facilitation de l'accès aux ressources productives (terres, intrants, matériels et équipements). En effet, parfois, jusqu'à la sortie, ces problèmes ne sont pas encore résolus et l'accompagnement doit se poursuivre ;
- l'accompagnement à la création d'entreprise ou à la formalisation ;
- l'intermédiation financière avec les systèmes financiers décentralisés de la place ;
- le suivi-contrôle.



RÉSULTATS ATTEINTS ET RÉALISATIONS

Les actions qui ont été mises en œuvre avec l'approche pépinière ont abouti aux résultats suivants.

Résultat de la phase de pré-incubation

La phase de pré-incubation a été une étape charnière du processus d'incubation. C'est lors de cette phase que l'on réunit les conditions de succès de l'incubation. Elle a permis de faire une cartographie des établissements publics de formation professionnelle de la région de Tambacounda, de Sédhiou et de Ziguinchor qui sont au nombre de 16. En tout, neuf EFPT ayant une filière agri-élevage ont été identifiés dans les trois régions. Ces établissements présentent un effectif de 313 (196 jeunes hommes et 117 jeunes femmes) apprenants dans les filières agri-élevage et constituent le potentiel des futurs incubés.

À l'issue d'un diagnostic des entreprises agricoles locales susceptibles de remplir la fonction de pépinière d'entreprises, cinq entreprises ont été retenues. Toutefois, seules quatre ont conclu une convention de partenariat avec le projet. Il s'agit de :

- la Rurale Entreprise dans la région de Tambacounda (à Tambacounda) pour l'aviiculture et le maraîchage ;
- Dramé Entreprise dans la région de Sédhiou (à Sédhiou) pour l'aviiculture et le maraîchage ;

- la ferme agricole Oukokale dans la région de Ziguinchor (à Mamatoro) pour l'aviiculture, le maraîchage et l'élevage de porcs ;
- la ferme agricole Garandenor dans la région de Ziguinchor (à Albadar) pour le maraîchage et l'arboriculture fruitière (les agrumes en l'occurrence).

Les critères fondamentaux de départ qui ont guidé le choix sont les suivants :

- être un entrepreneur modèle dans le secteur agri-élevage (exemple de réussite) ;
- disposer d'une exploitation agricole et des infrastructures qui puissent servir de support aux activités pendant l'incubation ;
- avoir la volonté de partager son expérience et disposer des aptitudes en mentoring.

Le critère facultatif était de disposer de dortoirs dans l'exploitation, compte tenu du fait qu'avec les distances de certaines fermes avec les lieux de résidence des sortis, seule une incubation résidentielle était envisageable. Pour les fermes de Mamatoro et d'Albadar, situées en dehors des villes, le projet a construit ou aidé à finaliser un bâtiment servant de dortoirs aux incubés.

L'expérience montre la pertinence des trois premiers critères. L'on se rend compte aussi que les aptitudes andragogiques, le fait de savoir lire et écrire restent des atouts importants.

En moyenne, la taille des exploitations qui ont joué la fonction de pépinière d'entreprises variait entre 2 et 14 ha. Les cohortes comptaient entre 10 et 15 incubés. Toutefois, plus l'exploitation est diversifiée, plus elle a la possibilité d'accueillir jusqu'à 15 incubés par cohorte.

Ces quatre pépinières d'entreprises ont bénéficié des investissements de mise à niveau pour améliorer les conditions d'accueil des incubés dans les fermes aussi bien sur le plan de l'hébergement que sur le plan de l'augmentation des capacités de production à but pédagogique. En moyenne, chaque pépinière d'entreprises a reçu une subvention de 7 600 000 FCFA (11 586 EUR). Les investissements ont porté principalement sur la réhabilitation de logement pour l'hébergement des incubés, la construction de poulaillers, de château d'eau, de mur de clôture, d'acquisition de kit solaire. D'autres dépenses ont été faites pour acquérir du matériel de protection (chaussures de sécurité, casques, masques et gants, blouses, tenues), du matériel avicole, des intrants (poussins, aliments de volaille, etc.).

Pool de formateurs

Il est constitué de personnes ressources identifiées dans l'environnement de la pépinière qui disposent de compétences spécifiques dont les incubés ont besoin. Ils peuvent être des enseignants, des personnes du secteur privé qui interviennent de manière bénévole ou rémunérée dans la formation des incubés.

Une fois ces investissements réalisés, les sortants et les sortis des filières agri-élevage de ces ETP ont été sensibilisés à l'existence du dispositif d'incubation. La campagne d'enrôlement visait 75 jeunes sortis, soit 24 % du potentiel. Cet objectif a été atteint à 100 %. 48 jeunes hommes et 27 jeunes femmes se sont enrôlés. L'âge moyen de ces jeunes est de 27 ans avec des spécificités régionales (âge moyen à Tamba : 24 ans, âge moyen à Ziguinchor : 29 ans). Ils sont des sortis du LTAEB, des CFP de Baïla, d'Abéné, de Bignona, de Sédhio, de Tambacounda, de Kidira, etc. Les principales filières qu'ils ont choisies sont l'arboriculture fruitière, le maraîchage, l'élevage bovin, l'élevage porcin, l'aviiculture de poulets de chair et de poules pondeuses, etc.

Résultat de la phase d'incubation

Les résultats de la phase d'incubation sont les suivants :

- des compétences techniques complémentaires ont été acquises par les jeunes incubés grâce aux formations dispensées par les responsables de pépinières, leurs techniciens, l'équipe d'Eclasio et les membres du pool de formateurs qui sont dans l'environnement des incubateurs ;
- les jeunes incubés sont plus motivés, engagés, confiants et opérationnels. Ce résultat est obtenu par l'effet des formations en développement personnel, mais aussi par le

fait que les incubés ont séjourné pendant quatre à six mois dans une entreprise dont le chef lui-même est un exemple de réussite. Ce fait est plus convaincant que tous les discours sur la possibilité de réussite dans l'agriculture ;

- l'expérience d'incubation n'a pas enregistré d'abandons, tous les incubés sont allés au bout de l'expérience ;
- les capacités managériales des jeunes incubés ont été significativement améliorées ;
- la transformation des idées de projets des jeunes en réelles opportunités d'affaires est notable ;
- l'augmentation des surfaces emblavées dans les pépinières d'entreprises a été notée. Il en est de même de la production et des revenus ;
- les entreprises pépinières ont connu un regain de notoriété. Sur les quatre pépinières, les trois ont reçu des visites des hautes autorités du pays (ministres, directeurs généraux) en vue de conclure un partenariat dans les domaines suivants : formation duale école/entreprise, incubation, agrément de formation, etc. Un élargissement du portefeuille relationnel des pépinières d'entreprises avec les services de l'État et le secteur privé a aussi été noté.

Résultat de la phase de post-incubation

Il a été noté pendant la phase de post-incubation :

- une meilleure visibilité des acteurs et parties prenantes (entreprises-pépinière, Union européenne, Eclasio, etc.) ;
- un sentiment de fierté et de satisfaction de la part des entreprises-pépinières d'avoir rendu un service aux jeunes incubés ;
- un plaidoyer fort à l'endroit des autorités pour l'accompagnement des incubés a été fait et les autorités ont été sensibles à cela. Certaines autorités ont été très diligentes dans la facilitation de l'accès sécurisé des incubés au foncier par exemple. Ceci traduit un engagement des autorités à la facilitation des projets des incubés ;
- la création de nouvelles entreprises et d'emplois aussi bien chez les incubés que dans les pépinières d'entreprises du fait du résultat de leur mise à niveau. Ce constat offre une nouvelle perspective dans la recherche de création d'emplois et renforce le tissu économique dans les territoires ;
- une plus grande notoriété des EFPT est notée.

Au total, les résultats de la phase de post-incubation se présentent comme suit :

Zones	Anciens incubés en activité	Anciens incubés salariés	Anciens incubés en attente de démarrage	En études	Effectif d'incubés
Ziguinchor et Sédhio	46	6	6	1	59
Tambacounda	16	0	0	0	16
Effectif total	62	6	6	1	75

À ce jour, sur les 75 incubés, 62 ont créé leur entreprise, six ont opté pour un emploi salarié, soit un taux d'insertion de 91 %. Un incubé sorti du LTAEB a réussi un concours et continue actuellement ses études à Saint-Louis.

Cependant, six anciens incubés qui ont opté pour l'agriculture (maraîchage, arboriculture) sont encore en attente de démarrage de leur activité. Ceci s'explique par la modicité du kit de démarrage (213 000 FCFA - 324 EUR). En effet, ce kit ne peut pas prendre en charge le fonçage d'un puits ou la clôture de leur exploitation, indispensables au démarrage de l'activité. Les mises en relation continuent pour résoudre ces difficultés.

ANALYSE DE L'EXPÉRIENCE

CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS OBSERVÉS

L'expérience a engendré des changements significatifs favorables au développement de l'entrepreneuriat que sont :

- la mutation des fermes agricoles grâce à la mise à niveau avec l'intégration de la fonction pépinière qui délivre des enseignements/pratiques complémentaires aux sortis et apprenants de la FPT ;
- la création d'un cadre optimal de mise en situation de stage des apprenants de la FPT grâce aux investissements réalisés : infrastructures de production, niveau d'équipement, bâtiment pour l'hébergement des stagiaires en mode résidentiel si nécessaire ;
- la valorisation de la filière agri-élevage comme secteur porteur d'insertion à travers une plus grande notoriété/visibilité (conséquence : un regain d'intérêt des jeunes vers la filière avec l'intégration de la dimension incubation) ;
- la reconnaissance du potentiel de savoir-faire des incubés, l'affirmation des jeunes incubés dans le parcours entrepreneurial grâce aux compétences techniques et managériales acquises et l'accès à un réseau relationnel ;
- le renforcement de la performance des entreprises locales partenaires à travers une augmentation de leur chiffre d'affaires, une plus grande capacité de création d'emplois supplémentaires et un élargissement de leur tissu de relations et de réseaux ;
- la découverte des réalités professionnelles de l'entreprise. En effet, les jeunes incubés ont vécu quatre à six mois dans la ferme avec le chef d'entreprise, pour la plupart d'entre eux en mode résidentiel. Ce séjour leur a permis effectivement de mieux appréhender la réalité de l'entreprise agricole ;
- la prise de conscience chez les incubés des opportunités de réussir dans la zone : les jeunes se rendent compte qu'ils peuvent changer la situation et que la réussite est à leur portée ;
- l'émergence d'une fonction ou d'un métier de conseiller-accompagnateur en insertion. En effet, plus que le financement, les jeunes primo-entrepreneurs ont surtout besoin d'un accompagnateur qui connaît les rouages et qui facilite la médiation avec les parents (mobilisation de moyens supplémentaires, accès à la terre), avec les autorités locales (accès sécurisé à la terre), avec les différents services (démarches administratives, formalisation, etc.), avec les institutions de financement (plan d'affaires, dossier de crédit, conditionnalités, financement, etc.). L'existence du métier de conseiller-accompagnateur, dans la fonction publique (Pôle emploi), dans les organisations d'appui, chez les prestataires de services, est une des conditions clés de réussite de l'entrepreneur. Elle permet d'aller plus rapidement dans le développement du tissu économique dans les territoires vers le développement économique local et vers l'émergence ;
- la réflexion engagée par certaines institutions de financement de mettre en place des crédits adaptés à la cible jeune (les IMF sont davantage rassurées à accompagner les incubés) du fait de l'existence de ce service d'accompagnement ;
- la consolidation des compétences techniques de l'apprenant. L'incubation permet aux jeunes apprenants et sortis de remobiliser leurs connaissances théoriques dans l'exécution de leurs tâches pratiques et d'en mesurer les écarts en rapport avec la création de leur future entreprise ;
- l'installation et le développement d'une nouvelle vocation pédagogique dans les entreprises locales sélectionnées. Cette expérience d'incubation préfigure la formation duale école-entreprise entre les EFPT et les entreprises locales. Pour ce faire, la mise à niveau et le renforcement des entreprises locales, y compris sur les aspects pédagogiques, sont des impératifs ;

- le renforcement des compétences et qualifications des promoteurs de pépinières sur des questions managériales et pédagogiques ;
- le renforcement du leadership et de la notoriété des responsables de pépinières sur l'approche duale (formation école-entreprise) ;
- la promotion d'une nouvelle approche de production durable (promotion des pratiques agro-écologiques dans les fermes partenaires) ;
- l'approfondissement et l'enrichissement de l'expertise des jeunes avec l'acquisition de compétences nouvelles ;
- le développement de l'autonomie et renforcement du leadership des jeunes ;
- l'amélioration du taux d'insertion des jeunes sortants des CFP ;
- la découverte et la connaissance accrues d'une nouvelle approche de gestion de l'insertion professionnelle pour les écoles de formation ;
- le renforcement du tissu d'entreprises locales grâce à la disponibilité d'une offre de services de soutien à la création d'entreprise.

CONTRAINTES LIÉES À LA MISE EN ŒUVRE/DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Quelques difficultés ont été rencontrées dans la mise en œuvre de l'action, il s'agit essentiellement de :

- la limitation des déplacements à cause de la crise sanitaire (COVID-19 : mobilité des acteurs). La crise a négativement impacté sur les opérations d'approvisionnement et de commercialisation ;
- la lenteur des procédures due à l'incompréhension de certains acteurs du processus d'incubation (idée novatrice) ;
- les difficultés d'identifier et de fédérer les différentes parties prenantes ;
- un ancrage institutionnel peu solide. En effet, le processus d'incubation trouve son ancrage dans le groupe de travail créé par le Gouverneur de la région (à Tambacounda, en particulier). On peut s'interroger sur la solidité, la fonctionnalité et la légitimité du groupe de travail devant le Conseil départemental par exemple, compte tenu de ses missions dans la FPT ;
- le retard dans l'exécution des marchés d'acquisition de certains équipements (kits de sécurité et de protection, etc.) ;
- les moyens d'intervention limités (logistiques et financiers). Dans ce modèle, le coût total par incubé tourne autour de 55 000 à 700 000 FCFA (83,8 EUR – 1 067 EUR). Il est possible d'expérimenter un modèle non résidentiel si l'on identifie les pépinières d'entreprise à côté des lieux de résidence des futurs incubés. Toutefois, un pécule mensuel équivalant au salaire minimum garanti (SMIG) serait toujours utile en zone de pauvreté ;
- la faiblesse des moyens d'accompagnement pour la concrétisation des projets des jeunes incubés. Le kit d'insertion se situait entre 223 000 et 300 000 FCFA (340 EUR – 457 EUR) alors que le montant moyen optimum devrait se situer à 600 000 FCFA (914,6 EUR) ;
- la difficulté d'acquisition des terres pour la réalisation des projets des jeunes incubés ;
- la faible synergie des acteurs intervenant sur les mêmes cibles ;
- la faible prise en charge des filles (non prise en compte au début de certaines spécificités de genre, par exemple dotation d'un montant mensuel forfaitaire pour l'achat de serviettes hygiéniques, en cas d'incubation résidentielle) ;
- la modicité des fonds de prise en charge médicale des incubés ;
- le retard dans l'exécution des marchés et des paiements pour les investissements au sein des pépinières d'entreprises.

LEÇONS APPRISES

Les principales leçons apprises de la création des pépinières d'entreprises et de la mise en incubation des apprenants et des sortis des EFPT sont les suivantes :

- pour une bonne réussite sur le long terme, il faut une stratégie intégrée, une approche pluridisciplinaire et transversale ;
- prévoir dans le processus d'incubation une assurance médicale pour l'ensemble des incubés. Il est important aussi d'effectuer une visite médicale avant l'admission en pépinière pour pouvoir situer les responsabilités en cas de survenance des soucis de santé ;
- une bonne définition de l'ancrage institutionnel paraît cruciale pour une viabilité des actions. Il nous semble important d'impliquer de plus en plus le Conseil départemental compte tenu de son rôle et de ses responsabilités dans la FPT ;
- la signature de la charte de l'incubé après explication détaillée avant son entrée dans la pépinière est non négligeable. En effet, certains sortants ou sortis pensent que l'incubateur est une seconde école où le droit de grève et autres comportements inappropriés sont permis. La signature et l'explication de la charte permettent d'éviter les malentendus ;
- améliorer l'implication de certaines catégories d'acteurs dans la mise en incubation en mode pépinières : autorités administratives et académiques, élus locaux, chambres consulaires ;
- il est important de réfléchir à la durée d'incubation et aux modalités de passage de l'établissement à la pépinière à la fois sur la pédagogie et l'offre de services complémentaires à délivrer aux incubés, mais aussi le moment idéal (à la sortie ou en alternance : avantages et inconvénients de chaque cas de figure) ;
- impliquer davantage les établissements de FPT, particulièrement les formateurs des filières en question, dans la définition du programme d'incubation (éviter que la pépinière soit une autre école de formation) ;
- le projet doit prévoir un accompagnement post-incubation de trois à quatre mois pour s'assurer que la jeune entreprise a franchi la zone de turbulence liée aux aléas du démarrage.

CONCLUSIONS

La conduite de l'expérience s'est effectuée dans une bonne dynamique de communication transparente et régulière avec les différentes parties prenantes à l'occasion des rencontres de concertation formation-emploi organisées trimestriellement par le projet ACEFOP et notamment du groupe de travail thématique dédié à l'insertion. En outre, le processus d'exécution a été globalement participatif avec une bonne responsabilisation des parties prenantes dans l'exécution des rôles et missions qui leur étaient assignés.

L'approche pépinière d'entreprises est un riche processus expérimental avec des résultats satisfaisants pour toutes les parties prenantes :

- les incubés : par une prise en charge de la dimension pratique dans le processus d'apprentissage, l'expérience a permis aux incubés de déterminer leur vraie vocation et de mieux se projeter sur la création et le développement de leur entreprise, ce qui a contribué à changer positivement la vision entrepreneuriale des jeunes et leur problème d'insertion en renforçant leurs capacités techniques et en leur facilitant l'accès au financement ;
- les entreprises locales : il est noté la dynamisation des secteurs clefs de l'économie rurale (horticulture, aviculture) avec la facilitation de la création de nouvelles entreprises dans le secteur. La disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée. D'autres bénéfices liés au renforcement de la performance des entreprises locales partenaires à travers une augmentation de leur chiffre d'affaires, une plus grande capacité de création d'emplois supplémentaires et un élargissement de leur tissu de relations et de réseaux ;
- les CFP : les CFP ont gagné en visibilité et en opportunités de collaboration avec les collectivités territoriales et les partenaires au développement. Ils ont aussi bénéficié d'un soutien dans la gestion de l'insertion professionnelle des jeunes sortis de leurs établissements.



PERSPECTIVES

Le modèle des pépinières d'entreprises est innovant et efficace pour la promotion de l'insertion des jeunes, ainsi sa réplication est opportune et sera réalisable si les dispositions suivantes sont prises :

- la définition d'un portage institutionnel durable pour assurer une mise à l'échelle de l'expérience incubation : ancrage institutionnel Inspection d'académie/Conseil départemental ;
- la mise en place d'une bourse d'incubation équivalent au SMIG (entre 34 080 FCFA – 52 EUR pour le secteur agricole et 53 440 FCFA – 81,4 EUR pour le secteur non agricole) au niveau du 3FPT/PF2E pour le financement de la période d'incubation ;
- la mise en place d'un dispositif d'accompagnement pour réaliser le travail de conseil et de coaching de proximité en plus du travail des CAI dans une logique de complémentarité ;
- la mise en place d'un cadre de réflexion avec les autres intervenants, sur la thématique de l'incubation des jeunes pour définir les modalités de collaboration et de synergies du dispositif ;
- l'amélioration du renforcement pédagogique des incubateurs et de leurs promoteurs ;
- le renforcement de la démarche de gestion et d'accompagnement des pépinières pouvant garantir la viabilité financière et la durabilité institutionnelle de ces dispositifs d'accompagnement ;
- l'élargissement du spectre des métiers couverts par les incubateurs de manière à accueillir les autres apprenants inscrits dans les autres filières.
- La poursuite de l'identification des entreprises pouvant jouer la fonction de pépinières d'entreprises dans le pays et leur mise à niveau (5 000 000 à 10 000 000 FCFA - 7 622 à 15 245 EUR par entreprise). Ceci permet non seulement d'assurer le modèle d'incubation dans les entreprises locales, d'asseoir les bases de la formation duale école/entreprise mais aussi d'améliorer le tissu économique et d'augmenter les chances des jeunes à la recherche d'emploi salarié dans leur terroir.





Cette publication a été produite avec le soutien financier de l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité de LuxDev, Eclasio et Cospe et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.





Tabax liy ñëw ci kanam

Kalitiken bourok Construire son avenir

Apprendre un métier

Karagn mecco Sosde gollorgal

Looroo sinig Kadioumen ourok

Kadionen labangay

Fitiram golle janngude Dadaaroo baaradinkiraa

Sànc liggeeyu kaay Créer son entreprise

Mahde koweni yesso