

**GLOBAL PARTNERSHIP
FOR YOUTH EMPLOYMENT**

SOUTENIR LES JEUNES ENTREPRENEURS

Un Guide Pratique pour des
Programmes de Qualité



THE WORLD BANK



À PROPOS DE LA COALITION MONDIALE POUR L'EMPLOI DES JEUNES (GPYE)

Avec l'appui du Fonds de subvention au développement de la Banque Mondiale, la Fondation internationale pour la jeunesse (IYF), le Réseau pour l'emploi des jeunes, l'Institut arabe de développement urbain, et le projet Comprendre le Travail des Enfants se sont réunis en 2008 pour former la **Coalition Mondiale pour l'Emploi des Jeunes (GPYE)**. Son but est de créer et de diffuser des données sur les résultats de l'emploi des jeunes et des programmes efficaces pour aider à relever les défis auxquels sont confrontés les jeunes au cours de leur transition vers le monde du travail. Le GPYE s'appuie sur l'expérience technique et régionale de ses cinq organisations partenaires dans la recherche sur l'emploi des jeunes, le développement de programmes, l'évaluation et le dialogue sur les politiques dans ce domaine. Le travail de la coalition se concentre sur l'Afrique et le Moyen-Orient, des régions qui ont besoin de meilleures informations sur les approches efficaces dans le domaine de l'emploi des jeunes. Ce rapport fait partie d'une série d'évaluations, d'études, de guides techniques et de publications produits par le GPYE pour établir une base de données probante pour améliorer les politiques, la conception des programmes et des pratiques liées à l'employabilité des jeunes dans la région. Ces ressources peuvent être consultées à l'adresse suivante :

www.gpye.org.



THE WORLD BANK

La **Banque Mondiale** aide les gouvernements des pays en voie de développement sur un large éventail de questions relatives aux enfants et au développement de la jeunesse, y compris l'emploi des jeunes, en effectuant des recherches, finançant des projets et soutenant une évaluation rigoureuse. Pour en savoir plus visitez : www.worldbank.org/childrenandyouth.



L'**International Youth Foundation (IYF)** investit dans le potentiel extraordinaire des jeunes. Fondée en 1990, IYF assure, à travers 70 pays, le développement et le renforcement d'une communauté d'entreprises, de gouvernements, et d'organisations de la société civile acquis à la cause de l'autonomisation des jeunes pour devenir des citoyens engagés, productifs et en bonne santé. Les programmes d'IYF sont les catalyseurs d'un changement permettant aux jeunes d'accéder à une éducation de qualité, acquérir des compétences professionnelles, faire des choix sains, et contribuer à améliorer leurs communautés. Pour en savoir plus, visitez www.iyfnct.org.

© 2014 International Youth Foundation (IYF). Tous droits réservés. Aucune partie de ce guide ne peut être reproduite sans l'autorisation écrite préalable d'IYF. Aucune partie de ce rapport ne peut être reproduite sans l'autorisation écrite préalable d'IYF.

SOUTENIR LES JEUNES ENTREPRENEURS

Un Guide Pratique pour des
Programmes de Qualité

Contents

Abréviations et Acronymes	iii
Chapitre 1: Introduction à l'entrepreneuriat des jeunes	1
Pourquoi des programmes pour appuyer l'entrepreneuriat des jeunes?.....	1
Éléments de programmes d'entrepreneuriat réussis.....	2
Chapitre 2: Comprendre et évaluer le marché local, les besoins des jeunes, et les services locaux	5
Réaliser une évaluation du marché.....	5
Évaluer les besoins des jeunes dans le marché.....	6
Évaluer les fournisseurs locaux de services entrepreneuriaux.....	7
Chapitre 3: Conception des programmes et la formation aux petites et micro-entreprises	10
Concevoir et définir votre programme d'entrepreneuriat.....	10
Conception du programme.....	10
Considérations relatives à une formation en entrepreneuriat adaptée aux jeunes.....	11
Recrutement de formateurs et bénévoles de qualité.....	15
Suggestions pour la formation des jeunes.....	15
Suivi et Évaluation dans la conception.....	16
Chapitre 4: Suivi et évaluation	17
Pourquoi un programme doit-il être contrôlé et évalué?.....	17
Déterminer ce qu'il faut mesurer.....	17
Les composants d'un système de suivi et d'évaluation.....	19
Chapitre 5: Sensibilisation, tri et sélection	21
Identifier et sensibiliser la population cible.....	21
Fournir des informations sur l'entrepreneuriat, le programme et ses avantages.....	21
Sélection et tri des candidats.....	22
Guider et réorienter.....	24
Inscrire les jeunes au programme.....	24
Chapitre 6: Créer des liens avec les sources de financement	26
Options de financement à considérer.....	26
Avantages et inconvénients des options de financement.....	28
Comment établir des relations avec les organismes de crédit.....	30
Orientation financière des bénéficiaires: les meilleures options de financement.....	32

Chapitre 7: Lancement de l'entreprise et services de suivi	34
Types de services de suivi.....	34
Chapitre 8: Supplément régional pour l'Afrique	38
Les économies informelles.....	38
Les infrastructures.....	39
La gouvernance.....	39
La main d'œuvre.....	39
Le financement des entreprises.....	40
Les formes de paiement et les facteurs environnementaux.....	41
Les considérations relatives au genre.....	42
Les incubateurs d'entreprises.....	42
Les marchés émergents.....	43
Notes	45

Abréviations et Acronymes

ASED	Agriculture Supply Chain Entrepreneurship Development
BYB	Build Your Business (un programme d'IYF)
ICT	Technologie de l'information et de la communication
ILO	Organisation Internationale du Travail
IYF	International Youth Foundation
M&E	Suivi et évaluation
MFI	Institution de Microfinance
NBF	NEPAD Business Foundation
NGO	Organisation Non Gouvernementale
PTS	Passport to Success (un programme d'IYF)
RCA	Évaluation Rapide de la Communauté
SMART	Spécifique, Mesurable, pouvant être Attribué, Réaliste, Ciblé
Y2Y	Youth to Youth Fund
Y4F	Youth for the Future (précédemment Youth:Work Jordan)
YEF	Youth Entrepreneurship Facility
YEN	Youth Employment Network

Chapitre 1: Introduction à l'entrepreneuriat des jeunes

Actuellement, quelque 290 millions de jeunes ne vont ni au travail ni à l'école¹. Au cours des dix prochaines années, un seul emploi sera créé pour quatre jeunes entrants sur le marché du travail. Pour neuf jeunes sur dix vivant dans les pays en voie de développement, l'emploi dans le secteur formel est souvent limité ou inexistant et la meilleure chance pour une meilleure vie est souvent l'entrepreneuriat et l'auto-emploi.

Soutenir les jeunes entrepreneurs: Un guide pratique pour des programmes de qualité (ci-après : le Guide) est destiné à être utilisé par les praticiens et les organisations au service des jeunes qui souhaitent concevoir ou améliorer leurs propres programmes axés sur l'entrepreneuriat. Le guide peut être utilisé en conjonction avec un programme de formation à l'entrepreneuriat à l'instar du programme d'apprentissage en ligne [Build Your Business](#) (Créer votre Entreprise) (BYB) de l'International Youth Foundation (IYF). BYB est un cursus d'apprentissage en ligne destiné à initier les jeunes aux compétences nécessaires pour le lancement et l'expansion d'une petite entreprise. BYB est conçu pour les entrepreneurs actuels et à venir, âgés de 16 à 35 ans, qui opèrent dans des contextes urbains ou ruraux. Le cursus se compose de 14 modules, accessible en ligne ou par DVD-ROM, qui totalisent quelque 70 heures d'enseignement.

Ce chapitre décrit l'importance des programmes d'entrepreneuriat et identifie les éléments clé d'un programme réussi d'entrepreneuriat de jeunes qui sera développé tout au long de ce guide.

Pourquoi des programmes pour appuyer l'entrepreneuriat des jeunes?

La formation à l'entrepreneuriat est appropriée pour les jeunes qui sont intéressés à démarrer leur propre entreprise ou qui vivent dans des zones disposant d'une économie formelle instable ou d'un secteur informel établi. Elle offre de précieuses compétences qui s'appliquent dans divers domaines de la vie. Qu'ils aient ou non démarré une entreprise, les jeunes qui sortent d'un programme de formation de qualité et complète en entrepreneuriat acquièrent:

- Des compétences en leadership et en gestion
- Des compétences en gestion d'entreprise
- Une expérience de réseautage
- Des connaissances sur l'argent et le financement
- La confiance en soi et dans les autres
- La pensée critique
- Des compétences de planification et de développement

Les jeunes entrepreneurs présentent plusieurs caractéristiques similaires à celles des entrepreneurs adultes: la vision, la détermination, la prise de risques, la résilience, la résolution de problèmes et la créativité. Ils sont pleins de nouvelles idées, prêts à collaborer avec les autres, et désireux d'apporter un changement positif. Capitaliser sur leur ingéniosité peut renforcer des programmes et des entreprises de production, tout en améliorant leurs vies, leurs communautés et les économies locales.

Alors que tous les nouveaux entrepreneurs sont confrontés à des défis, les jeunes entrepreneurs sont confrontés à des difficultés particulières. Une recherche menée par IYF a montré que les entreprises dirigées par des jeunes manquent souvent de:

- Diversité – les activités de l'entreprise évoluent souvent dans une fourchette étroite de secteurs
- Accès à un espace approprié pour les bureaux, la production, ou la vente au détail
- Connaissances de l'entreprise formelle, la formation, les contacts et l'expérience
- Outils et équipement appropriés
- Accès au capital et aux ressources nécessaires

Les jeunes issus de milieux défavorisés peuvent ne pas posséder les compétences scolaires de base, le sens des affaires, ou de l'aptitude technologique pour être compétitifs sur des marchés dynamiques pour les micro- et petites entreprises. Certains peuvent ne pas avoir terminé leurs études secondaires, ou encore ont des niveaux d'alphabétisation et en arithmétique limités, rendant difficile leur capacité à participer à des programmes de formation. En outre, des avoirs limités et le peu de ressources financières dont ils disposent rendent souvent difficile l'accès au capital de démarrage. Par ailleurs, les jeunes peuvent trouver qu'il est difficile de bénéficier d'informations sur le marché, d'outils de productivité, ou de viviers de clients et fournisseurs, car ils peuvent manquer de réseaux sociaux adéquats et des technologies de communication nécessaires.

Les obstacles culturels et le faible soutien social entravent également la capacité des jeunes à gérer une entreprise. Dans certaines cultures, obtenir un prêt est stigmatisant, ce qui décourage souvent les jeunes. Sans un soutien fort de la famille et de la communauté, ils sont moins susceptibles de recevoir les conseils et les encouragements nécessaires pour surmonter les difficultés de démarrage et devenir des entrepreneurs prospères. Les programmes d'entrepreneuriat des jeunes doivent être conçus avec ces contraintes à l'esprit.

Éléments de programmes d'entrepreneuriat réussis

Les meilleurs programmes d'entrepreneuriat des jeunes offrent une compréhension analytique des marchés locaux, une formation à l'entrepreneuriat, l'accès au crédit, un mentorat et des services d'accompagnement des jeunes entrepreneurs. Ces programmes démontrent un engagement à mettre en œuvre des pratiques efficaces, fondées sur des données factuelles et basées sur des modèles pertinents, l'apprentissage continu et l'amélioration des processus.

Bien que la configuration unique de chaque programme dépende du marché local, de la population des jeunes, et des sensibilités culturelles, les programmes doivent adopter une approche intégrale et aborder plusieurs éléments clés. Après une **évaluation** approfondie **du marché**, l'information recueillie sera utilisée pour **concevoir un programme** qui offre aux jeunes une formation spécialement adaptée aux petites et micro-entreprises. Des thèmes de formation complémentaires, tels que les compétences professionnelles, peuvent également être inclus. La conception d'un programme requiert également la mise en place rapide d'un plan de **suivi et d'évaluation** qui favorise la participation, tout en permettant le suivi du programme et de déterminer le succès relatif du programme en fonction des objectifs. Après avoir développé un programme, les exécutants vont réaliser la **sélection de bénéficiaires** possédant la motivation et l'habileté nécessaires. Les liens avec les **programmes de financement** et les services non financiers tels que l'accompagnement, le mentorat et des **formations assurant le suivi**, viendront compléter les programmes offerts.

Ce qui suit est une brève description de chacun de ces éléments suivant la séquence des chapitres du guide.

Comprendre le marché local, les besoins de la jeunesse et les services locaux

Avant de concevoir un programme de formation à l'entrepreneuriat pour les jeunes, il est important de procéder à une double évaluation dans laquelle l'offre (les jeunes et les institutions) et la demande (marché) sont considérées. La réalisation préalable d'une évaluation approfondie assure la perspicacité nécessaire pour la conception et établit des relations importantes avec les responsables des entreprises locales, les établissements de crédit, d'autres intervenants de la collectivité et les jeunes eux-mêmes, dans l'élaboration du programme. Cette section décrit le processus d'évaluation et explique comment une enquête approfondie sur les conditions du marché local, telles que la croissance projetée par l'industrie et les pratiques culturelles, ainsi que la compréhension des bénéficiaires cibles et les organisations partenaires potentielles, constitue une partie importante de la conception du programme.

Conception du programme—la formation à la petite et micro-entreprise

La formation à l'entrepreneuriat pour les petites et micro-entreprises doit couvrir un éventail de compétences essentielles en affaires, de compétences de vie et de compétences complémentaires. Les compétences essentielles en affaires comprennent les études de marché, l'analyse, la promotion, les projections de coûts et de revenus, la gestion financière, l'élaboration du plan d'affaires, la comptabilité de base, des concepts juridiques et l'apprentissage. La formation en compétences de vie prépare les jeunes aux compétences non techniques nécessaires pour des interactions sociales et la négociation en affaires. Un solide programme peut également offrir une gamme de cours complémentaires relatifs au français ou à une langue secondaire importante, les technologies de l'information et de la communication (TIC), ou les compétences professionnelles. Celles-ci devraient être sélectionnées en fonction des besoins du marché local et des intérêts entrepreneuriaux des jeunes.

Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation est le processus par lequel on mesure l'efficacité du programme par rapport à la façon dont les objectifs des participants et du programme sont atteints. Une stratégie intégrale de suivi et d'évaluation est essentielle pour le suivi, l'évaluation continue et l'amélioration des stratégies du programme et de leur exécution à travers le programme, et implique tous les participants, le personnel, les partenaires locaux et les institutions. Cette section décrit ce qui constitue une stratégie efficace qui contribuera à assurer le succès du programme, notamment en ce qui concerne la programmation de l'entrepreneuriat des jeunes.

Sensibilisation, tri et sélection

La mise en œuvre du programme commence par la sélection de participants qui ont les compétences, le dynamisme et le soutien nécessaire pour le succès entrepreneurial. Les compétences entrepreneuriales peuvent être enseignées et développées indépendamment du milieu, du statut social ou du niveau d'éducation. L'idéal est qu'un programme vise à identifier les jeunes intéressés et motivés grâce à une combinaison d'auto-évaluations, de questionnaires, d'entretiens axés sur les objectifs personnels, les niveaux de compétences existants, et le soutien de la famille.

Le soutien des parents, de la famille et de la communauté en général a une grande influence sur l'engagement dans la formation et l'entrepreneuriat. Ainsi, il est essentiel de faire participer toutes les parties prenantes au début du processus. Pour chaque participant du programme, un plan de formation spécifique doit être élaboré en fonction de

son profil, de l'ensemble des compétences et des objectifs de l'entreprise. Si un demandeur est réputé ne pas être prêt pour entreprendre une formation en entrepreneuriat, l'orientation vers les compétences ou les conseils de carrière devraient être fournis afin d'identifier des alternatives viables.

Créer des liens avec le financement

La plupart des jeunes qui terminent des programmes de formation en entrepreneuriat devront avoir accès à des capitaux pour démarrer leur entreprise. Beaucoup peuvent trouver des difficultés à obtenir des prêts auprès des sources traditionnelles, telles que les banques, car ils n'ont pas d'antécédents de crédit ou de garantie de démarrage. Un bon programme d'entrepreneuriat peut apporter un soutien au cours de cette transition en établissant de solides relations avec les prêteurs qui ont l'habitude de travailler avec les petits entrepreneurs et qui sont prêts à travailler avec les jeunes. Puiser dans de multiples sources de financement permettra également d'augmenter les possibilités pour les jeunes. Les sources possibles comprennent les ONG locales ayant des fonds renouvelables, les petites banques, les institutions de micro-finance (IMF), les économies d'auto-assistance ou les groupes de crédit, les fonds de garantie de prêt de l'État, et les programmes de subventions ou de fondations. Des attentes claires pour le prêteur, l'emprunteur et le partenaire d'exécution doivent être soigneusement définies de telle sorte que le résultat final soit une relation productive et couronnée de succès pour tous les participants. En engageant les prêteurs au début du programme, les nouveaux produits de prêts offerts aux jeunes ont la possibilité d'être développés de manière stratégique.

Le lancement d'entreprise et les services de suivi

Le soutien continu aux diplômés du programme est un élément clé de tout programme efficace d'entrepreneuriat des jeunes. Les services de soutien augmentent les chances de succès de démarrage, la durabilité, l'évolutivité et la création d'emplois. Ils offrent la possibilité d'améliorer les compétences entrepreneuriales et le succès du bénéficiaire. Ces services non financiers peuvent comprendre une aide technique pour des tâches de planification des activités distinctes, telles que le renforcement d'un plan de marketing ou découvrir les cadres juridiques. Établir des liens entre les jeunes et les encadreurs qui peuvent les guider et leur offrir des conseils est une partie importante d'un programme complet. Cette section décrit comment les organismes exécutants peuvent réussir à fournir le socle pour les jeunes qui terminent la formation et lancent leurs propres entreprises.

Supplément régional pour l'Afrique

Compte tenu de l'importance de la création de petites et moyennes entreprises en Afrique pour absorber le nombre croissant de jeunes chômeurs dans la région, ce guide comprend une section qui aide les organisations au service des jeunes à prendre en compte des facteurs spécifiques à l'Afrique, affectant l'entrepreneuriat des jeunes. Bien comprendre son environnement d'affaires, tout en étant important dans la conception des programmes d'entrepreneuriat des jeunes partout dans le monde, est particulièrement important en Afrique où les facteurs locaux peuvent jouer un rôle clé dans le succès d'une entreprise. Les opportunités et les contraintes ayant un impact sur les entrepreneurs et leurs entreprises peuvent varier considérablement à travers le continent, entre les régions, les pays, les zones rurales et urbaines, les groupes ethniques ou le sexe. En outre, les environnements opérationnels peuvent varier comme l'entrepreneur se développe et accroît la taille de son entreprise; donc un programme fort d'entrepreneuriat destiné aux jeunes doit régulièrement évaluer le contexte local. Quelques considérations contextuelles spécifiques liées à l'infrastructure, le financement et la gouvernance, entre autres, sont proposées.

Chapitre 2: Comprendre et évaluer le marché local, les besoins des jeunes, et les services locaux

Les programmes de formation à l'entrepreneuriat doivent refléter les exigences et les caractéristiques socio-économiques du marché local afin de guider les jeunes vers des entreprises qui ont un potentiel de croissance et une source de revenus. De plus, il est important de procéder à une évaluation des besoins des jeunes et de leur capacité, y compris le sexe et les normes culturelles, ainsi qu'une évaluation des autres fournisseurs de services aux jeunes en vue d'une éventuelle collaboration. Ensemble, les résultats de l'évaluation peuvent façonner la conception du programme. Ce chapitre fournit des informations sur la manière de recueillir les informations nécessaires concernant l'industrie et les conditions économiques locales, les besoins et les profils des jeunes cibles, et les services existants qui peuvent compléter le développement du programme.

Réaliser une évaluation du marché

Les conditions du marché économique local influencent directement les résultats des programmes de formation en entrepreneuriat. Les concepteurs de programmes doivent identifier les facteurs tels que la croissance des différents secteurs, les tendances de l'emploi, et les législations sur le travail afin de répondre aux besoins du marché et de fournir une formation adaptée au contexte. Ces informations peuvent aider les exécutants des programmes à déterminer quels sont les secteurs qui peuvent absorber de nouvelles entreprises et à encourager et à préparer les jeunes à des opportunités existantes. Voici quelques étapes clé de la construction et de la réalisation d'une évaluation de marché.

Première étape: Rassembler l'équipe d'évaluation et élaborer une stratégie pour la conduite d'une évaluation

Une équipe d'évaluation de marché conçoit et entreprend l'analyse du marché. L'équipe devrait disposer de solides compétences analytiques et d'une bonne compréhension de la communauté locale. Il peut s'agir de professionnels du développement économique, d'entrepreneurs, de représentants du secteur public, de professionnels de la formation professionnelle et technique, de représentants de la société civile et de jeunes. Et comme les principaux bénéficiaires de la programmation de l'entrepreneuriat sont des jeunes, leurs représentants devraient être impliqués dans toutes les discussions, l'analyse et la prise de décision du début jusqu'à la fin de la planification du programme. La participation des jeunes à toutes les étapes est susceptible d'améliorer le succès du programme, en plus de donner l'opportunité aux participants d'acquérir ou d'améliorer d'importantes compétences. En travaillant individuellement et collectivement, l'équipe doit effectuer les tâches suivantes:

- Établir les objectifs de l'analyse de marché
- Développer une méthodologie pour l'évaluation
- Identifier les parties prenantes à interviewer
- Identifier les secteurs d'activité à étudier plus en profondeur
- Aider à l'interprétation des résultats
- Faire des propositions sur la façon de mettre continuellement à jour l'analyse du marché
- Entreprendre des examens de routine pour s'assurer que les données collectées sont pertinentes et complètes

Deuxième étape: Déterminer quelles sont les informations à recueillir

Sur la base des objectifs de l'analyse de marché, les concepteurs du programme doivent déterminer quelle information est nécessaire pour choisir les méthodes de recherche appropriées. L'information locale pertinente varie en fonction des objectifs du programme et de sa configuration, mais peut inclure les éléments suivants:

- Les secteurs d'activité et sous-secteurs à fort potentiel de croissance
- Les opportunités appropriées pour les jeunes
- Les secteurs qui offrent des possibilités d'emploi pour les jeunes
- La demande du marché local pour les services et produits des entreprises
- Les fournisseurs actuels de services et de produits locaux des entreprises
- Les lacunes ou les discordances entre la demande et l'offre
- Les contraintes du marché, ses défis et obstacles
- Les liens possibles avec des opportunités d'affaires
- Les compétences requises
- Les lacunes de compétences qui doivent être comblées
- Les sensibilités culturelles/ethniques/ou de genre qui affectent la conception du programme
- Les partenaires potentiels pour la formation, les stages, ou la prestation de services

Troisième étape: Conduite de la recherche et examen des informations recueillies

Les premières évaluations commenceront très vraisemblablement par une étude documentaire des rapports et des bases de données pertinentes pour déterminer quels sont les secteurs qui sont en croissance et quels sont les moyens de subsistance qui prévalent dans une région. Ces sources pourraient inclure des informations recueillies auprès des agences gouvernementales compétentes, de l'organisation du secteur privé, et sur Internet. Cette recherche initiale peut être complétée par des observations sur le terrain des marchés locaux et des entreprises qui peuvent révéler des aspects non documentés ou innovantes d'économies informelles et rurales.

Après cet examen initial, il est important de recueillir des informations directement auprès des parties prenantes, y compris les entreprises existantes et les entrepreneurs, les institutions financières, les grossistes et les représentants du gouvernement. Il est souvent avantageux d'utiliser diverses techniques de collecte de données, y compris les questionnaires, les enquêtes, les groupes de discussion, et les entretiens individuels, comme chacun pourrait révéler des détails différents.

L'équipe d'évaluation devrait examiner les approches, les outils et les résultats afin de déterminer si l'information recueillie est suffisante pour la conception du programme. Les informations recueillies devraient être périodiquement mises à jour et validées par les parties prenantes car les conditions du marché peuvent changer fréquemment.

Évaluer les besoins des jeunes dans le marché

Les programmes doivent évaluer les besoins et les compétences des bénéficiaires cibles afin de s'assurer que la formation réponde aux besoins et aux intérêts des jeunes. Les programmes basés sur des évaluations solides ont le plus grand potentiel pour atteindre les bénéficiaires cibles, les retenir, leur délivrer des diplômes, et leur obtenir des fonds. Les évaluations des jeunes devraient tenir compte des normes culturelles des jeunes et de leurs familles. Dans de nombreuses cultures, l'échec, qui est élevé dans le monde de la création d'entreprises, est négativement

perçu, et pourrait dissuader les jeunes de s'engager dans un programme d'entrepreneuriat. Les facteurs sociaux et économiques, l'éducation et l'égalité doivent aussi être compris pour que les programmes puissent s'engager correctement et aider les jeunes et leurs familles qui seront probablement très investis dans leur avenir.

L'évaluation initiale des jeunes peut également déterminer le besoin de services au-delà de la formation en compétences en affaires et un soutien technique. Par exemple, les jeunes qui ont subi un traumatisme important comme une guerre ou une catastrophe naturelle peuvent avoir besoin de conseils psychologiques afin de réussir dans les affaires. De même, les jeunes qui n'ont pas connu de difficultés exceptionnelles peuvent être renforcés par de nouvelles compétences de vie qui les aident à relever les défis du monde de l'entreprise.

Il est important de ne pas mettre tous les jeunes dans une seule catégorie dans l'analyse; chaque programme doit identifier les populations cibles et les jeunes du groupe selon les besoins, les capacités, les expériences et les intérêts. Les segments de jeunes peuvent également être subdivisés selon l'âge, la géographie, le niveau d'éducation, ou une expérience de travail.

Pour déterminer quelles sont les informations nécessaires pour concevoir un programme complet, les points suivants doivent être considérés:

- Quelles sont les caractéristiques démographiques des segments de jeunes ciblés par le programme?
- Quelles sont les attitudes et les croyances locales qui pourraient avoir un impact négatif sur le programme?
- Quelles sont les considérations culturelles, familiales, ou relatives au genre qui sont susceptibles d'affecter le programme?
- Y a-t-il des circonstances particulières telles que l'insécurité alimentaire, un conflit récent, ou une catastrophe naturelle?
- Quelles sont les attentes des jeunes participants au programme?
- Quels sont les engagements ou autre que les jeunes ont déjà pris?
- Quels sont les défis auxquels les jeunes font face et comment ils les affrontent?
- Quel sont les atouts matériels et immatériels que les jeunes ont (les atouts immatériels comprennent les attitudes et les réseaux sociaux)?
- Comment les jeunes peuvent utiliser ces atouts pour promouvoir leurs entreprises?
- Quels sont les opportunités, le soutien et les services que devrait fournir le programme afin de permettre la réussite en tant que jeunes adultes entrepreneurs?

Les méthodes de collecte de données peuvent inclure des enquêtes et des groupes de discussion avec les jeunes, leurs parents et les autres intervenants de la communauté. Les groupes de discussion travaillent souvent particulièrement bien au niveau de la communauté, mais il est important de considérer la composition du groupe informant afin que tous les participants puissent avoir une chance de s'exprimer librement.

Évaluer les fournisseurs locaux de services entrepreneuriaux

Les évaluations initiales devraient également déterminer quelles sont les organisations communautaires qui offrent des services pour les jeunes entrepreneurs ambitieux et évaluer si elles peuvent ajouter de la valeur au programme en entrepreneuriat. Lors de l'évaluation des fournisseurs locaux, l'organisme exécutant pourrait examiner les

questions suivantes, selon le type de services complémentaires que nécessite le programme:

- Quel type de sensibilisation ou de recrutement est utilisé pour cibler les jeunes?
- Comment la sélection et l'orientation de la carrière professionnelle des participants sont-elles réalisées?
- Quel type de formation dans les affaires de la petite et micro-entreprise est offert?
- Quels types de sessions de formations en compétences de la vie, complémentaires et professionnelles sont offerts?
- L'élaboration du plan d'affaires est-elle une partie du programme?
- Quels sont les liens avec les services de financement actuellement en place?
- Comment sont rendus les services de lancement de l'entreprise, son développement, et l'appui au suivi?
- Y a-t-il un programme de mentorat?
- Comment les programmes sont-ils suivis et évalués?

Il y a deux façons principales d'utiliser l'information recueillie lors de la conception d'un nouveau programme. La première consiste à se demander qui d'autre offre déjà les services que votre organisation propose. Y a-t-il des lacunes dans les services offerts que votre organisation pourrait remplir? Il est également utile de rappeler que les concurrents locaux pourraient être des atouts en tant que partenaires potentiels pour compléter les services que votre organisation ne peut pas offrir, ou ne peut pas exécuter aussi bien. Rarement une organisation de jeunes proposant des services a une capacité telle pour offrir une gamme complète de services qui constituerait un programme de formation complet. Cette évaluation peut donc aider à informer sur les services que votre organisation doit fournir directement et sur ceux qui pourraient être fournis en partenariats avec d'autres organismes à but non lucratif, à but lucratif ou gouvernementaux dans votre communauté. L'offre de services à travers un réseau de fournisseurs s'appuie sur les points forts et favorise l'efficacité et la qualité. Les relations sectorielles fortes permettent également d'accroître l'accès des participants à une formation supplémentaire ou à d'autres services de soutien. Les partenariats devraient toujours être formalisés par écrit, avec les rôles de chaque organisation bien définis, dès le départ.

IYF a recueilli des informations à travers un groupe de discussion au profit de YouthMap, qui est une initiative visant à mieux comprendre et relever les défis auxquels font face les jeunes d'Afrique. Ces discussions ont été suivies par des activités d'apprentissage ayant rassemblé jeunes et principaux intervenants de tous les secteurs pour discuter des résultats et identifier des possibilités de collaboration et d'expansion de modèles réussis. En outre, dans le cadre de la Coalition mondiale pour l'emploi des jeunes, une évaluation rapide de la communauté (ERC) des jeunes résidant dans le nord du Liban a été menée par IYF et ses partenaires. Le but de l'ERC était d'informer la conception des activités afin de s'assurer qu'elles relèvent les défis et les possibilités spécifiques des régions et des groupes ethniques particuliers, et d'acquérir une meilleure compréhension des perspectives et les conditions de la jeunesse libanaise dans ces zones. L'ERC est composée d'enquêtes approfondies et de groupes de discussion avec des jeunes, ainsi que d'entrevues et de groupes de discussion avec les parents et les leaders communautaires. IYF a mis en place des groupes de discussion et effectué des évaluations rapides de la communauté dans de nombreux pays, car elles sont une technique utile pour la collecte de données communautaires.

Conseils pour une évaluation efficace

- Une approche globale de la conduite d'une évaluation devrait permettre à un organisme exécutant de développer et mettre en œuvre un programme solide. Assurez-vous d'analyser trois aspects du marché local:
 - » L'économie des entreprises locales pour identifier les secteurs les plus porteurs pour la croissance d'affaires et l'emploi, et de connaître les acteurs économiques locaux;
 - » Les besoins et les circonstances des bénéficiaires cibles pour vous assurer d'attirer les jeunes participants avec un potentiel et leur fournir une formation et des compétences qui répondent à leurs besoins; et,
 - » D'autres fournisseurs de services existants dans la région pour aider à identifier les lacunes dans les services de développement de la jeunesse et créer un réseau de partenaires afin d'assurer qu'un large soutien existe pour les jeunes participants avant, pendant et après la formation.
- Rassembler une équipe plurisectorielle pour vous aider à mener l'évaluation. Utilisez vos contacts dans le secteur, les universités, les collectivités locales et d'autres organisations à but non lucratif pour sélectionner l'équipe. N'oubliez pas votre conseil d'administration.
- Avoir un ensemble clair de questions auxquelles vous cherchez des réponses pour guider l'évaluation. Celles-ci devraient être définies de manière à vous donner les informations dont vous avez besoin pour mieux concevoir votre programme.

Chapitre 3: Conception des programmes et la formation aux petites et micro-entreprises

Les entrepreneurs existants et les aspirants peuvent bénéficier de la formation destinée aux petites et micro-entreprises. La formation complète aux petites et micro-entreprises couvre non seulement les compétences en affaires telles que la planification, le marketing, les finances et la gestion, mais intègre aussi des compétences de vie et des compétences complémentaires comme le français ou l'informatique. Ce chapitre fournit des informations sur la façon de concevoir la formation qui initie les jeunes aux idées et aux compétences nécessaires à la gestion de l'entreprise. Les analyses de marché (couvertes dans le chapitre 2) devraient façonner la conception d'un programme qui soutienne les jeunes entrepreneurs et de leurs communautés. En plus des compétences de base en affaires, des compétences de vie, et de la formation professionnelle, les programmes peuvent avoir besoin de fournir des opportunités de soutien psychosocial, de stage ou d'apprentissage, de mentorat, et des liens avec les sources de financement disponibles. Si une organisation n'a pas la capacité d'offrir la gamme complète de ces services, le programme doit intégrer les partenaires identifiés au cours du processus d'évaluation qui sont capables de la compléter.

Concevoir et définir votre programme d'entrepreneuriat

Voici les éléments de base de la conception et de la définition d'un programme d'entrepreneuriat présentés dans ce chapitre:

- **Conception du programme**
 - Utilisation d'une étude de marché pour définir votre intervention
 - Détermination de la portée de l'intervention
- **Éléments d'un programme de formation en entrepreneuriat adapté aux jeunes**
 - Cours de compétences en affaires
 - Formation professionnelle et apprentissage
 - Formation en compétences de vie
 - Formation en compétences complémentaires
- **Recrutement et embauche de formateurs et bénévoles professionnels**
- **Suggestions pour la formation efficace des jeunes**
- **Suivi et évaluation dans la conception**

Conception du programme

Utilisation d'une étude de marché pour définir votre intervention

Comme indiqué au chapitre 2, des évaluations approfondies permettront de mieux comprendre les marchés locaux, les besoins des jeunes, et les fournisseurs de services existants dans la région. Cette information devrait être utilisée pour définir les composants nécessaires dans votre intervention de formation. Bien que le programme de formation commerciale de base soit assez standard, les besoins spécifiques de votre population ciblée et les conditions du marché local pourraient influencer sur la nature et l'intensité des composantes de la formation. Par exemple, votre évaluation peut vous aider à examiner:

- A quel point le curriculum devrait être basique ou avancé, (selon que les jeunes ciblés soient novices ou aient déjà lancé leur entreprise.)
- Quelles sont les compétences complémentaires qui doivent être offertes telles que l’informatique, le français professionnel ou même l’anglais ou encore un soutien plus rudimentaire en langue et calcul.
- Quelles sont les contraintes culturelles (les préjugés de la société ou à l’égard du genre par exemple) ou structurelles (légales ou réglementaires) qui pourraient exiger que vous lanciez une campagne de sensibilisation auprès des membres de la communauté ou de la famille ou des agences gouvernementales locales pour vous assurer l’adhésion et le soutien nécessaires au succès du programme.
- Quels sont les partenariats locaux que vous devriez mettre en place pour compléter les services que votre organisation peut fournir. Par exemple, si le financement s’avère constituer un défi important, l’identification des prêts ou de partenaires pouvant assurer ces prêts peut être crucial. Si les jeunes proviennent de communautés disposant d’un tissu social faible, le choix d’un programme de mentorat devrait alors être établi dès le début.

Déterminer la portée de l’intervention

Une fois que vous avez identifié les besoins des jeunes dans un environnement local donné, vous pouvez alors définir un champ d’intervention qui prenne en compte les ressources humaines, matérielles et financières disponibles. C’est peut-être le moment où vous commencez à chercher le financement pour votre programme. Ou si vous disposez de fonds, le montant disponible en déterminera la portée. Les décisions relatives à la portée détermineront le nombre de jeunes que votre programme peut servir à un moment donné, la durée de la formation et autres supports de programme qui peuvent être offerts pour chaque groupe de jeunes, ainsi que l’ampleur et l’intensité de la formation et des services offerts.

Une source potentielle pour le financement du programme est le site en ligne, [GlobalGiving](#). Une variété d’organisations à but non lucratif, y compris les organisations qui forment les futurs entrepreneurs, peut publier leurs programmes sur le site de recevoir des contributions monétaires, qui n’ont pas besoin d’être remboursées. Un exemple de projet inclus sur le site GlobalGiving est le programme e-coaching et soutien aux jeunes entrepreneurs qui est mis en œuvre par l’Association des entrepreneurs africains.

Considérations relatives à une formation en entrepreneuriat adaptée aux jeunes

Sélection d’un programme d’études de compétences en affaires

Si vous ne disposez pas d’un programme de compétences en affaires, sa conception minutieuse constitue une étape critique pour y parvenir. Les programmes existants devraient être réexaminés afin de sélectionner un modèle adapté aux besoins locaux. Dans le cadre de ce processus, les concepteurs doivent intégrer des exemples locaux et s’assurer que le nombre d’heures de formation correspond au budget et au calendrier du programme. En outre, il faudrait vérifier si les formateurs disposent des compétences requises pour proposer le contenu de la formation. Voici quelques éléments à considérer lors de l’élaboration d’un tel programme:

- Faut-il qu’il y ait des éléments de formation en ligne? Cela dépendra de la fiabilité du courant électrique, de la connectivité, de l’accès à des ordinateurs, du niveau des participants en matière de connaissance informatique, et du coût des rémunérations et de la disponibilité des formateurs disposant des compétences requises pour enseigner les cours en ligne.

- Quels sont les niveaux d’éducation et de maturité des étudiants s’inscrivant à ces formations? Est-ce que le programme est bien adapté? S’il y a des étudiants de niveaux différents, y a-t-il des moyens suffisants (espace, formateurs, matériel de formation, etc.) pour les classes présentant ces diversités?
- Y a-t-il suffisamment de matériel pédagogique? Est-il à jour? Si non, y a-t-il suffisamment de fonds pour le mettre à jour?

[Le programme d’apprentissage en ligne Build Your Business \(BYB\)](#) d’IYF est un exemple de programme numérique interactif. L’utilisation de ce programme nécessite un accès à Internet et à des ordinateurs avec lecteur DVD-ROM, ainsi que des formateurs qui maîtrisent les technologies de pointe. BYB engage les apprenants à l’aide de jeux, d’exercices, de clips vidéo et d’études de cas expliquant clairement et décomposant les compétences de métiers complexes – depuis l’apprentissage sur la manière de mener des études de marché, à l’élaboration d’un argumentaire efficace de vente, et jusqu’à l’obtention de capitaux de démarrage.

Pour les organisations ou les populations de jeunes qui n’ont pas régulièrement accès à des ordinateurs ou à Internet pour les formations, le [programme \(ASAP\)](#) de formation pour l’acquisition rapide de compétences – Formation pour jeunes entrepreneurs) ne nécessite pas une infrastructure technologique et offre un programme complet de compétences de base en affaires.

Quel que soit le mode d’exécution, un bon programme d’entrepreneuriat devrait inclure les domaines suivants de compétences de base en affaires:

GÉNÉRER DES IDÉES D’AFFAIRES RÉALISABLES ET VIABLES
Les entrepreneurs doivent apprendre à créer, sélectionner et valider les idées d’affaires pour qu’elles soient viables, puis affiner ces idées en utilisant des techniques d’observation, d’interviews et d’enquêtes.
EFFECTUER UNE ÉTUDE DE MARCHÉ
Une fois établies, les idées d’affaires viables devraient être liées à l’étude de marché. Par conséquent, il est nécessaire que les jeunes soient en mesure d’évaluer les besoins du marché et la demande pour des produits ou services.
MARKETING/MARQUE
Le curriculum doit présenter les notions essentielles de marketing, y compris le produit, le prix, l’emplacement, la promotion—le marché cible, et des stratégies pour la création de la demande. Il devrait porter sur les méthodes de base à faible coût et sans frais pour la marque, la promotion et la publicité, ainsi que des méthodes pour tirer parti des technologies dans le marketing de l’entreprise.
COÛT DU PRODUIT
Les jeunes ont besoin de savoir comment fixer le prix d’un produit ou d’un service commercial. Il est également nécessaire de comprendre que les prix peuvent fluctuer et peuvent être mis à jour régulièrement. Les éléments doivent inclure les coûts fixes, les coûts variables et l’analyse du seuil de rentabilité.
BUDGET ET COMPTABILITÉ
Les entrepreneurs ont besoin pour déterminer les coûts de démarrage, de créer un budget et les prévisions de ventes et de revenus. Ils doivent aussi gérer leur trésorerie, gérer un budget et tenir une comptabilité. Selon la taille et la capacité de l’entreprise, ils devraient apprendre à créer, lire et de établir les états financiers de base (trésorerie, compte de résultat, bilan, etc.).
CONSIDÉRATIONS JURIDIQUES
Les jeunes devraient comprendre les formes juridiques des entreprises, pour identifier les meilleures options pour leur entreprise, établir la liste des permis des inscriptions et des licences dont ils ont besoin. Ils doivent également savoir quand et où obtenir des conseils juridiques.

ÉLABORATION D'UN PLAN D'AFFAIRE

Les entrepreneurs devraient se familiariser au concept de planification d'entreprise. L'élaboration d'un plan d'affaire viable devrait être un produit de la formation. Lors de l'élaboration d'un plan d'affaire, il est important d'évaluer une gamme d'idées prenant en compte les compétences des bénéficiaires, leurs talents et leurs intérêts. Un plan d'affaire solide comprendra les éléments suivants:

- Description de l'idée
- Analyse de l'environnement des affaires
- Le contexte du secteur
- L'analyse de la concurrence
- L'analyse de marché
- Le plan marketing
- Le plan des opérations
- La structure de gestion
- Le plan financier
- Les annexes et les étapes de réalisation

L'élaboration du plan d'affaire est une partie intégrante de l'établissement d'une entreprise, il devrait donc être établi et révisé tout au long du programme, ainsi que par la suite.

LE RÉSEAUTAGE

Les jeunes entrepreneurs doivent comprendre comment leur entreprise peut bénéficier du réseautage en accumulant les contacts professionnels et en accédant à de nouveaux circuits de commercialisation ou à des fournisseurs. Les jeunes devraient découvrir les réseaux formels d'entreprises (comme les chambres de commerce et des groupements professionnels locaux, considérés comme leaders et innovateurs dans leur domaine), ainsi que les associations non formelles telles que les réseaux en ligne. Le réseautage peut également fournir un moyen d'obtenir un soutien financier.

LA GESTION DE LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

Les entrepreneurs doivent savoir comment développer leur entreprise et développer une stratégie de croissance afin d'assurer la durabilité et le succès à long terme.

L'ACCÈS AU CAPITAL DE LANCEMENT

Les futurs entrepreneurs ont besoin de connaître les stratégies de financements les plus appropriés pour une nouvelle entreprise. Ils doivent comprendre les avantages, les responsabilités et les risques de contracter un prêt classique et être au courant des différentes options de financement disponibles.

Formation en compétences de vie

La formation dans des domaines tels que la communication, la prise de risque, l'établissement d'objectifs d'un plan de vie, la gestion du temps, et la négociation permet à un entrepreneur émergent de surmonter certains obstacles à la réussite dans l'auto-emploi. La réussite de l'entreprise est subordonnée à la capacité de l'entrepreneur à travailler, à collaborer et à communiquer avec d'autres personnes. Il exige également du temps, la gestion de l'argent, et des compétences de prise de décision. Comme beaucoup de jeunes, en particulier ceux issus de milieux défavorisés, ne disposent pas de compétences de vie fortes, les programmes d'entrepreneuriat en faveur des jeunes doivent inclure des interventions visant à les renforcer.

Une formation en compétences de vie peut aider les jeunes à:

- Renforcer les compétences personnelles, telles que la communication, la confiance en soi, la prise de décision, la négociation et l'établissement d'objectifs;
- S'informer sur les questions critiques de santé qui les touchent et leur entreprise;
- Développer des compétences de travail, telles que les bonnes habitudes de travail, le travail en équipe et la coopération, et le sens des chiffres; et

- Apprendre la planification d'un projet, le travail d'équipe et la résolution de problèmes par le service communautaire.

Autres compétences complémentaires

Le sens des affaires combiné avec des compétences complémentaires dans les finances personnelles, le français dans les affaires et les TIC permettent au jeune entrepreneur de mieux réussir. Ces compétences sont de plus en plus importantes dans l'entrepreneuriat moderne. Souvent, une formation complémentaire peut être renforcée dans les compétences de bases des affaires, en parlant le français ou même l'anglais ou en utilisant un ordinateur pour produire un plan d'entreprise.

Quelques exemples de formation aux compétences complémentaires qui pourraient être offertes comprennent:

- **Formation financière:** La formation financière comprend les pratiques financières de base tels que la budgétisation, la gestion de la trésorerie, le paiement des factures, l'épargne, la constitution d'actifs et le paiement des impôts.
- **Le français ou l'anglais des affaires:** Dans de nombreux contextes, la maîtrise du français, de l'anglais, ou même des deux est considérée comme une compétence importante pour la réussite dans les affaires et il peut être difficile pour des jeunes défavorisés de l'acquérir. Apprendre le français ou l'anglais des affaires peut être bénéfique pour une personne dans une industrie qui est en contact avec les clients, les fournisseurs ou les distributeurs de différents pays.
- **Les technologies de l'information et de la communication:** les TIC jouent un rôle essentiel dans la connexion des jeunes entrepreneurs avec le marché local et mondial. Les compétences en TIC fournissent aussi aux jeunes entrepreneurs des outils supplémentaires qu'ils peuvent utiliser pour gérer leur entreprise.

Formation professionnelle et apprentissages

Si les bénéficiaires ont l'intention de lancer des entreprises dans les secteurs nécessitant des compétences techniques particulières, ils peuvent avoir besoin de recevoir une formation professionnelle spécialisée. Par exemple, si les participants sont intéressés à démarrer une entreprise de graphisme – et que l'étude de marché confirme cela comme une option d'entreprise viable – le programme pourrait envisager de leur fournir une formation avancée en compétences en matière de TIC, y compris la conception de sites web.

Selon les possibilités, la formation professionnelle peut être offerte en parallèle ou de façon consécutive à la formation en entrepreneuriat. Certains programmes offrent eux-mêmes une formation professionnelle. D'autres mettent les jeunes en lien avec des fournisseurs de services tels que des collèges techniques ou des centres de formation professionnelle. Il devrait être clair pour les bénéficiaires et leurs familles que la réussite d'une nouvelle entreprise peut nécessiter une formation complémentaire.

Après que la formation professionnelle soit terminée, l'apprentissage ou des stages en entreprise donnent aux jeunes la possibilité de pratiquer leurs compétences. Un programme doit développer des relations avec les entreprises dans les secteurs pertinents aux besoins des jeunes, et de les suivre pendant qu'ils appliquent de nouvelles compétences au cours de leur apprentissage.

Recrutement de formateurs et bénévoles de qualité

Une fois le programme de formation conçu et les programmes sélectionnés, les formateurs doivent être identifiés et sélectionnés. Les formateurs facilitent l'instruction du programme de compétences en affaires, enseignent les modules, et suivent le progrès de chaque élève. Les formateurs doivent avoir une connaissance de l'entreprise et une certaine expérience entrepreneuriale, en plus de celle de travailler avec les jeunes.

Les formateurs ont plusieurs responsabilités:

- Enseigner aux jeunes les concepts de base en matière d'affaires par le biais de l'apprentissage expérientiel (exercices, discussions de groupe, jeux de rôle et activités individuelles et de groupe);
- Utiliser des questions interactives lors de la présentation des informations pour aider les apprenants à comprendre les concepts;
- Partager l'expérience entrepreneuriale du monde réel et permettre aux autres de partager leur expérience;
- Planifier des réunions individuelles avec les participants pour écouter les commentaires des participants et répondre aux questions.

Les formateurs doivent savoir comment utiliser plusieurs méthodes d'enseignement telles que les documents écrits, le dialogue interactif, les jeux, les vidéos, le travail individuel et de groupe, les études de cas et des exemples de la vie quotidienne. Les formateurs doivent encourager la discussion et les exercices en groupe pour construire une dynamique positive dans la classe. Les échanges entre pairs responsabilisent tous les élèves et développent la pensée critique.

Des personnes extérieures peuvent renforcer le programme en tant que conférenciers invités et experts. Par exemple, un avocat peut prendre la parole sur l'inscription des entreprises et l'obtention de permis, tandis qu'un comptable pourrait enseigner la budgétisation de base. Les clients professionnels peuvent ajouter de la crédibilité à un programme et lancer un réseau de contacts pour les jeunes entrepreneurs.

Suggestions pour la formation des jeunes

Élaborer des plans de formation individuels pour les bénéficiaires

Chaque bénéficiaire doit avoir un plan de formation adapté à ses besoins particuliers. Un plan de formation devrait prendre en compte l'expérience dans le domaine des affaires, les compétences de vie, l'aptitude professionnelle et la formation technique. Sur la base de l'évaluation des compétences menée durant le processus de sélection, ainsi que d'une évaluation continue des besoins, les responsables du programme devraient aider chaque bénéficiaire à élaborer un plan de formation individualisé. Le jeune pourrait être réorienté vers d'autres formations jugées nécessaires.

Utiliser des approches flexibles pour s'adapter aux différents profils des jeunes

La flexibilité est essentielle pour garder les jeunes activement engagés dans le programme. Une même approche pour tous est limitée dans sa capacité à répondre aux différents besoins et situations des jeunes entrepreneurs. Si les ressources du programme le permettent, des pistes de formation distinctes peuvent être proposées, permettant au personnel d'offrir une formation sur mesure pour les différents groupes. Par exemple, les nouveaux entrepreneurs peuvent avoir besoin d'une formation de base pour créer un concept d'entreprise viable, alors que les entrepreneurs plus expérimentés peuvent avoir besoin d'une formation axée sur l'expansion de leur entreprise. Si des pistes séparées ne sont pas possibles pour des questions budgétaires, les formateurs devraient dans ce cas utiliser au

mieux les différents niveaux de compétences de la classe, en encourageant les plus expérimentés à partager leur connaissance de l'entreprise avec des novices.

Regrouper les jeunes avec des profils similaires en groupes distincts

A des fins à la fois de suivi et de formation, les participants devraient être répartis en différents groupes, en fonction de leurs profils (type de formation, géographie, type d'entreprise). Le cas échéant, ces groupes peuvent être divisés en sous-groupes de 30 personnes maximum, recevant une formation similaire. Le regroupement rend les progrès plus facile à suivre et veille à ce que tous les participants reçoivent une formation correspondant à leurs besoins. Il encourage également la cohésion entre les pairs et peut aider à retenir les bénéficiaires. La dynamique positive de soutien par les pairs favorise également des approches d'affaires créatives.

Lorsque les bénéficiaires se joignent au programme avec des idées entrepreneuriales, des groupes de discussion peuvent stimuler le développement créatif. Les entrepreneurs peuvent présenter leurs idées en petits groupes de pairs et solliciter des commentaires sur leur viabilité. Les avantages sont doubles: les élèves pratiquent les compétences de communication et l'entrepreneur améliore son idée d'entreprise. Il est également important d'avoir en place un plan de rétention formelle pour soutenir les jeunes à risque et réduire le taux de décrochage.

Suivi et Évaluation dans la conception

Le suivi et l'évaluation sont un élément essentiel de la conception du programme, et on doit considérer un plan d'exécution avant la mise en œuvre des activités du programme. Un programme doit avoir des objectifs concrets, ainsi que des indicateurs définis et mesurables pour permettre le suivi et l'évaluation des résultats tout au long du programme. Le chapitre suivant portera sur les éléments essentiels de suivi et d'évaluation.

Conseils pour une bonne formation en petites et micro-entreprises

- Déterminer les cycles, la durée et l'étendue d'un programme de formation basé sur les besoins des bénéficiaires, les obligations familiales, et les cycles de financement du programme.
- Déterminer les résultats requis pour les programmes de formation (plan d'entreprise, présentation) et le niveau de détail attendu. Il peut y avoir différentes missions pour les différentes phases d'activités ou les capacités des apprenants.
- Partager les connaissances pratiques et les expériences du monde réel aussi souvent que possible. Utiliser des entrepreneurs expérimentés et des experts en tant que conférenciers lors d'activités de formation.
- Utiliser des méthodes expérientielles de formation pour engager les jeunes, et capitaliser sur la diversité dans la salle de classe. L'échange entre pairs responsabilise tous les apprenants.
- Créer dans la salle un environnement de sécurité propice à l'apprentissage et à l'échange d'idées.
- A intervalles réguliers, solliciter des commentaires sur le programme de formation et apporter rapidement des corrections aux préoccupations ou aux insuffisances.

Chapitre 4: Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation constituent le processus visant à mesurer l'efficacité du programme afin de déterminer si les objectifs du participant et ceux du programme ont été respectés. Le suivi et l'évaluation réussis commencent en gardant la fin à l'esprit. Une stratégie solide, rédigée au début du programme pilote, mise à jour tout au long du programme et finalisée à sa fin, est un outil essentiel pour affiner la structuration des programmes et améliorer la prestation des services. Une stratégie de suivi et d'évaluation efficace est tissée tout au long du programme et implique tous les participants, y compris les jeunes, le personnel, les partenaires locaux et autres intervenants. L'évaluation finale est également importante pour déterminer si le programme a effectivement atteint les objectifs de manière rentable.

Pourquoi un programme doit-il être contrôlé et évalué?

Une bonne évaluation des programmes est cruciale pour identifier les succès et les défis pour permettre aux chargés de programmes de prendre des décisions éclairées. Les parties prenantes exigent de plus en plus de comptes aux organisations de développement et veulent comprendre les réussites et les échecs, afin de faire des investissements mieux informés et promouvoir des programmes de meilleure qualité. Le chapitre suivant donnera des conseils sur la planification et la conceptualisation d'un système de suivi et d'évaluation des programmes d'entrepreneuriat en faveur des jeunes.

Déterminer ce qu'il faut mesurer

Qu'il s'agisse de concevoir un nouveau programme ou de mettre en œuvre un programme avec un plan de suivi déjà établi, il est important de se poser la question suivante: Que faut-il exactement mesurer, contrôler et suivre afin de déterminer si le programme est réussi? Il est également impératif de se rappeler que la réussite est définie de multiples façons, en fonction du bailleur de fonds. Les "indicateurs" sont les modes de mesure du programme; ils déterminent si les données de départ, les activités, les niveaux de sortie et des résultats escomptés sont atteints. Chaque indicateur doit être observable, sans ambiguïté et mesurer le changement de façon efficace, c'est-à-dire les variations dans le nombre et le pourcentage de participants obtenant des résultats. Un formatage SMART est utile pour assurer la qualité de chaque indicateur:

SPÉCIFIQUE	Pour mesurer les informations requises aussi précisément que possible
MESURABLE	Pour assurer que l'information nécessaire puisse être obtenue facilement
ATTRIBUABLE	Pour confirmer que chaque mesure est liée aux objectifs globaux du programme
RÉALISTE	Pour garantir que les données peuvent être obtenues rapidement, assez fréquemment, et à un coût raisonnable
CIBLÉE	Pour assurer que la population cible acquière les compétences et la formation nécessaires ²

Quelques exemples d'indicateurs utiles tirés du guide d'IYF intitulé "[Measuring Success of Youth Livelihood Interventions, A Practical Guide to monitoring and Evaluation](#)"³:

CATÉGORIE	ÉCHANTILLON CIBLE	EXEMPLE D'INDICATEURS
DONNÉES DE DÉPART	Deux formateurs et installation pour un budget de 10.000 dollars US	<ul style="list-style-type: none"> Deux formateurs qualifiés, équipés et en place Coût du programme dans le budget souhaité
ACTIVITÉ	Dispenser une formation en entrepreneuriat pour des jeunes (70 heures)	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'heures de formation proposées Nombre de participants par âge, sexe, niveau d'éducation, etc. inscrits Date à laquelle la formation a été complétée
DONNÉES DE SORTIE	100 jeunes ont participé au programme	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de jeunes qui terminent le programme (par âge, sexe et niveau d'éducation)
RÉSULTATS	L'augmentation des connaissances des instruments financiers parmi les jeunes	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et pourcentage de jeunes qui ont utilisé des instruments financiers Nombre de diplômés qui ont obtenu un prêt
RÉSULTATS DE HAUT NIVEAU	Augmentation du revenu des ménages	<ul style="list-style-type: none"> En date X, le revenu mensuel moyen des ménages a augmenté de X% par rapport à la mesure de référence

Récemment il y a eu un distanciellement par rapport aux données de sortie et résultats typiques des programmes tels que le nombre de jeunes formés ou le nombre d'entreprises qui ont démarré, pour se tourner vers la mesure de l'impact économique. Établir les points de référence à l'admission du programme et puis prendre celles du suivi au cours de la vie du projet peuvent générer les données longitudinales nécessaires pour démontrer l'efficacité du programme.

Les programmes d'entrepreneuriat en faveur des jeunes enregistrent généralement une variété de données de sortie et de résultats, tels que:

- Le nombre de jeunes inscrits au programme
- Le nombre de jeunes qui terminent le programme de formation
- Les raisons de l'abandon
- Le nombre de plans d'entreprises créés
- Le nombre d'entreprises créées et lancées
- Le nombre de jeunes utilisant les services d'appui pendant et après le programme
- Le nombre d'entreprises encore en activité au bout de six mois, d'un an, de deux ans, de cinq ans, etc.
- Le nombre de personnes employées par les entreprises de jeunes, en particulier d'autres jeunes

Il est recommandé que les données recueillies soient ventilées par sexe et par âge.

Les indicateurs réels, les données spécifiques recueillies, et les facteurs de désagrégation doivent être déterminés par les objectifs du programme ainsi que par les ressources disponibles.

Les composants d'un système de suivi et d'évaluation

Conception de formulaires de collecte d'information et de suivi

La collecte et le suivi des données assurent que les informations du programme soient recueillies de manière uniforme. Un membre de l'équipe doit s'assurer que les informations soient collectées et enregistrées correctement tout au long du projet. Certains programmes ont leurs propres tableurs et bases de données, tandis que d'autres investissent dans un logiciel conçu au fil du temps pour le suivi des clients. Les données provenant des jeunes nécessitent des considérations éthiques particulières et les programmes peuvent nécessiter une autorisation parentale, des déclarations de divulgation complète, et l'anonymat des participants.

Si le personnel du programme n'a pas d'expérience en matière de développement d'outils de collecte de données et d'analyse, il serait sage de consulter un évaluateur expérimenté pour identifier les informations qui doivent être collectées et la meilleure façon de le faire. Il peut fournir des guides et des instruments de collecte de données qualitatives (groupes de discussion, entretiens avec des informateurs clés) et quantitatives (enquêtes, tests). Cette préparation devrait permettre aux programmes de suivre les acquis pour les jeunes, les changements dans leurs attitudes et comportements et la réussite dans la création d'une entreprise.

Types de méthodes de collecte de données

Les méthodes quantitatives utilisent des données statistiques pour parvenir à une évaluation objective de la situation. Elles fournissent des informations sur la population d'intérêt dans des dimensions de forme fixe et quantitatives, y compris les caractéristiques démographiques et socio-économiques. Elles sont généralement basées sur des instruments structurés et normalisés qui facilitent l'agrégation et l'analyse comparative. Les méthodes quantitatives doivent être utilisées lorsque les données numériques sont nécessaires pour convaincre les décideurs ou que le programme a besoin de renseignements statistiquement représentatifs de la population cible, leur situation, leurs comportements et attitudes. Les exemples communs incluent des tests, des enquêtes et recensements; cependant, les données qualitatives peuvent également être obtenues à partir des méthodes quantitatives.

Les méthodes qualitatives visent à fournir une compréhension de la façon dont les gens pensent et se comportent. Les méthodes qualitatives cherchent à comprendre les événements du point de vue des parties prenantes afin d'analyser comment les différents groupes de gens interprètent leurs expériences et construisent la réalité. Les méthodes qualitatives ont tendance à être plus rapides à mettre en œuvre que les méthodes quantitatives, et sont souvent moins onéreuses. Les méthodes qualitatives sont utilisées lorsque les questions "comment et pourquoi" doivent être comprises et qu'une approche participative est favorisée. Des exemples courants de méthodes qualitatives comprennent des entrevues non structurées ou semi-structurées, des groupes de discussion, et l'observation directe des participants.

Fréquence et calendrier de la collecte des données

Le suivi des données clés doit commencer au moment où les jeunes s'inscrivent au programme et devrait se poursuivre tout au long des étapes cruciales du programme. La collecte d'informations essentielles pour établir le point de référence, lorsque les jeunes s'inscrivent au programme, est extrêmement importante pour que la comparaison puisse être faite afin de documenter les changements. L'intervalle et le montant de la collecte des données dépendront des ressources humaines et financières disponibles. Le moment de la collecte des données doit

être planifié avec les réalités locales à l'esprit, de sorte qu'elle ne devienne pas un fardeau pour les participants ou leurs familles. Par exemple, les données ne devraient pas être collectées lorsque les jeunes sont en période d'examens scolaires ou lorsque le travail des jeunes est nécessaire au cours de certaines saisons agricoles.

Recherche éthique avec les jeunes

Tous les programmes d'entrepreneuriat en faveur des jeunes doivent protéger les droits et les intérêts des jeunes qu'ils ont l'intention de servir. Tous les gouvernements n'exigent pas que la recherche et la collecte des données sur les jeunes observe des normes éthiques prédéterminées. En outre, les gouvernements utilisent des références variées dans les niveaux de protection dans la recherche sur les jeunes. Indépendamment des exigences gouvernementales, les programmes devraient se conformer strictement à une politique de consentement éclairé. Si un participant, un parent ou tuteur refuse ou est incapable de fournir un consentement documenté, le programme ne devrait pas recueillir de données sur cette personne.

Au minimum, tous les programmes doivent:

- Créer les instruments et procédures de formation des intervieweurs qui garantissent l'anonymat des jeunes.
- Obtenir les formulaires de consentement éclairé signés, incluant les détails du projet et les risques potentiels associés à la participation. Les formulaires doivent expliquer clairement les droits des participants, tels que le droit de se retirer du processus de collecte de données quand ils le veulent. Si les participants, les parents, ou les tuteurs sont incapables de lire, un consentement oral peut être fourni à la place. En outre, le consentement éclairé doit être obtenu auprès des parents ou tuteurs des participants qui sont sous l'âge légal du consentement ou qui ont une déficience développementale ou qui sont vulnérables.

Chapitre 5: Sensibilisation, tri et sélection

La sécurité économique est associée le plus souvent au travail dans le secteur formel. Toutefois, les jeunes et leurs familles ignorent souvent que l'entrepreneuriat, sous des formes différentes de celles auxquelles ils sont habitués, peuvent être des options viables pour une vie meilleure et l'autosuffisance. Ce chapitre fournit des informations sur la façon de recruter, trier et sélectionner les jeunes entrepreneurs pour un programme d'entrepreneuriat de qualité.

Identifier et sensibiliser la population cible

Pour cibler les bénéficiaires, utilisez l'évaluation des besoins des jeunes et des ressources de votre organisation afin de déterminer le profil démographique, la portée géographique et la taille de la population que vous essayez d'atteindre. L'étape suivante dans le recrutement sert à informer les bénéficiaires potentiels du programme. Quelques informations sur le programme peuvent avoir été partagées dans la phase d'évaluation, tout en engageant les parties prenantes et la communauté. Cependant, la sensibilisation nécessite un effort très spécifique et organisé avec des informations claires. Au cours de la phase de sensibilisation, les exécutants devraient viser à atteindre un grand nombre de jeunes, et leurs familles, qui répondent aux caractéristiques démographiques du programme et beaucoup plus large que le nombre réel visé pour la participation au programme.

Les organisations et les programmes d'exécution utilisent une variété de techniques pour atteindre les jeunes, leurs familles et les communautés locales afin de les informer sur le programme. Il s'agit notamment des sites Web, des médias sociaux, de publicité à la radio, et de distribution de tracts et dépliants, ainsi que de visites ciblées à des associations précises, des organisations de jeunesse et des organisations de services sociaux. Le message de sensibilisation peut inclure des détails sur les points suivants:

- L'entrepreneuriat en tant qu'option de carrière
- Des informations générales sur le programme (groupe cible, services fournis, emplacement, horaires, etc.)
- Les avantages potentiels du programme pour les jeunes et leurs familles
- Les exigences de participation au programme (présence, frais, engagement de la famille, etc.)
- Les séances d'information à venir pour en apprendre plus sur le programme

Fournir des informations sur l'entrepreneuriat, le programme et ses avantages

Des séances d'information pour les jeunes intéressés et leurs parents sont un moyen efficace de mettre en place un programme et de sensibiliser les membres de la communauté sur l'entrepreneuriat.

Les séances bien organisées aideront les jeunes à répondre aux questions suivantes:

- Puis-je me considérer comme un entrepreneur?
- Quelles sont les compétences et les expériences que j'ai et qui aideront dans mes efforts d'entrepreneuriat?
- Quelles sont les personnes que je connais qui pourraient m'appuyer en tant qu'entrepreneur?
- De quoi ai-je besoin pour démarrer une entreprise?
- Est-ce que mes parents, mes tuteurs, ma famille me soutiennent?

La séance d'information doit être engageante, informelle et détendue. Il peut s'agir de jeunes entrepreneurs (à titre de conférenciers invités) qui travaillent déjà dans la communauté et qui peuvent servir de modèles et répondre aux questions concernant la notion d'entrepreneuriat. La participation de différents types d'entrepreneurs (hommes et femmes, représentant plusieurs ethnies) peut faire passer le message que l'entrepreneuriat peut être une option viable pour tout le monde.

Établir des liens avec les jeunes et les familles pour obtenir leur aval

Les séances d'information et de sensibilisation devraient impliquer à la fois les jeunes et leurs familles pour obtenir un large consensus autour du programme. Les parents ont besoin de comprendre comment le programme pourra faire bénéficier leurs enfants et comment il peut avoir un impact positif sur la famille dans son ensemble. Ce type de programme exige un engagement important en temps, ce qui rend le soutien familial indispensable pour mener les jeunes jusqu'à l'auto-emploi.

Il est peu probable que tous les parents y soient favorables, du moins au début. Dans de nombreux pays, les femmes en particulier peuvent ne pas être encouragées à devenir des entrepreneurs et les parents peuvent donner la priorité à leurs fils pour participer à des programmes d'entrepreneuriat plutôt qu'à leurs filles. En outre, dans les communautés rurales, les parents peuvent sentir que leurs enfants, garçons et filles, devraient rester avec la famille pour travailler au champ. Par conséquent, l'acceptation parentale est très importante et doit être ciblée pour chaque segment démographique. Certaines activités spécifiques de vulgarisation de programme et d'information partagée peuvent avoir besoin de se concentrer particulièrement sur les messages qui tentent de surmonter certains préjugés existants au sujet de qui peut devenir entrepreneur.

Sélection et tri des candidats

La sélection des participants prometteurs est une étape cruciale pour générer des résultats positifs dans le programme. Les exécutants doivent définir des critères de sélection clairs et efficaces, tout en étant assez souples pour répondre aux besoins des différents jeunes. Les critères de sélection varient d'un programme à l'autre, mais pourraient inclure:

- L'âge
- Les objectifs des candidats (personnels et professionnels)
- L'expérience dans le monde des affaires
- Son niveau en TIC, de français ou d'anglais commercial, ou encore ses compétences professionnelles
- La manifestation du soutien familial
- L'éducation ou les compétences de bases en lecture et calcul

Dans le cadre du programme de Youth for the Future (Y4F) d'YF en Jordanie, l'association Russeifeh Sons Association for Social Développement, partenaire d'YF, a lancé un projet qui sensibilise et engage les parents, surtout les mères. Le projet travaille à renforcer le capital social autour des jeunes à travers le soutien affectif dont ils ont besoin.⁴ Ayant compris que certains parents sont réticents à laisser leurs filles travailler en raison d'inquiétudes pour leur sécurité, les partenaires de Y4F intègrent dans leur travail des séances de sensibilisation pour les parents. À la clé, plus de jeunes femmes ont bénéficié du programme et ont réussi leur transition vers le marché du travail.

- Leurs caractéristiques entrepreneuriales
- L'intérêt exprimé
- Le sexe (sauf si le programme s'adresse aux hommes ou aux femmes, il devrait s'efforcer d'établir un équilibre entre hommes et femmes)
- L'emplacement géographique
- L'engagement pressenti par rapport au programme et sa disponibilité pour y participer pleinement
- Les idées d'affaires à fort potentiel de croissance et de création d'emplois pour d'autres jeunes.

Techniques et outils de tri

Il y a différents outils et techniques qui peuvent être utilisés pour prendre des décisions par rapport aux candidats qui seront sélectionnés pour un programme d'entrepreneuriat.

Les inscriptions: En tant que filtre initial de sélection, un programme peut exiger des candidats à remplir un formulaire de demande, que ce soit sur papier ou en ligne. Le formulaire doit saisir des données de base telles que les informations de contact, l'âge, le sexe, le quartier, le niveau d'éducation, l'idée d'affaire (pour certains jeunes plus ciblés), l'état actuel d'une activité génératrice de revenus, le niveau de revenu, la disponibilité à suivre le programme, et, le cas échéant, la capacité à payer les frais d'inscription.

L'évaluation initiale: l'évaluation initiale des candidats peut permettre de déterminer si les candidats possèdent les compétences préalables. Selon le but du programme, l'évaluation peut mesurer le niveau d'alphabétisation et de calcul, la préparation à l'entrepreneuriat, les compétences en matière de TIC, de français ou d'anglais commercial, ou de compétences professionnelles. Le niveau d'alphabétisation peut être évalué en demandant au candidat de rédiger un court paragraphe décrivant son idée d'entreprise ou d'une entreprise qu'il connaît, alors que les compétences en mathématiques peuvent être évaluées par un test en arithmétique.

Les interviews: Les candidats doivent être interrogés individuellement par l'équipe du programme afin de mieux évaluer l'engagement du jeune, son niveau d'intérêt et ses compétences.

Processus de sélection

La conception du programme déterminera la sélection des participants, des créneaux et des ressources qui devraient être alloués aux personnes ayant le plus de chances de terminer le programme avec succès. Les candidats peuvent être choisis en fonction de critères prédéterminés à travers l'examen des demandes, des interviews, des bilans de compétences, etc. L'équipe du programme devrait créer une série de critères qu'ils peuvent utiliser pour examiner chaque candidat. Dans la mesure du possible, un programme d'entrepreneuriat devrait avoir un quota de participantes pour s'assurer que les jeunes femmes aient une chance de réussir dans l'entrepreneuriat et de contribuer à l'économie locale. Dans les cultures où les jeunes hommes et femmes célibataires sont tenus séparés, des grilles de formations séparées pourraient être établies et mises en œuvre.

Une fois les participants sélectionnés, ils doivent être contactés, et toutes les informations concernant le programme doivent leur être fournies, pour qu'ils soient invités à signer une convention d'engagement. Les autres candidats pourraient être gardés sur une liste d'attente.

Guider et réorienter

Si un candidat est jugé inapte pour le programme, il est utile de lui expliquer pourquoi sa candidature n'a pas été retenue et lui fournir des conseils sur la façon d'améliorer les compétences dont il aurait besoin ou de chercher un autre moyen de subsistance. L'idéal est qu'un programme fournisse des réorientations appropriées aux besoins des candidats, tels que des cours de rattrapage ou de formation professionnelle. Des alliances stratégiques avec d'autres organismes peuvent permettre à l'équipe du programme de procéder à des réorientations en toute confiance. Le cas échéant, ces alliances doivent être renforcées par des protocoles d'accord. Si les candidats qui ne sont pas sélectionnés s'engagent à prendre des cours de rattrapage ou de formation, ils pourraient être mis sur une liste d'attente et sélectionnés l'année suivante.

Inscrire les jeunes au programme

Obtenir l'engagement final des jeunes et de leurs parents

Dans le cadre de l'inscription, les jeunes, leurs parents et un représentant de l'organisation en charge de l'exécution devraient signer un accord de partenariat écrit pour officialiser les devoirs et obligations de chaque partie. Un accord de partenariat établit les conditions et les attentes en matière de:

- Participation
- Règles de classe
- Confidentialité
- Diversité
- Consommation de drogues et d'alcool
- Frais
- Services de suivi
- Exigences d'obtention de diplôme
- Griefs

Les accords doivent présenter une méthode de résolution des conflits qui renforce la confiance entre un programme et ses bénéficiaires. Des accords de partenariat devraient être examinés individuellement et collectivement avec les participants pour établir des règles de jeu claires pour toutes les parties concernées.

Information initiale de référence

Dans le but de réaliser le suivi, il est important de recueillir des données en dehors de ce qui est inclus sur le formulaire de demande afin de suivre les participants, mesurer leur succès, et répondre à des critères d'évaluation. Les jeunes doivent comprendre l'importance des données et doivent accepter de fournir des mises à jour régulières à l'équipe du programme. Dans tous les cas, les données doivent rester confidentielles et les jeunes et leurs familles doivent être assurés que les renseignements personnels ne seront pas partagés.

Au-delà des informations d'inscription, les données nécessaires pour établir une référence de base peuvent inclure des mesures quantitatives telles que:

- Le niveau de revenu actuel des jeunes
- Le niveau de revenu actuel de la famille
- Le niveau actuel de ses actifs (épargne ou biens)

Si le participant possède actuellement une entreprise, il est important de connaître:

- Les revenus de l'entreprise
- Le nombre d'employés
- Le niveau de formalisation de l'entreprise (permis nécessaires, inscription au registre du commerce, taxes, etc.)

Une information qualitative sur les attitudes personnelles est également utile. Les questions fermées pour établir la référence de base auxquelles il peut être répondre par oui ou par non, ou selon une échelle peuvent inclure:

- Je suis confiant dans ma capacité à démarrer une entreprise
- Je me sens confiant, je sais vers qui me tourner pour obtenir des conseils en affaires
- Je sais comment vendre mon produit ou service

Les Plans pour combler les lacunes en compétences

Il est probable que beaucoup de jeunes qui s'inscrivent au programme auront des lacunes en compétences. Au début du programme, l'équipe doit travailler avec chaque bénéficiaire pour élaborer un plan individuel répondant à ses besoins. Le plan doit énoncer clairement les services que le jeune peut s'attendre à recevoir et ce qui sera éventuellement fourni par d'autres institutions partenaires. Le bénéficiaire doit comprendre l'éventail des services offerts et leurs liens avec le programme dans son ensemble.

Conseils sur la sensibilisation, le tri et la sélection

- Informer les candidats, leurs familles et leurs communautés sur le programme d'entrepreneuriat à travers différentes méthodes
- Organiser des séances d'information pour s'assurer que les candidats soient conscients des avantages et des résultats attendus
- Obtenir l'appui des parents, surtout pour la participation des jeunes filles
- Trier, évaluer et interviewer les candidats
- Fournir des conseils aux candidats qui ne sont pas retenus, afin de les réorienter vers d'autres options ou les mettre sur la liste d'attente pour l'année suivante
- Inscrire les jeunes et faire en sorte que ceux-ci, leurs parents et un membre de l'équipe du programme signent un protocole d'accord
- Recueillir des informations supplémentaires sur les nouveaux inscrits et, le cas échéant, établir un plan pour combler les lacunes en compétences.

Chapitre 6: Créer des liens avec les sources de financement

Les jeunes entrepreneurs ont besoin de fonds de démarrage pour lancer leurs entreprises, mais ils sont souvent confrontés à de plus importantes difficultés que les adultes pour obtenir un financement. Les jeunes sont souvent considérés comme des bénéficiaires de prêts à haut risque parce qu'ils n'ont pas d'expérience de l'entreprise, ont peu d'historique financier, et peu de biens propres pouvant servir de garantie. En outre, les prêts qu'ils recherchent sont généralement petits, nécessitant des coûts administratifs proportionnellement élevés qui sont transmis à l'emprunteur.

Afin d'aider les jeunes à identifier des options de financement, les programmes d'entrepreneuriat devraient établir des relations avec les institutions de prêts crédibles ou autres institutions financières qui acceptent de travailler avec les jeunes. Le financement pour les petites et micro-entreprises est disponible à travers de nombreux canaux, y compris les institutions de micro-finance, les prêteurs traditionnels, les programmes gouvernementaux et les sources privées.

Les programmes alternatifs tels que les groupes d'entraide, des organismes de financement, et les prêteurs à but non lucratif en ligne ont également vu le jour récemment.

Options de financement à considérer

Il est important pour l'organisme exécutant de faire prendre conscience et sensibiliser les jeunes participants sur les diverses options de financement disponibles pour les entrepreneurs. Les plus courantes sont énumérées ci-dessous, bien que toutes ne soient pas forcément accessibles au même titre et partout.

L'autofinancement: L'investissement de l'épargne personnelle, la vente de biens personnels, l'argent versé par les amis et la famille, l'héritage, etc. Aucun remboursement n'est prévu et le propriétaire récupère son investissement grâce aux revenus de l'entreprise. Bien que l'autofinancement puisse être une option simple, la plupart des bénéficiaires n'ont pas les ressources nécessaires.

Les prêts: Le mécanisme de financement le plus courant pour les jeunes entrepreneurs sont les prêts offerts par les institutions de micro-finance, les banques, les coopératives de crédit, la mise en œuvre des organisations de fonds, les investisseurs privés, les programmes gouvernementaux ou même la famille et les amis. Le remboursement, avec intérêt, est prévu et ces prêts qui doivent être soigneusement structurés de manière à s'aligner avec une entreprise et s'assurer de la faisabilité du remboursement. Certaines juridictions ont des programmes gouvernementaux connus sous le nom de fonds de garantie de prêt de l'État qui s'engagent à rembourser un prêt si l'emprunteur n'est pas en mesure de le faire. Ces garanties atténuent le risque pour l'établissement de crédit. Si cette alternative n'est pas disponible, plaider pour un tel régime est judicieux pour promouvoir le développement économique à long terme.

Les groupes d'entraide: Ce mécanisme met en commun les épargnes et le crédit pour que les entrepreneurs ayant les mêmes idées puissent partager les bénéfices et les risques des investissements financiers rationnels. Dans le cadre de certains projets d'IYF au Sri Lanka et en Indonésie, des groupes d'entraide ont été formés par des jeunes femmes engagées dans de nouvelles entreprises qui ont reçu une formation sur les compétences nécessaires pour développer leurs activités. Selon le modèle de la Grameen Bank de prêts par les pairs, les pairs se regroupent pour accéder au

crédit et assumer la responsabilité pour le remboursement. En tant que groupe, ils décident de la meilleure façon d'utiliser les fonds disponibles. Les emprunteurs développent des compétences de gestion, cultivent la discipline financière, et établissent un bon historique de crédit.

En Afrique orientale et australe, le modèle CARE International de Village Savings Associations (VSLA) (Les associations des villages d'épargne et de crédits), the Internal Savings and Lending Schemes (ISLS) (Épargne interne et programmes de prêts) et les Savings and Credit Cooperatives (les coopératives d'épargne et de crédit) (COOPEC) ont bien fonctionné.

Le modèle VSLA a été développé à l'origine au Niger par CARE International en 1991 et s'est depuis propagé dans plus de 33 pays en Afrique, ainsi que quelques pays d'Amérique latine et d'Asie. Les VSLA sont des groupes formés par les pauvres, en particulier dans les communautés rurales, pour fournir des services de micro-finance durables et rentables (micro-épargne et microcrédit) aux membres qui habituellement n'ont pas accès aux services financiers formels. Les VSLA sont des groupes autogérés qui donnent l'occasion aux membres d'économiser de l'argent et de prendre de petits prêts avec un accent sur le renforcement des économies et des actifs.⁵

L'Épargne interne et programmes de prêts (ISLS) ou ses similaires Savings and International Lending Communities (SILC) (Communautés d'Épargne et de Prêt Internes), opérés par Catholic Relief Services (CRS), sont aussi des groupes de crédit autogérés et auto-détenus qui développent des épargnes et des actifs grâce à des contributions de membres par des épargnes hebdomadaires ainsi que par les intérêts, les frais et les amendes. Contrairement à d'autres régimes, les membres peuvent emprunter des fonds à tout moment et pour différentes raisons, y compris la nourriture, des médicaments, ou d'autres besoins du ménage. Les membres empruntent des fonds à un taux et pour une durée prédéterminés. Le système est également limité dans le temps avec tous les membres touchant des dividendes lorsque le prêt arrive à sa fin.⁶

Une Savings and Credit Co-operative (une coopérative d'épargne et de crédit) (SACCO) est une association d'individus ayant des idées similaires qui vivent ou travaillent dans la même communauté, ont le même employeur, ou appartiennent à la même fraternité sociale, qui se réunissent régulièrement pour économiser de l'argent et prendre des prêts à des taux d'intérêt convenus. Une SACCO est généralement régie par une autorité gouvernementale compétente, même si elle reste dirigée par ses membres, leur appartient et est gérée par une direction démocratiquement élue. Les opérations et les activités d'une SACCO sont guidées par des règlements qui précisent les objectifs, la composition, le capital social, la structure de l'organisation, de gestion et de règlements de prêt de l'association.

Les membres décident comment leur argent sera utilisé au profit des uns et des autres. Le modèle peut être utilisé dans les milieux urbains comme des milieux ruraux.⁷

Le financement par actions: les fonds sont levés par la vente partielle de la propriété de l'entreprise à un ou plusieurs partenaires ou de la vente d'actions aux actionnaires d'une société. Certains détenteurs de capitaux à risques et les investisseurs privés entrent dans cette catégorie. Un retour sur investissement est attendu par le bais des bénéfices partagés de l'entreprise.

Les subventions: Une autre option de financement sont les subventions offertes par les gouvernements, les ONG, les organisations religieuses, les fondations privées et de particuliers. Les subventions peuvent être des contributions en espèces ou en nature, comme de l'équipement ou de l'espace de bureaux.

Par définition, une subvention ne nécessite pas de remboursement. Certains gouvernements, des ONG, des fondations, des organisations religieuses et des entreprises d'investissement privées peuvent offrir des subventions aux entreprises pour stimuler le développement économique. Un programme doit vérifier si des subventions de ce type sont disponibles. Une source pour faire des recherches dans ce domaine est l'organisation en ligne Kiva.org. Cette organisation à but non lucratif noue des partenariats avec des institutions locales de microcrédit en vue de stimuler les opportunités de micro-finance en ligne pour les bénéficiaires. Les prêts sont administrés par une IMF locale et Kiva met en évidence le bénéficiaire et son entreprise sur son site Web.

Le capital-risque: le capital investissement auprès d'investisseurs privés (groupes détenteurs de capitaux à risques ou des particuliers, parfois appelés "investisseurs providentiels") peut prendre la forme de prêts ou de participation au capital. Soit un groupe d'investisseurs privés ou un investisseur individuel s'engage à financer l'entreprise. Comme pour tout établissement de crédit, les détenteurs de capitaux à risques veulent voir un plan d'entreprise et rencontrer l'entrepreneur avant de fournir un prêt ou un investissement. Certaines entreprises ont pris des engagements en matière de responsabilité sociale et donneront la priorité à forger une relation avec un programme d'entrepreneuriat qui encourage les entreprises avec des missions sociales ou qui soutiennent en particulier les populations défavorisées.

Le Fonds d'emprunt interne: Une autre option est d'établir un fonds de crédit renouvelable auprès de l'organisation chargée de la mise en œuvre. Un fonds de prêt interne finance les entreprises des diplômés des programmes qui répondent aux critères établis. L'organisme exécutant conserve le contrôle du processus de demande, les critères de décision, les modalités de remboursement, l'administration et les services de suivi. Le remboursement des prêts avec intérêt permet une disponibilité durable des prêts pour les cohortes successives de jeunes diplômés. Cela nécessite une base de capital initial pour démarrer le fonds d'emprunt, qui pourrait éventuellement être négocié avec un donateur du programme. Pour qu'un fonds de prêt interne réussisse, le personnel doit être en mesure de l'administrer. Une façon de développer cette compétence est d'engager des professionnels expérimentés en IMF ou les faire servir à court terme à titre bénévole.

Avantages et inconvénients des options de financement

L'organisme exécutant devrait déterminer les options de financement disponibles dans la communauté et discuter les avantages et les inconvénients de chaque option avec tous les participants au programme d'entrepreneuriat.

L'autofinancement

- **Les avantages:** Le remboursement n'est pas prévu et n'aura pas d'impact sur la trésorerie de l'entreprise. La signature de contrats et une documentation approfondie ne sont habituellement pas exigées.
- **Les inconvénients:** L'entrepreneur peut prendre l'investissement moins au sérieux ou n'est pas en mesure de considérer cette option.

Les prêts consentis par les institutions de micro-finance (IMF)

- **Les avantages:** Les IMF connaissent bien le marché de l'entreprise et ont l'expérience des prêts aux petites entreprises. Certaines peuvent apporter un soutien technique aux entrepreneurs. L'obtention d'un prêt ne nécessite généralement pas d'antécédents de crédit.
- **Les inconvénients:** Les prêts exigent un remboursement qui doit être évalué par rapport à la trésorerie de l'entreprise. Le taux d'intérêt peut être élevé. Les plans d'entreprises et la documentation sont nécessaires. Les prêts peuvent exiger des garanties.

Les prêts consentis par les prêteurs officiels (banques, organismes de crédit)

- **Les avantages:** Les prêts auprès de prêteurs officiels sont généralement des sources fiables de fonds pour les entreprises avec de bons antécédents en vigueur; les taux d'intérêt peuvent être inférieurs à ceux pratiqués par les IFM.
- **Les inconvénients:** Les prêts exigent un remboursement qui doit être évalué par rapport à la trésorerie de l'entreprise. Les plans d'entreprise et la documentation sont nécessaires. Les garanties et les antécédents de crédit sont généralement nécessaires, et ne peut donc pas être une option pour les jeunes ou les nouvelles entreprises.

Les prêts consentis par les investisseurs privés ou la famille et les amis

- **Les avantages:** Les taux d'intérêt peuvent être meilleurs que les taux appliqués par les IFM. Les processus de demande ou les types d'entreprises approuvés peuvent ne pas être aussi rigides que ceux retenus par les prêteurs traditionnels et pourraient ne pas exiger d'antécédents de crédit.
- **Les inconvénients:** Les prêts exigent un remboursement qui doit être évalué par rapport à la trésorerie de l'entreprise. Les taux d'intérêt peuvent être plus élevés que ceux des prêteurs traditionnels, mais plus faible que les IMF. Les plans d'entreprises et de la documentation sont habituellement exigés. Les prêts peuvent parfois exiger des garanties. Le soutien technique peut ne pas être disponible.

Les prêts de groupes d'entraide

- **Les avantages:** Les groupes d'entraide sont auto-organisés et connaissent les entreprises candidates. Les prêts ont moins de processus de demande formelle, ne nécessitent pas d'antécédents de crédit, et une garantie peut ne pas être exigée.
- **Les inconvénients:** Les prêts exigent un remboursement qui doit être évalué par rapport à la trésorerie de l'entreprise. Le soutien technique peut ne pas être disponible si le groupe a un contrôle indépendant. Le défaut de paiement d'un prêt peut conduire à une relation d'affaires faible avec les membres du groupe ou l'exclusion du groupe.

Le financement d'actions par des investisseurs privés (détenteurs de capitaux risque, investisseurs providentiels, etc.)

- **Les avantages:** Au départ, le financement par actions n'a pas d'impact la trésorerie de l'entreprise.
- **Les inconvénients:** Les propriétaires d'entreprises peuvent renoncer à un certain contrôle au profit des investisseurs; le financement peut être trop complexe à comprendre pour les nouveaux jeunes entrepreneurs.

Les subventions des ONG, des fondations privées, ou organismes gouvernementaux

- **Les avantages:** Les subventions ne nécessitent pas de remboursement; elles n'auront donc pas d'incidence sur la trésorerie de l'entreprise.
- **Les inconvénients:** Les subventions peuvent ne pas être disponibles car elles sont principalement réservées à des groupes à but non lucratif. Les subventions peuvent favoriser un sentiment de complaisance ou d'encourager une mentalité de l'argent gratuit qui est l'antithèse de la réussite des entreprises. Les subventions ne sont généralement disponibles qu'en option à utiliser une fois ou pour les frais de démarrage et ne constituent pas une solution pour le financement des entreprises en cours.

Comment établir des relations avec les organismes de crédit

L'existence de solides programmes de formation en entrepreneuriat facilite l'accès au capital pour leurs diplômés, en évaluant le financement local des programmes et en établissant des relations avec les institutions prêteuses qui travaillent avec les jeunes. Afin de trouver un financement approprié, un programme doit:

- Identifier les établissements de crédit présents
- Évaluer les institutions en termes de produits de prêt, les conditions des demandes et les services offerts
- Sélectionner les institutions appropriées et établir des relations avec celles-ci
- Suivre combien de diplômés du programme reçoivent un financement

Identifier les établissements de crédit présents

La première étape pour aider l'accès des jeunes au capital est de chercher s'il y a des établissements de crédit locaux servant le marché des jeunes.

Les prêteurs peuvent inclure les IMF, les prêteurs traditionnels et non traditionnels, les programmes de prêts gouvernementaux, les bailleurs de fonds privés (fondations et particuliers), les fonds de prêts communautaires, et d'autres solutions alternatives. Même si une institution ne favorise pas activement l'entrepreneuriat des jeunes, elle peut considérer le marché comme une option pour l'avenir. Les programmes d'entrepreneuriat des jeunes devraient également s'assurer s'il y a des prêteurs provinciaux, nationaux, régionaux ou internationaux pour les entreprises des jeunes.

Alors que le marché peut changer assez souvent, la recherche est un processus continu. En outre, les programmes d'entrepreneuriat devraient être au courant des tendances sur le marché local du financement du microcrédit.

Évaluer les organismes de crédit

Les évaluations des organismes de crédit peuvent être réalisées de différentes manières. Grâce à des entrevues avec des partenaires potentiels de prêt, les exécutants peuvent développer une cartographie complète de produits et services, des conditions de prêt, et d'autres informations pertinentes. Il est important de se rappeler que le financement n'a pas besoin de l'argent de démarrage ou du fonds de roulement; les équipements, les outils et les produits d'assurance sont également des actifs précieux de démarrage.

La liste suivante indique les types de questions à poser/évaluer les établissements de crédit:

- Est-ce que les produits de prêt répondent aux besoins des jeunes?
- Quelles sont les conditions de demande de prêt? Est-ce que le processus d'approbation est rapide et simple?
- Quels types de produits sont proposés?
- Y a-t-il des prix et des taux de prêts compétitifs?
- Est-ce que l'institution fournira des capitaux supplémentaires si le prêt initial est remboursé à temps?
- Est-ce que l'institution de crédit fournit les ressources non traditionnelles, telles que les équipements, les outils, ou l'assurance?
- Est-ce que les services de formation et de suivi sont disponibles?
- Est-ce que l'institution encourage une attitude collégiale avec les entreprises de jeunes?
- Est-ce que l'institution a une autonomie financière?
- Y a-t-il des clients réguliers? Ont-ils des antécédents de succès?

Une fois que les institutions financières sont identifiées, elles doivent fournir les formulaires de demandes de prêts et la liste des documents requis. Ensuite, les exécutants du programme doivent déterminer si:

- Le processus est clair
- Les jeunes auront besoin d'aide pour remplir la demande
- La formation couvre les informations demandées dans la demande de prêt

Si un programme n'a pas la capacité d'apporter un appui dans le processus de demande, il faudrait déterminer si l'institution de crédit est prête à aider les jeunes entrepreneurs. .

Le personnel du programme doit également savoir comment les prêts sont évalués. Ils devraient se poser les questions suivantes:

- Quels sont les critères que l'institution de prêt utilise pour évaluer une demande de prêt?
- Est-ce que les jeunes du programme répondent à ces critères?
- Y a-t-il un panel de chefs d'entreprise, de prêteurs et de professionnels de micro-entreprises qui examinent le dossier de prêt?
- Si l'emprunteur a une entreprise existante, une visite du site est-elle nécessaire avant que le prêt ne soit approuvé?
- Combien faut-il de temps pour que les prêts soient approuvés et l'argent décaissé?
- Le programme de formation en entrepreneuriat peut-il être considéré comme un atout lors de l'évaluation de la demande

Il est également important de savoir quels types de prêts sont offerts, la manière dont ils sont structurés, et la façon dont l'argent est versé. Les prêteurs potentiels devraient fournir des réponses claires aux questions suivantes:

- Quels types de prêts sont offerts?
- Quelles sont les modalités des prêts?
- Est-ce que les prêts sont simples et directs?
- Est-ce que l'IMF peut personnaliser le prêt pour répondre aux projections de trésorerie de l'entreprise?
- Comment le prêt est-il déboursé? Y a-t-il un processus en plusieurs étapes afin que les personnes puissent recevoir de petits prêts dans un premier temps et des prêts plus importants après que les premiers aient été remboursés? Y a-t-il un intermédiaire pour vérifier comment les fonds sont utilisés? (Certains prêteurs assurent que les décaissements de prêts sont utilisés pour l'équipement en approvisionnant l'emprunteur directement. Dans ces cas, l'emprunteur reçoit simplement l'équipement nécessaire.)

Il est également important de comprendre le processus de remboursement. À cette fin, le personnel du programme et ses participants devraient savoir:

- Comment les conditions de remboursement sont-elles expliquées à l'emprunteur?
- Est-ce que l'emprunteur comprend bien ce qui se passera si le prêt n'est pas remboursé?
- Est-ce que tous les frais et commissions sont bien compris?

Des informations pratiques et des outils pour aborder le marché du financement des jeunes peuvent être trouvées sur le site [Making Cents International's Youth Inclusive Financial Services Portal](#).

Sélectionner les institutions de crédit, officialiser la relation et suivi de la réussite

Une fois l'évaluation terminée, l'organisme d'exécution doit déterminer quelles sont les institutions qui conviennent le mieux à leur clientèle. Un programme doit développer des relations avec plusieurs institutions de crédit, comme il est peu probable qu'une seule institution soit en mesure de servir efficacement l'ensemble des bénéficiaires.

Un protocole d'accord, indiquant clairement les rôles de chaque organisation et une vision commune pour l'entrepreneuriat des jeunes, devrait être finalisé. Tout chevauchement entre les services, à savoir, si un prêteur offre un service d'encadrement semblable aux activités du programme, doit être clairement mentionné.

Des réunions périodiques avec les organisations partenaires offrent des possibilités de discuter de l'état d'avancement du partenariat et des bénéficiaires. L'efficacité du partenariat doit être contrôlée régulièrement et le commentaire des jeunes participants doit être encouragé et évalué.

Orientation financière des bénéficiaires: les meilleures options de financement

Les diplômés du programme ont besoin du soutien de l'organisme exécutant au moment de déterminer les options de financement et les établissements de crédit qui répondent le mieux à leurs besoins. Le plan d'entreprise d'un jeune entrepreneur doit inclure des prévisions réalistes de trésorerie et du montant du prêt. Par exemple, si des microcrédits communautaires typiques varient entre 500 et 2500 dollars US et ont une durée de 12-36 mois, les projections de trésorerie des jeunes devraient refléter cette réalité. Les options de financement typiques incluent:

- Les prêts à court terme (6-36 mois) utilisés pour financer les frais de démarrage ou de biens d'équipement
- Les fonds de prêts renouvelables (utilisés pour le fonds de roulement)
- Les groupes d'entraide (bon pour des entreprises de groupe)
- Le placement direct de biens d'équipement par un bailleur de fonds

Dans le cadre des services de soutien offerts aux participants du programme, l'organisme exécutant pourrait expliquer le processus de demande et aider l'entrepreneur dans la préparation d'un prêt. Un conseiller de programme ou encadreur peut suivre avec l'entrepreneur comme elle ou il travaille avec le prêteur et répond à tous commentaires.

Conseils pour la création de liens au financement

Pour rappel, les recommandations suivantes doivent être prises en considération par les organismes exécutants:

- Le financement est essentiel à la réussite de toute nouvelle entreprise. Un programme d'entrepreneuriat doit enquêter, évaluer et développer des relations formelles avec les institutions de financement. Cela devrait être un processus continu, comme les nouvelles institutions et les produits de prêt se développent régulièrement.
- Les exécutants devraient sélectionner les partenaires et les institutions de prêt sur la base d'un alignement mutuel des objectifs. L'accès au crédit à lui seul ne garantit pas le succès de l'entreprise. Les partenaires doivent s'entendre sur la nécessité de proposer la formation, les services de suivi, le conseil et l'encadrement.
- Les établissements de crédit peuvent également être une source de référence pour les candidats au programme en entrepreneuriat.
- Les bénéficiaires doivent être mis en relation avec les prêteurs qui correspondent le mieux à leurs besoins. L'idéal est que l'organisme exécutant ait des relations avec plusieurs prêteurs potentiels.
- Une bonne relation de travail et une communication régulière avec les prêteurs sont essentielles pour le succès. Les programmes devraient solliciter l'avis des jeunes sur leurs interactions avec les prêteurs.
- Le personnel du programme devrait évaluer la possibilité de formes non traditionnelles de financement telles que les groupes d'auto-assistance, les programmes gérés par l'État, ou des subventions.

Chapitre 7: Lancement de l'entreprise et services de suivi

Une fois que les bénéficiaires ont suivi la formation, ils auront encore besoin d'un soutien pour réussir à lancer ou faire développer leur entreprise. L'organisme d'exécution peut aider les jeunes entrepreneurs dans leur transition vers une entreprise pleinement opérationnelle, en fournissant un soutien technique continu, un suivi en formation, et des services de mentorat. Les entreprises couronnées de succès auront besoin d'un soutien intensif pour résoudre les problèmes et les défis de la phase de démarrage. L'idéal est que les services de suivi durent un minimum de 18-24 mois après la fin du programme formel de formation. Cela devrait laisser suffisamment de temps pour se procurer le financement, lancer une entreprise, passer par des cycles économiques normaux, et acquérir le seuil de rentabilité. Dans la pratique, la conception du programme, le financement et les niveaux de dotation vont influencer toute l'étendue des services d'appui.

Les questions typiques de post-formation des jeunes entrepreneurs comprennent:

- Quelles sont les prochaines étapes pour le lancement de mon entreprise?
- Comment puis-je obtenir des fonds pour financer mon entreprise?
- Que dois-je faire pour me conformer aux réglementations?
- Quelles sont les exigences réglementaires—permis, zonage et enregistrement—de la création d'entreprise?
- Comment puis-je recruter des employés ou des membres de la famille? Comment puis-je offrir des possibilités et des emplois à d'autres jeunes?
- Comment puis-je accroître mon marché? Comment puis-je mieux promouvoir mon entreprise?
- Où devrais-je installer mon entreprise? Comment puis-je négocier un bail?
- Comment puis-je trouver une banque ou une institution pour y déposer mon argent?
- Qui peut m'introduire auprès de contacts d'affaires pour accroître mon marché? Qui peut me recommander un bon comptable, un bon avocat, ou encore des professionnels du marketing?
- Comment puis-je trouver les meilleurs vendeurs, fournisseurs et professionnels pour soutenir mon entreprise?
- Ai-je besoin d'une assurance? Si oui, quels sont les fournisseurs disponibles? Quels sont les autres risques que je dois gérer?
- Comment puis-je gérer ma trésorerie? Comment puis-je gérer l'inventaire?
- Quels types de documents dois-je conserver?
- Comment puis-je fournir un excellent service client et gérer efficacement les conflits?

Types de services de suivi

Bien que certaines de ces questions puissent être abordées lors de l'élaboration du plan d'entreprise lors de la formation, d'autres seront soulevées pendant la période du pré-lancement et de lancement de l'activité. Avoir un appui sur place pour guider les bénéficiaires dans les premiers stades du processus d'élaboration du plan d'entreprise est un élément essentiel de leur réussite. Ces besoins peuvent être abordés à travers une palette de services de suivi, dont certains peuvent être fournis directement par les programmes d'entrepreneuriat et d'autres par le biais de références et les organisations partenaires. Ces types de services comprennent:

- Conseils en matière d'affaires
- Des compétences supplémentaires en affaires ou formation technique
- Des activités de réseautage en affaires
- Promouvoir les jeunes entrepreneurs
- Réseau de professionnels du service aux entreprises (comptables, avocats, etc.)
- Mentorat

Le conseil en affaires est au cœur des services de suivi. Un conseiller en entreprise, aussi connu sous le terme coach ou accompagnateur, est généralement un membre du personnel rémunéré qui suit et contrôle l'avancement des diplômés, fournit un appui technique, conseille les jeunes entrepreneurs individuellement ou en groupes, et le cas échéant, les dirige vers des organismes extérieurs. Les coaches peuvent également être responsables de la détermination d'autres services de suivi et de la coordination de leur exécution.

Pour chaque entrepreneur, les coaches doivent élaborer des plans personnalisés qui définissent un calendrier de réunions, des visites sur sites, de suivi de statistiques, d'une formation supplémentaire, et des références externes. Les coaches devraient encourager les jeunes entrepreneurs à s'exprimer, à partager leurs objectifs, et à poser des questions afin de former une relation d'affaires positive. Durant les visites, les coaches doivent observer les alentours et voir comment les jeunes entrepreneurs interagissent avec leurs clients et employés. Il est également important que le coach garde la confidentialité de l'information sur les efforts de l'entreprise du jeune entrepreneur.

Les coaches aident un entrepreneur à transformer un plan d'entreprise en une opération à part entière, cependant, ils ne sont pas censés résoudre tous les problèmes du propriétaire de l'entreprise. Ils sont plutôt là pour aider à identifier les objectifs et à élaborer un plan pour leur réalisation. Leur tâche est de permettre aux entrepreneurs d'assumer la responsabilité de leurs propres entreprises. Cela signifie qu'un accompagnement réussi exige la participation active de l'entrepreneur.

Les tâches d'un coach comprennent:

- Revoir et ajuster le plan d'entreprise pour la mise en œuvre
- Coordonner les services de suivi et l'assistance technique
- Offrir des conseils en entreprise
- Faciliter des liens avec des ressources locales
- Maintenir un réseau de professionnels qui peuvent répondre à des questions techniques spécifiques
- Proposer des options et des organismes de financement
- Suivre, contrôler et évaluer le progrès réalisé par les jeunes

Il est recommandé que les coaches suivent le progrès à travers des réunions individuelles régulières, des enquêtes électroniques, des enquêtes par téléphones mobiles ou autres méthodes pas moins de 2 à 3 fois par an. Le conseil en affaires peut également avoir lieu en groupe, surtout si les entrepreneurs ont des questions similaires. Le travail en groupe permet des discussions collégiales et des solutions communes à des problèmes d'entreprise. Cependant, cela peut conduire à une concurrence intra-groupe contreproductive.

Pour le recrutement des coaches, tout programme doit rechercher des personnes ayant l'expérience d'entreprises locales, un réseau de contacts et une excellente capacité d'écoute.

Le programme peut décider d'offrir ou de connecter les jeunes entrepreneurs à une formation complémentaire à celle sur les compétences en affaires. La formation complémentaire, les ateliers, les séminaires apportent à un nouvel entrepreneur des compétences supplémentaires, ainsi que des occasions de réseautage. Les séminaires peuvent aborder des sujets généraux d'entreprise comme les ressources humaines, le service à la clientèle, gérer les différences, la création d'un site web, et l'utilisation des médias sociaux. Certains ateliers pratiques (par exemple, la tenue de registres, la comptabilité, la rémunération du personnel, les permis, etc.) peuvent devenir plus logiques pour un entrepreneur, une fois l'entreprise lancée. Il pourrait être nécessaire d'organiser les ateliers avant ou après les heures de bureau afin d'accueillir les entrepreneurs qui travaillent.

Alternativement, il peut être utile pour les entrepreneurs de recevoir davantage de formation professionnelle ou sectorielle approfondie qui augmentent leur capacité à créer de meilleurs produits et services ou d'élargir leur gamme de produits. Ces possibilités de formation pourraient être fournies directement par l'organisme exécutant ou en partenariat avec d'autres centres de formation.

Les activités de réseautage d'affaires offrent aux jeunes une chance de rencontrer d'autres entrepreneurs et les professionnels du monde des affaires dans leur transition vers le rôle d'entrepreneur. Le programme peut bien accueillir ces types d'événements ou renvoyer les jeunes vers des réseaux d'organismes communautaires ouverts à la participation des jeunes.

La promotion des entreprises menées par des jeunes en leur donnant accès à de nouveaux marchés soutenant l'expansion de l'entreprise. Des liens avec les canaux de distribution peuvent être créés grâce à des activités de marketing, telles que des expositions, des foires locales, ou des bazars ou encore via Internet. Le coach doit toujours être conscient du réseautage et du partenariat qui peut relier les entrepreneurs à la communauté d'affaires. Alors que le marché mondial se développe, des possibilités d'exportation peuvent également survenir.

Il y a des moments où il est nécessaire de renvoyer les jeunes à des experts en matières professionnelles comme les comptables, les avocats, les spécialistes des ressources humaines, etc. Tout programme devrait mobiliser un réseau de professionnels de services aux affaires qui peuvent fournir l'expertise, idéalement à titre bénévole ou à un tarif réduit.

IYF et ses partenaires ont travaillé ensemble pour organiser des programmes de formation professionnelle pour les jeunes. À Sainte-Lucie, divers modèles de formation et de placement professionnel ont été pris en compte afin de réduire la criminalité chez les jeunes et la violence dans les Caraïbes par le biais de l'expansion de l'emploi, de l'éducation, et du renforcement des opportunités pour l'acquisition de compétences.⁸ Un autre exemple est l'initiative pour la reconstruction post-tsunami en Inde, en Indonésie, au Sri Lanka et en Thaïlande, qui a offert une formation professionnelle aux jeunes dans des domaines tels que la production artisanale, la cuisine, la formation esthétique, le tourisme, la construction navale, ou encore la réparation de motos. Ces formations ont aidé les jeunes à trouver un travail utile à la suite du tsunami dévastateur, ce qui leur a permis de fournir une contribution de valeur à leurs familles et leurs communautés, en plus de répondre aux demandes pressantes du marché.⁹

Le mentorat est essentiel aux programmes, car il permet aux nouveaux entrepreneurs d'entrer en contact avec des entrepreneurs expérimentés afin d'élargir le réseau des jeunes, de les exposer à des idées novatrices, et les soutenir au travers des imprévus. Généralement, les mentors sont des bénévoles qui travaillent avec les jeunes pour une période de temps déterminée. La présentation de mentors au début d'un programme de formation permet aux jeunes entrepreneurs d'établir des liens d'affaires précieux.

Lors de la mise en place d'un programme de mentorat, les éléments suivants sont importants et doivent être pris en compte:

- Un plan structuré de mentorat doit être mis en place, ou un partenariat avec une organisation qui a déjà un programme de ce type doit être établi.
- Un personnel qualifié suffisant est nécessaire pour établir ou appuyer un programme de mentorat.
- Il doit y avoir des liens avec la communauté d'affaires formelle et informelle afin de permettre le succès de l'identification, le recrutement et l'engagement des femmes et des hommes comme mentors.
- Un programme de formation au mentorat devrait être créé et devrait inclure une série d'activités visant le réseautage des mentors et leur reconnaissance comme bénévoles.
- Des accords formels entre les mentors, les jeunes et les organisations, décrivant les attentes et le cadre des relations, doivent être rédigés, approuvés, et signés par tous.
- Les outils et les méthodes pour suivre et évaluer les relations de mentorat sont nécessaires.

Les diplômés du programme d'entrepreneuriat qui établissent et créent des entreprises avec succès peuvent eux-mêmes devenir d'excellents mentors pour la génération suivante de jeunes entrepreneurs.

Conseils sur la création de services de soutien au suivi visant un impact optimal

L'organisme exécutant devrait fournir un soutien technique continu, une formation de suivi, et des services d'encadrement pour les 18-24 mois suivant l'achèvement de la formation.

Les services de soutien au suivi incluent généralement:

- Conseil en affaires
- Formation en compétences complémentaires en affaires
- Formation professionnelle continue
- Activités de réseautage d'affaires
- Promotion des entreprises de jeunes
- Accès à des professionnels bénévoles
- Mentorat

Les coaches et les mentors devraient être désignés pour assurer que les nouveaux entrepreneurs identifient leurs objectifs, élaborent un plan de mise en œuvre, et assument la responsabilité de leur propre entreprise.

Chapitre 8: Supplément régional pour l'Afrique

Le Guide d'IYF pour l'Entrepreneuriat des Jeunes: Supplément Régional pour l'Afrique vise à aider les organismes de développement et les praticiens dans le domaine qui créent ou mettent en œuvre leurs propres programmes d'entrepreneuriat pour la jeunesse africaine. L'objectif primordial de ce supplément est d'aider ces organismes à tenir compte des facteurs spécifiques à l'Afrique qui affectent l'entrepreneuriat des jeunes.

Tout en étant important pour la conception de programmes d'entrepreneuriat des jeunes partout avec succès, bien comprendre son environnement d'affaires est particulièrement important en Afrique où les facteurs locaux peuvent jouer un rôle clé dans le succès d'une entreprise. Les opportunités et les contraintes qui influent les entrepreneurs et leurs entreprises peuvent varier considérablement à travers le continent, entre les régions, les pays, les zones rurales et urbaines, les groupes ethniques ou le genre.

En outre, les environnements opérationnels peuvent varier comme l'entrepreneur se développe et augmente la taille de son entreprise; donc un programme fort d'entrepreneuriat pour les jeunes doit évaluer le contexte local de façon régulière.

Bien qu'il soit impossible de cataloguer tous les obstacles à l'entrepreneuriat à travers le continent, certains thèmes ont tendance à apparaître à travers toute l'Afrique, qu'ils soient structurels ou externes (comme un accès limité au financement ou le manque d'infrastructures de transport) ou sociales et interpersonnelles (y compris les rôles restrictifs du genre et les obligations familiales).

Les économies informelles

L'environnement politique pour le secteur formel en Afrique a tendance à être trop compliqué, mal appliquée, lourd (sous la forme de taxes et de licences), non sécurisé, et incompatible. Le rapport de la [Banque mondiale Doping Business 2013: Smarte Régulations for Small and Medium-Size Enterprises](#) (Faire des affaires 2013: réglementations plus intelligentes pour les petites et moyennes entreprises) dépeint l'Afrique comme ayant des processus réglementaires complexes et coûteux, associés à la faiblesse de l'application de la loi.¹⁰ Ces inconvénients poussent beaucoup de nouveaux entrepreneurs vers le secteur informel, qui a historiquement dominé les économies africaines. Dans le secteur informel, il y a peu de fiscalité ou de réglementation, bien que ces entreprises aient tendance à être plus petites, plus lentes à se développer, et moins attrayantes pour les investissements de capitaux étrangers.¹¹ Dans certains pays, le secteur informel représente 80% de l'économie nationale. Il est principalement constitué d'agriculteurs de subsistance et de petits vendeurs locaux.¹² Au Sénégal, environ 95 % des nouveaux emplois créés entre 1995 et 2004 étaient dans le secteur informel.¹³ Néanmoins, l'emploi dans l'économie informelle offre peu de perspectives d'avancement ou de croissance.

Bien que beaucoup de jeunes estiment initialement que les coûts de la fiscalité et de la réglementation sont trop élevés pour démarrer une entreprise formelle, ils peuvent décider plus tard de la formaliser, lorsque le coût de faire des affaires rend cette option attrayante. L'entrée dans le secteur formel peut faciliter l'accès aux subventions et les prestations du gouvernement, ainsi que l'entrée sur des marchés plus importants pour de nouvelles entreprises. Inciter plus d'entreprises à passer à l'économie formelle pourrait les amener à devenir de petites entreprises génératrices de revenus, créatrice d'emplois, pouvant aider à revitaliser l'économie et réduire le chômage en général.¹⁴

Les infrastructures

Les nouvelles entreprises en Afrique sont régulièrement limitées par les infrastructures de transport sous-développées ou rares. La capacité d'un pays à déplacer rapidement et efficacement les biens et les personnes qui fournissent des services a un impact considérable sur le coût de faire des affaires, mais de nombreux domaines sont encore entravés par de mauvaises routes ou le manque de lignes de chemin de fer. L'accès limité au carburant et la fluctuation de ses prix pourrait restreindre tant les nouvelles entreprises que celles en expansion. Les jeunes entrepreneurs, face aux coûts de transport élevés, peuvent choisir de se concentrer sur leurs marchés locaux, ce qui limite leur capacité à développer leurs entreprises à leur pleine capacité.¹⁵

L'infrastructure électrique peut également limiter la croissance des entreprises émergentes. Les petites et les grandes entreprises souffrent régulièrement de longs délais et des coûts élevés pour se connecter au réseau électrique. Les pannes fréquentes peuvent également entraîner la perte de productivité et priver les entreprises d'une plateforme stable sur laquelle se développer, même si elles sont reliées au réseau électrique. Des options supplémentaires comme les générateurs sont livrés avec des coûts d'entretien et de carburant qui peuvent être prohibitifs pour les nouvelles petites entreprises.¹⁶

La gouvernance

Les politiques gouvernementales jouent un rôle crucial dans l'influence sur le secteur privé de leur pays. Les jeunes entrepreneurs doivent effectuer des recherches et structurer leurs plans d'entreprises en conformité avec les contraintes et les possibilités spécifiques à leur pays. La documentation que les organismes gouvernementaux exigent pour démarrer une entreprise peut nuire à tous les entrepreneurs, et aux jeunes en particulier. Beaucoup de gouvernements en Afrique souffrent d'une corruption endémique, et imposer une surréglementation et de lourdes taxes aux jeunes entrepreneurs peut les amener à réfléchir à deux fois avant l'ouverture de leurs propres entreprises, du moins de façon formelle. La vulnérabilité des nouvelles entreprises aux pratiques illégales ou anti-concurrentielles et le manque de protection de la part du gouvernement peuvent aussi inhiber les jeunes d'ouvrir leur propre entreprises.¹⁷

Cependant, les gouvernements peuvent aussi jouer un rôle positif dans la promotion de l'entrepreneuriat dans leurs pays. Par exemple, le Burundi a considérablement réduit la période d'attente et le nombre de bureaux du gouvernement qu'il faut visiter afin de démarrer une nouvelle entreprise.¹⁸ En outre, certains pays africains, comme le Rwanda, ont mis en place des politiques d'entrepreneuriat positives telles que les subventions aux petites entreprises, les subventions et les allègements fiscaux afin d'augmenter la place de l'entrepreneuriat.

La société civile a également un rôle à jouer, et, idéalement, elle devrait faciliter les discussions entre les gouvernements et le secteur privé, tout en protégeant les nouveaux entrepreneurs et en fournissant une arène pour répondre aux griefs légitimes.

La main d'œuvre

Le marché de la main d'œuvre africaine présente à la fois des obstacles et des opportunités pour les jeunes entrepreneurs. Les jeunes peuvent être plus intéressés et motivés par l'entrepreneuriat en Afrique, où les salaires sont bas et où il y a à la fois un manque d'options viables d'emploi et une forte demande pour les emplois existants. Les jeunes entrepreneurs peuvent être en mesure de faire usage de la main d'œuvre à bas salaires pour être compétitifs; mais les employés à bas salaires n'ont généralement pas la formation, l'expérience, et les compétences spécialisées

nécessaires pour effectuer des travaux plus complexes.¹⁹ Beaucoup d'entreprises peuvent ne pas être en mesure de trouver des travailleurs moyennement et hautement qualifiés, tels que les ingénieurs qualifiés, qui sont nécessaires à leurs activités. Particulièrement dans l'économie informelle en Afrique, les faibles niveaux d'éducation et des compétences professionnelles conduisent souvent à une productivité limitée et une faiblesse des investissements dans la formation professionnelle, puisque les petites entreprises sont incapables d'investir le temps et les ressources nécessaires pour former les nouveaux employés pour effectuer le travail.²⁰

Le financement des entreprises

Le secteur bancaire formel à travers l'Afrique a tendance à manquer de profondeur et de diversité, ce qui rend plus difficile pour tous les types d'entreprises, petites et grandes, à accéder au crédit. La dette publique excessive, qui sévit dans de nombreux pays en Afrique, peut évincer l'investissement dans le secteur privé, et les pratiques de prêts sélectifs ou corrompus peut réduire la portée de prêts seulement au profit de ceux qui sont bien connectés.²¹

Comme décrit dans le chapitre 6, beaucoup de nouveaux entrepreneurs ont du mal à accéder à des options de financement pratiques pour lancer leurs entreprises. Les secteurs des ressources naturelles et agricoles en particulier, ont le potentiel d'être le mécanisme idéal pour une large réduction de la pauvreté en Afrique, mais souffrent du peu d'opportunités de financement.²² Les jeunes entrepreneurs africains dans ces secteurs et autres doivent souvent recourir au financement de leurs activités à partir de leur revenu personnel ou avec l'aide de leur famille. Recourir à des fonds personnels peut retarder ou empêcher complètement le lancement d'une entreprise, et donc de nouvelles entreprises autofinancées peuvent rencontrer des difficultés d'expansion, au-delà d'un certain point, sans l'aide d'un financement extérieur.

Les banques formelles, les organisations de micro-finance et d'autres entités de crédit exigent souvent d'un entrepreneur de fournir une documentation complète, qui peut être excessivement difficile pour les jeunes. À leur tour, les institutions formelles de financement citent régulièrement le manque de documentation appropriée, y compris un plan d'entreprise viable, comme une raison pour refuser un prêt.

En outre, les entrepreneurs pourraient trouver difficile l'accès au financement parce qu'ils n'ont pas le capital pour effectuer le premier versement, ou d'obtenir des taux d'intérêt raisonnables.²³ Les institutions formelles considèrent souvent les jeunes entrepreneurs comme des emprunteurs à haut risque, en raison d'absence de leurs antécédents de crédit et de garantie.²⁴ Tous ces facteurs peuvent créer des obstacles pour les jeunes africains qui souhaitent démarrer une entreprise.

Les organismes de crédit

Les organisations ou organismes de financement ou structures qui ciblent de façon particulière les jeunes entrepreneurs et les entreprises nouvelles dirigées par des jeunes sont un moyen de surmonter ces obstacles. Par exemple, le [Youth to Youth Fund](#) (Y2Y) (Le Fonds des Jeunes pour les Jeunes) de [Youth Employment Network](#) (Réseaux pour l'emploi des jeunes) de l'Organisation Internationale du Travail soutiennent des organisations dirigées par des jeunes de l'Afrique de l'Est et de l'Ouest, qui génèrent à leur tour des projets d'emploi pour les jeunes.

L'Y2Y est un programme de subventions qui aide les jeunes à créer activement un emploi pour eux-mêmes et pour leurs pairs, et agit comme un laboratoire pour tester de nouvelles idées et consolider les méthodes qui ont fait leur preuve dans le secteur du développement de la jeunesse. Les jeunes entrepreneurs sont mis au défi de venir avec

une proposition d'emploi de jeunes innovants, pour lequel Y2Y offre du financement pour la conception du projet et sa mise en œuvre, ainsi que l'appui au renforcement des capacités. Les bénéficiaires fournissent aux bénéficiaires finaux, ayant une formation en compétences générales, les compétences techniques et en entrepreneuriat.

Le cycle expérimental a fourni plus de 450.000 dollars à 14 organisations dirigées par des jeunes en Côte d'Ivoire, Guinée, Libéria et Sierra Leone. Ces organisations, à leur tour ont contribué à la création de 61 micro-entreprises dirigées par des jeunes à travers une variété de secteurs, et employé plus de 720 jeunes défavorisés.²⁵

En plus de Y2Y, il y a d'autres organisations qui cherchent à accorder des prêts aux entrepreneurs en Afrique. Par exemple, la [MicroLoan Foundation](#) accorde des prêts de microcrédit pour les femmes entrepreneurs au Malawi et en Zambie.

Les partenariats

Le [Youth Entrepreneurship Facility](#) (Fonds pour l'Entrepreneuriat des Jeunes) (JEF), un partenariat entre la Commission Africaine, le Réseau pour l'emploi des jeunes (YEN), et l'OIT, opère en Afrique de l'Est pour stimuler l'entrepreneuriat des jeunes à travers six composantes d'appui interconnectées.²⁶ La composante 3 se concentre sur la fourniture aux jeunes travailleurs indépendants opérant dans le secteur informel d'une formation de base en entrepreneuriat et les compétences en affaires. La composante 4 traite des barrières traditionnelles de financement des jeunes par la création de partenariats entre les IMF et les fournisseurs de services de développement des entreprises (BDS) qui procurent une formation en marketing, gestion, planification financière et développement d'un plan d'entreprise. Ces compétences peuvent aider les initiatives entrepreneuriales à se développer en entreprises formelles qui créent la croissance économique et des emplois décents pour les autres.

Ensemble, ces composantes dotent les jeunes entrepreneurs de compétences et liens nécessaires pour aborder avec succès les IMF et autres organismes de financement.²⁷

Les formes de paiement et les facteurs environnementaux

En général, étant donné que les économies africaines sont pour la plupart dans le secteur informel, les paiements en espèces et le troc sont souvent les formes préférées de paiement pour les transactions. Cela pousse les entreprises à développer des mécanismes et passer plus de temps sur la comptabilité afin de suivre correctement leur entreprise et limiter le détournement et le vol. D'autre part, les systèmes bancaires mobiles présentent une solution pour permettre aux clients et aux entreprises, en particulier dans le secteur agricole, d'utiliser les téléphones portables pour les paiements par transfert, auparavant inaccessibles par les systèmes formels. L'augmentation des options de paiement pour les clients et les entreprises peut offrir une flexibilité plus que nécessaire pour aider les petites entreprises africaines à s'adapter aux besoins de leurs clients.²⁸

La plupart des entrepreneurs africains doivent planifier en fonction d'un calendrier saisonnier qui peut avoir un impact sérieux sur la réussite de leur entreprise. Les nouveaux entrepreneurs ont besoin de comprendre quels produits les consommateurs veulent et à quel prix sont-ils en mesure d'acheter, et de cette manière le calendrier saisonnier a un impact énorme sur le marché. Certains produits sont en forte demande au cours de certaines périodes de l'année, mais s'ils ne sont pas vendus durant la saison, ils peuvent devenir un fardeau ou être gâchés. Anticiper et planifier le calendrier saisonnier est crucial pour permettre aux jeunes entrepreneurs africains de prévoir les besoins d'inventaire et mesurer l'échelle de leur entreprise au moment opportun.

Les considérations relatives au genre

Les attentes traditionnelles concernant les rôles et les responsabilités entre les sexes peuvent imposer des contraintes aux jeunes entrepreneurs qui vivent dans les sociétés traditionnelles à travers l'Afrique. Les contraintes culturelles sur le comportement des femmes à l'extérieur de la maison peuvent effectivement faire de l'auto-emploi une source viable de revenu.²⁹ Pour les entreprises dirigées par les femmes, elles sont encore plus susceptibles que celles des hommes pour se situer dans le secteur informel, et être plus petites, attirer moins d'investissements, et compter plus sur les compétences traditionnelles. En outre, les entreprises de femmes se développent plus lentement, car il est plus difficile pour elles d'avoir accès à un financement suffisant, avoir une terre, ou participer à des réseaux d'affaires.³⁰

Comme indiqué au chapitre 2, les praticiens qui réussissent leur travail au service des jeunes comprendront le contexte local des deux sexes et adapteront le cadre de leurs programmes d'entrepreneuriat en conséquence afin d'atténuer les disparités entre les deux. Certains facteurs spécifiques à garder à l'esprit en ce qui concerne les considérations du genre sont les suivants:

Choix et préparation des formateurs: Dans de nombreux pays africains, il peut être important de recruter des femmes formatrices pour enseigner aux élèves de sexe féminin. En plus d'enseigner les compétences entrepreneuriales, les formateurs sont des modèles de rôle pour les jeunes qui participent au programme, ce qui peut aider à augmenter le niveau de confort des participants et de leurs familles.³¹

Périodes, lieux et composition des classes de formation: Dans de nombreuses cultures africaines, les femmes font face à une pression plus forte que les hommes en donnant la priorité aux responsabilités domestiques et familiales sur leurs intérêts professionnels. À l'inverse, les hommes pourraient subir une pression accrue pour gagner un revenu et être plus réticents que les femmes à investir du temps dans les programmes de formation. Un programme réussi prendra ces facteurs en considération pour déterminer la période, le lieu et la durée des formations.³²

Services de soutien: Offrir des services de soutien, tout en augmentant les coûts d'un programme en entrepreneuriat, peut être essentiel pour que les jeunes s'inscrivent et complètent le programme. Les services de soutien tels que les remboursements des coûts de transport ou les allocations de garde d'enfants élevés par un seul parent peuvent créer un environnement où les participants ont la possibilité de se concentrer sur leurs efforts d'entrepreneuriat.³³

Sensibilisation des parents et des communautés: La sensibilisation aux réseaux de soutien des jeunes (parents, tuteurs, enseignants et dirigeants communautaires) peut aider à réduire les inégalités entre les sexes en matière d'entrepreneuriat en s'attaquant aux systèmes communautaires qui les perpétuent. Par exemple, les programmes d'YF organisent des séances de sensibilisation pour les parents sur les préjugés des sexes et les contraintes, et le travail pour obtenir le soutien des parents pour la participation des jeunes. Ces séances peuvent ouvrir un dialogue sur les objectifs et les avantages de l'entrepreneuriat dans le contexte de préjugés culturels propres à chaque sexe.³⁴

Les incubateurs d'entreprises

De nombreux pays ont enregistré des succès à l'aide d'incubateurs d'entreprises pour protéger, encourager et fournir des ressources aux entrepreneurs. Les incubateurs d'entreprises ont une variété de fonctions et un programme d'entrepreneuriat jeune réussi va développer un système qui peut avoir un impact significatif sur la population cible

avec laquelle ils travaillent. Habituellement, un incubateur d'entreprises est un espace physique dédié à nourrir les nouvelles start-ups, de nouvelles affaires et de nouvelles entreprises. Dans cet espace, les jeunes entrepreneurs ont la possibilité d'accéder aux ressources d'une variété d'organisations telles que les financiers, le gouvernement, les universités et d'autres entreprises. Les jeunes entrepreneurs peuvent facilement accéder à l'information et au soutien pendant l'état fragile de démarrage d'une entreprise ou durant sa croissance. "L'incubation d'entreprises en Afrique est un concept relativement nouveau, mais de nombreux pays africains lancent maintenant des centres d'incubation d'entreprises pour inculquer la culture entrepreneuriale auprès des populations jeunes et de femmes."³⁵ En outre, "chaque dollar d'investissement public fourni aux clients et aux diplômés de l'incubation génère environ 30 dollars en recettes fiscales locales."³⁶ Par conséquent, le modèle d'incubation d'entreprises peut fournir une plateforme pour la conception et la mise en œuvre d'un programme d'entrepreneuriat jeunesse.

Les marchés émergents

Alors que l'agriculture de subsistance et d'autres activités du secteur informel dominant de nombreux pays africains, les nouveaux marchés émergents peuvent présenter un potentiel pour les jeunes entrepreneurs pour trouver un marché de niche dans lequel leurs entreprises peuvent être compétitives. Voici quelques exemples sectoriels spécifiques:

Chaînes d'approvisionnement, agriculture, et produits à valeur ajoutée: Les programmes d'entrepreneuriat réussis aident les entrepreneurs intéressés par l'agriculture à aller au-delà de l'agriculture brute axée sur les produits vers les entreprises qui vendent des produits agricoles de la chaîne d'approvisionnement (crédit, semences, engrais, etc.) ou de la technologie et l'équipement à valeur ajoutée (qui peut transformer des produits bruts en produits de plus grande valeur). Ajouter de la valeur aux produits agricoles, au lieu de les exporter pour être traités, représente un domaine où les entrepreneurs africains et les programmes de formation en entrepreneuriat des jeunes pourraient diversifier et renforcer leurs économies locales.

La Fondation d'Entreprise du NEPAD (FBN), décrite comme le premier organisme d'adhésion pour le secteur privé en Afrique qui relie les entreprises au secteur public, a mis en place des projets innovants et durables, en partenariat avec les organisations de la société civile. Faisant partie de Agriculture and Food Security Focus Area de la FBN (agriculture et sécurité alimentaire comme domaine d'intervention prioritaire), un programme de Développement de l'Entrepreneuriat de la Chaîne d'Approvisionnement de l'Agriculture (ASED) a été développé pour:

- Améliorer les compétences des entreprises locales et accroître le développement des entreprises,
- Améliorer les compétences des agriculteurs, des petits exploitants agricoles et des agro-entrepreneurs,
- Fournir des connaissances pratiques sur la gestion de la logistique et des chaînes d'approvisionnement pour augmenter les rendements et les liens dans la chaîne de valeur, et
- Améliorer la capacité des petits agriculteurs non-commerçants pour répondre aux caractéristiques de l'offre contractuelle attendue du marché.

À la suite de l'ASED, un certain nombre de diplômés ont lancé avec succès le premier programme de la chaîne d'approvisionnement du Mozambique.³⁷

Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): les TIC est un marché mondial émergent qui réduit beaucoup les coûts traditionnels pour faire des affaires en Afrique, ainsi que l'ouverture de nouvelles opportunités pour les activités commerciales. Les gouvernements clairvoyants, dans des pays tels que le Rwanda, investissent dans les TIC dans l'espoir d'accroître les possibilités d'emploi pour leurs citoyens. Les pays qui rencontrent des obstacles historiques et/ou géographiques peuvent compenser par l'installation de câbles Internet à grande vitesse qui leur permettent de rivaliser au niveau mondial. Les TIC sont un secteur passionnant pour l'entrepreneuriat des jeunes et des programmes avertis sont prêts à préparer la prochaine génération de chefs d'entreprise dans ce secteur en croissance.

Notes

1. Center for International and Strategic Studies and International Youth Foundation, *The Global Youth Wellbeing Index*, April 2014, p. 2, <http://library.iyfnet.org/sites/default/files/library/globalyouthwellbeingindex.pdf>.
2. Information on the SMART format is from: International Youth Foundation, *Project Design & Proposal Writing: A Guide to Mainstreaming Reproductive Health into Youth Development Programs*, January 2008, p. 24-25, <http://library.iyfnet.org/library/project-design-proposal-writing-guide-mainstreaming-reproductive-health-youth-development>.
3. International Youth Foundation, *Measuring Success of Youth Livelihood Interventions, A Practical Guide to Monitoring and Evaluation*, "Note 4: Choosing the Right Type of Evaluation", February 2013, p. 53, <http://library.iyfnet.org/library/measuring-success-youth-livelihood-interventions>.
4. International Youth Foundation, "Engaging Parents as Part of the Solution", February 2013, <http://library.iyfnet.org/library/engaging-parents-part-solution>.
5. VSL Associates Ltd., "VSL Model", <http://www.vsla.net/aboutus/vslmodel>.
6. Catholic Relief Services, *Savings and Internal Lending Communities—SILC Voices from Africa*, October 2010, <http://edu.care.org/Documents/Savings%20and%20Internal%20Lending%20Communities%20in%20Africa.pdf>
7. Savings and Credit Co-operative League of South Africa, "What is a SACCO?", http://www.sacco.org.za/what_is_sacco.php.
8. International Youth Foundation, "Vocational Training: Market-driven Approaches to Connecting Youth at Risk to the Labor Market", July 2013, <http://library.iyfnet.org/library/vocational-training-market-driven-approaches-connecting-youth-risk-labor-market>.
9. International Youth Foundation, *Rebuilding Young Lives and Livelihoods: The Tsunami Reconstruction Initiative Final Report*, January 2013, p. 5, <http://library.iyfnet.org/library/rebuilding-young-lives-and-livelihoods-tsunami-reconstruction-initiative-final-report>.
10. The World Bank and the International Finance Corporation, *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*, October 2012, p. 4, <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2013>.
11. International Labour Organization, *The informal economy in Africa: Promoting transition to formality: Challenges and strategies*, January 2009, p. 30-31, http://www.ilo.org/emppolicy/pubs/WCMS_127814/lang-en/index.htm.
12. Center for Global Development, *Africa's Private Sector: What's Wrong with the Business Environment and What to Do About It*, "The Business Environment in Sub-Saharan Africa", March 2009, <http://www.cgdev.org/publication/9781933286280-africas-private-sector-whats-wrong-business-environment-and-what-do-about-it>.
13. Youth Employment Network Office for West Africa, *Good practice from West Africa: Building the case for business collaboration on youth employment*, 2008, p. 13, <http://www.ilo.org/public/english/employment/yen/whatwedo/projects/private.htm>.
14. Ibid, p. 13.
15. *Africa's Private Sector: What's Wrong with the Business Environment and What to Do About It*, p. 29.
16. Ibid, p. 24.
17. *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*, p. 12.
18. Ibid, p. 57.
19. *Good practice from West Africa: Building the case for business collaboration on youth employment*, p. 13.
20. *The informal economy in Africa: Promoting transition to formality: Challenges and strategies*, p. 36.
21. *Africa's Private Sector: What's Wrong with the Business Environment and What to Do About It*, p. 40.
22. International Youth Foundation, *YouthMap Senegal—Youth Assessment: The Road Ahead*, Volume 1: Main Report, July 2011, p.49, <http://www.iyfnet.org/document/1820>.
23. Ibid, p. 21.
24. International Labour Organization Youth Entrepreneurship Facility, *Unleashing African Entrepreneurship initiative—Youth entrepreneurship facility*, p. 5, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_161045.pdf.
25. Youth Employment Network and the United Nations Industrial Development Organization, *The Youth to Youth Fund in West Africa*, August 2011, p. 9, <http://www.ilo.org/public/english/employment/yen/whatwedo/projects/y2y/y2y.htm>.
26. Les composantes sont: la promotion d'une culture d'entrepreneuriat, offrir un enseignement de l'entrepreneuriat dans les écoles, la fourniture de services de développement des affaires pour les jeunes qui ont quitté l'école, l'accès au financement pour les jeunes entrepreneurs, le soutien aux organisations dirigées par des jeunes à travers un fonds de jeunes à jeunes, et encourager la sensibilisation fondée sur des données factuelles.
27. *Unleashing African entrepreneurship initiative—Youth entrepreneurship facility*, p. 4-6.
28. U.S. Agency for International Development, *Using Mobile Finance to Enhance Agriculture in Africa*, updated November 2012, p. 1, <https://communities.usaidallnet.gov/ictforag/node/39>,
29. International Youth Foundation, *Improving Gender Equality in Youth Livelihood Programs—Field Notes*, Volume 5, Number 19, June 2012, p. 5, <http://library.iyfnet.org/library/fieldnotes-improving-gender-equality-youth-livelihood-programs>.
30. *The informal economy in Africa: Promoting transition to formality: Challenges and strategies*, p. 33.
31. Ibid, p. 33.
32. Ibid, p. 33.
33. *Improving Gender Equality in Youth Livelihood Programs—Field Notes*, p. 3.
34. Ibid, p. 3.
35. Rajeev Aggarwal, "Research on the State of Business Incubation System in Rwanda: Lesson for African Countries", *Journal of US-China Public Administration*, Volume 9, Number 6, June 2012, p. 711, <http://www.davidpublishing.com/show.html?5646>.
36. Ibid, p. 711.
37. NEPAD Business Foundation, *Agriculture and Food Security*, "ISPM Agriculture Supply-Chain Entrepreneurship Development Programme", 2012, <http://nepadbusinessfoundation.org/index.php/thematic-areas/agriculture-and-food-security>.



32 South Street
Baltimore, MD 21202 USA

Tel +1 410 951 1500
www.iyfnetwork.org