

#UNIVERSITÉSENGHOR

université internationale de langue française
au service du développement africain

MA

Étude de l'Apport des Structures D'Accompagnement en Entrepreneuriat au Sénégal

Présenté par

Fatou Siby NDIAYE

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor
Département Management
Spécialité Management de Projets

Directeur de mémoire : Dr Efua Irène AMENYAH SARR,
Maîtres de Conférences en Psychologie de l'Éducation,
Université Gaston Berger, Saint-Louis, Sénégal

Le 15 Octobre 2023

Devant le jury composé de :

Pr Mahamat ABDELLATIF Président

Maître de Conférences en Sciences de
Gestion (CNU - France) //Maître-
Assistant CAMES

Dr Efua Irène AMENYAH SARR Examineur

Maîtres de Conférences en Psychologie
de l'Éducation ,Université Gaston Berger
de Saint-Louis

Dr Alioune Dramé Examineur

Directeur du Département Management,
Université Senghor

Université Senghor – Opérateur direct de la Francophonie
1 Place Ahmed Orabi, BP 21111, 415 El Mancheya, Alexandrie, Egypte
www.usenghor-francophonie.org

Remerciements

Ma gratitude va à l'endroit de toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction du présent mémoire. Qu'elles trouvent ici la preuve de ma sincère reconnaissance !

Mes remerciements à l'Université Senghor pour la qualité de son enseignement et de son encadrement, le Recteur, les Directeurs de départements, le personnel enseignant, le personnel technique et administratif. Merci pour cette belle expérience à Alexandrie !

Une mention spéciale au Dr Alioune Dramé pour son accompagnement durant ces deux années, vous êtes une référence avec un cœur en or.

Mes remerciements au Dr Efua Irène AMENYAH SARR, Enseignante-Chercheuse ; pour avoir bien voulu encadrer ce travail. Vous avez été plus qu'une encadreuse. Vous avez su me transmettre aussi bien de la connaissance que de la joie, de l'humour et de la motivation.

Une mention spéciale au Cabinet Xiif XamXam, à Pape Coly Sarr et à toute la team ; M. Ngom de Ndar'Incub ; M. Fallou Niang et toute l'équipe du Xidma Center de Louga ;

A ma sœur Yaye Nogaye Diop,

Shukran à tous !

Dédicace

Je dédie ce travail à ma famille, merci d'être toujours présente,

A mon mari, mon âme sœur, mon support, tu es le meilleur,

A ma fille, ma princesse, que Dieu veille sur toi,

A mes collègues de la 18^{ème} promotion, spécialement à ceux du Département bleu,

A la délégation sénégalaise de la 18^{ème} promotion,

A Madia Ndiaye pour tout le soutien,

A la collègue Sandra Ablà Nelissa Badohoun, nous ne t'oublierons jamais !

Aux bouts de chou de la collègue Sédera Rakotonirainy, partis trop tôt !

Résumé

La problématique de l'emploi des jeunes et des femmes constitue l'élément qui a donné de l'ampleur à l'entrepreneuriat au Sénégal. Il est devenu un pilier de l'économie, favorisant ainsi la création d'emplois et d'activités génératrices de revenus (AGR).

L'Etat, devant la prépondérance de l'entrepreneuriat, a mis en place des politiques d'encadrement, afin de créer un environnement adéquat à sa réussite. Dans cette logique, il a aussi institué des structures chargées d'accompagner les entrepreneurs tout le long de leur parcours entrepreneurial.

Au fil du temps, il y a eu une prolifération des structures d'accompagnement. Elles sont réparties en deux catégories : celles étatiques et celles privées, et se retrouvent au cœur de l'écosystème entrepreneurial. Elles travaillent aux côtés des entrepreneurs, mettant à leur disposition des ressources et des outils essentiels dans le cadre de leurs projets.

Le présent travail de recherche a pour objectif de faire une analyse de l'apport des structures d'accompagnement de l'entrepreneuriat. Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé la méthodologie hypothético déductive en retenant une approche qualitative. L'échantillon ciblé est constitué des structures d'accompagnement et d'entrepreneurs établis au Sénégal.

Les résultats obtenus ont montré que les structures proposent des programmes d'accompagnement et un suivi qui est apprécié par les entrepreneurs. Ces derniers trouvent dans l'accompagnement des aspects positifs constitutifs d'un apport dans la réalisation de leurs projets.

De manière générale, l'apport des structures d'accompagnement est mesurable suivant la capacitation des entrepreneurs à travers les programmes proposés et la pérennisation des acquis selon le suivi défini.

Mots-clefs

Accompagnement, Apport, Entrepreneur, Entrepreneuriat, Écosystème entrepreneurial, Structures d'accompagnement.

Abstract

The issue of employment for young people and women is what has given rise to entrepreneurship in Senegal. It has become a pillar of the economy, creating jobs and income-generating activities (IGAs).

Given the preponderance of entrepreneurship, the government has put in place support policies to create the appropriate environment for it to succeed. With this in mind, it has also set up structures to support entrepreneurs throughout their entrepreneurial journey.

Over time, there has been a proliferation of support structures. They fall into two categories: state-run and private, and are at the heart of the entrepreneurial ecosystem. They work alongside entrepreneurs, providing them with essential resources and tools for their projects.

The aim of this research is to analyze the contribution made by entrepreneurial support structures. To achieve this objective, we used a hypothetical deductive methodology and a qualitative approach. The target sample was made up of support structures and entrepreneurs established in Senegal.

The results obtained showed that the structures offer support programs and follow-up that is appreciated by the entrepreneurs.

Key-words

Entrepreneurship, Entrepreneur, Contribution, Entrepreneurial ecosystem, Support, Support structures

Liste des acronymes et abréviations

- Acdev : Action et Développement
- ADEPME : Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprise
- AFD : Agence Française de Développement
- AGR : Activité Génératrice de Revenus
- ANSD : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
- Anpej : Agence Nationale pour la Promotion de l'emploi des jeunes
- Apix : Agence de Promotion des Investissements et des Grands Travaux
- Asepex : Agence Sénégalaise de Promotion des Exportations
- BCE : Bureau d'appui à la création d'entreprise
- BM : Banque Mondiale
- DER/FJ : Délégation Générale à l'Entrepreneuriat Rapides des Femmes et des Jeunes
- 3FPT : Fonds de Financement de la Formation professionnelle et technique
- ENES : Enquêtes Nationales sur l'Emploi au Sénégal
- ERM : Entrepreneur Relationship Management
- Fongip : Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires
- Fonsis : Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques
- GIZ : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, la coopération allemande
- GU : Guichet Unique
- Ninea : Numéro d'Identification National des Entreprises et des Associations
- ODD : Objectifs de Développement Durable
- ONG : Organisation non-gouvernementale
- PAP : Plan d'Actions Prioritaires
- PME : Petite et Moyenne Entreprise
- PMI : Petite et Moyenne Industrie
- PSE : Plan Sénégal Emergent
- PSE-J : Programme Sénégalais pour l'Entrepreneuriat des Jeunes
- Pavie : Projet d'Appui et de Valorisation des Initiatives Entrepreneuriales des femmes et des jeunes
- RCCM : Registre du Commerce et du Crédit Mobilier
- RGE : Recensement Général des Entreprises
- TPE : Très Petite Entreprise
- USAID : United States Agency for International Development / Agence des États-Unis pour le Développement International

Table des matières

Table des matières

Remerciements.....	1
Dédicace.....	2
Résumé	3
Mots-clefs.....	3
Abstract.....	4
Key-words	4
Liste des acronymes et abréviations	5
Table des matières.....	6
Introduction	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	5
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE DE L’ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL AU SENEGAL 5	5
1.1 Identification du problème étudié	5
1.2 Justification du choix du sujet	6
CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL DE L’ETUDE	7
2.2 Accompagnement entrepreneurial au Sénégal	11
2.3 Définition conceptuelle.....	14
2.4 Cadre Opératoire	16
DEUXIÈME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE ET EXPERIMENTAL.....	19
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	19
3.1 Posture de recherche	19
3.2 Présentation du cadre physique et institutionnel.....	20
3.3 Présentation de l’échantillon de recherche.....	22
3.4 Approche méthodologique utilisée : étude qualitative.....	22
3.5 Plan de traitement et d’analyse des données	23
Chapitre IV : Présentation, Analyse et discussion des résultats.....	25
4.1 Présentation et analyse des données.....	25
4.2 : Intérêts et limites de l’étude	35
4.3 Discussion des résultats et perspectives de l’étude.....	37

CONCLUSION	44
Bibliographie	46
Liste des illustrations	53
Liste des tableaux	53
Glossaire.....	54
Annexes.....	57

Introduction

L'entrepreneuriat est un domaine très longuement exploré partout dans le monde. Aux Etats-Unis, en Europe, son importance a très tôt été décelée et exploitée. Il a été étudié dans les années d'après-guerre par les économistes et au début des années 1970 par les spécialistes en gestion et en psychologie (Bekaddour, 2021).

En Afrique, il connaît une évolution croissante, plus poussée en Afrique anglophone et plus en construction en Afrique francophone. En effet, les pays africains anglophones sont favorisés en termes de dynamisme des écosystèmes entrepreneuriaux (Rapport Doing Business 2020)¹. L'entrepreneuriat occupe ainsi une place importante dans l'économie de beaucoup de pays, en Amérique, en Europe, en Asie et en Afrique, car permettant à plusieurs tranches de la société d'avoir une activité génératrice de revenus (AGR). Jouant un rôle important dans le développement économique et social d'un pays, il est de fait sujet à un dynamisme croissant et regroupe diverses composantes dont les entrepreneurs, qui en sont les acteurs principaux, les autorités étatiques, les organismes de financement et les structures d'accompagnement.

Au Sénégal, comme dans de nombreux pays en développement, ces dernières sont de nouveaux acteurs dans le paysage de l'entrepreneuriat. Elles ont émergé récemment, vers les années 2002 et sont devenues des éléments cruciaux dans le soutien des entrepreneurs. Ces structures favorisent la croissance et le développement des entreprises et sont de diverses formes (pépinières, incubateurs, accélérateurs, centres d'innovation, espaces de coworking, labs, ...). Elles offrent une variété de services et de ressources visant à renforcer les compétences des entrepreneurs, à leur faciliter l'accès au financement et à les accompagner dans la promotion de l'innovation et la création d'emplois et de réseau.

Les structures d'accompagnement contribuent ainsi à la mise à disposition d'un large éventail de compétences qui sont fondamentales selon plusieurs aspects pour l'entrepreneur : l'appui dans la survie de l'entreprise en démarrage, le maintien du tissu économique du pays et le développement de l'avantage compétitif (Méliani, 2007).

L'accompagnement entrepreneurial est devenu une pratique courante adoptée par les entrepreneurs. Il a été initié, en premier lieu, par l'Etat avec la mise en place de politiques incitatives à l'entrepreneuriat. Il s'agit entre autres de : i) création d'un climat favorable à l'entrepreneuriat, ii) création de structures d'accompagnement et de financement. Comme le souligne Messeghem (2021), l'accompagnement entrepreneurial est un « processus organisé par une tierce partie qui s'inscrit dans la durée qui vise à faire bénéficier au porteur de projet ou à l'entrepreneur d'une dynamique d'apprentissage, d'une mise en réseau, d'une aide à la

¹ Le rapport Doing Business est une publication de la Banque Mondiale (BM) qui mesure la qualité de l'environnement des affaires de presque 190 pays.

décision, d'un accès à des ressources et des services ». Les structures d'accompagnement sont quant à elles des organisations qui proposent un accompagnement entrepreneurial et managérial, des services et aussi un hébergement (Bakkali, Messeghem, Sammut, 2010). Elles évoluent aux côtés des entrepreneurs et les appuient dans la mise en œuvre de leurs projets.

L'Etat sénégalais a mis en place de nombreuses politiques pour garantir un cadre propice au développement du secteur privé et des initiatives privées, de même que des structures d'accompagnement chargées de trois volets pour les entrepreneurs et les porteurs de projets : la formation, la formalisation et le financement.

Parmi ces politiques, l'on peut citer les stratégies de réduction de la pauvreté mises en œuvre depuis 2003, la lettre de politique sectorielle des PME adoptée en 2010, le Plan Sénégal Emergent (PSE) adopté en 2014, le Document de stratégie pour le développement de l'entrepreneuriat féminin, la Lettre sectorielle de l'entrepreneuriat féminin, le décret instituant les pôles emplois et entrepreneuriat pour les femmes et les jeunes dans les départements en 2021, etc...

Pour les structures nous avons :

- L'Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprise (ADEPME) créée en 2001 par le décret n° 2001-1036 du 29 novembre 2001, abrogé et remplacé par le décret n° 2013-996 du 16 juillet 2013. Elle a pour objectif l'accompagnement non financier à travers la formation, l'encadrement et la création d'emplois et la mise à disposition de subventions ;
- Le Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques (FONSIS) qui a été créé en 2012 par la loi 2012-34 du 31 décembre 2012, il a démarré ses activités en 2014, c'est un fonds d'investissement qui a pour objectif de développer des fonds de financement dans le but d'accélérer la croissance des PME et de créer des champions nationaux ;
- L'Agence Nationale pour la Promotion de l'emploi des jeunes (ANPEJ) créée par décret n° 2014-26 du 09 Janvier 2014, elle assure la mise en œuvre de la politique nationale en matière de promotion de l'emploi des jeunes ;
- La Délégation Générale à l'Entrepreneuriat Rapides des Femmes et des Jeunes (DER/FJ) créée par décret n° 2017-2123 du 15 novembre 2017, sa mission consiste à promouvoir le financement de l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes pour la création d'emploi et de richesse. Elle contribue à la politique nationale de création d'emploi et de promotion de l'emploi ;
- Le Fonds de Financement de la Formation professionnelle et technique 3FPT, créé par décret n° 2014-1264 du 07 octobre 2014, avec le soutien de l'Agence Française de Développement (AFD), c'est un organisme qui est spécialisé dans la formation professionnelle et technique. Il apporte une réponse concrète au besoin

d'employabilité des femmes et des jeunes et de renforcement des capacités des entreprises et des organisations professionnelles ;

- L'Agence sénégalaise de Promotion des Exportations créée par décret n°2005-108 du 15 février 2005 (ASEPEX) a pour mission de développer les exportations sénégalaises en vue de réduire le déficit de la balance commerciale. C'est un partenaire majeur des entrepreneurs car elle les accompagne dans le processus d'exportation de leurs produits.

Les structures étatiques d'accompagnement sont nombreuses. Celles citées ci-haut font partie des plus importantes dans le paysage de l'accompagnement entrepreneurial au Sénégal.

A côté des structures étatiques, nous avons celles privées qui s'activent également dans l'accompagnement. Elles sont tout aussi nombreuses et se sont développées récemment vu le taux important d'entrepreneurs au Sénégal, 81,8% selon l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD², 2017). En effet, l'entrepreneuriat est devenu un palliatif à la problématique du chômage des jeunes et des femmes, qui sont les couches les plus touchées par le phénomène. Selon l'ANSD, 15,2% des jeunes âgés entre 15 à 34 ans sont au chômage et seulement 50,9% de femmes sont en activité, contre 69,9% chez les hommes. L'option faite sur l'entrepreneuriat doit être de fait accompagnée et encadrée afin de mettre toutes les chances de réussite aux côtés de toutes les catégories de la population.

Les structures d'accompagnement aussi bien étatiques que privées travaillent ainsi au quotidien, aux côtés des entrepreneurs. Cependant, le fruit de ce travail n'est pas toujours bien apprécié à sa juste valeur. En effet, les structures cheminent avec les entrepreneurs ou les porteurs de projets du début à la fin, avec des procédés et méthodes qui leur permettent d'avoir des entreprises ou des projets viables, d'acquérir des compétences, d'avoir des financements. Cela constitue un impact qui mérite qu'on la quantifie et le qualifie afin d'améliorer le processus d'accompagnement entrepreneurial. Au Sénégal l'accompagnement n'est pas assez étudié, quelques études s'y sont récemment intéressées et ont traité d'une partie du système de l'accompagnement (Sène. I (2022), *L'accompagnement entrepreneurial au Sénégal : pratiques, enjeux et limites* ; Diallo. A.M.D.C (2020), *Examen de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial public au Sénégal : A la recherche des limites d'une politique de développement de l'entreprise privée*). Il est donc nécessaire d'analyser l'apport des structures d'accompagnement dans l'entrepreneuriat.

Fort de ce constat, nous nous intéressons à la question générale de recherche suivante à savoir : « en quoi consiste l'apport des structures d'accompagnement en entrepreneuriat ? »

² L'ANSD est la structure officielle qui produit et met en publication les statistiques du Sénégal. Elle publie des rapports sur tous les secteurs du pays, les données statistiques de références dans ce travail ont été produites par elle.

L'objectif de ce travail est de faire une analyse de l'apport des structures sur les entrepreneurs et sur l'écosystème entrepreneurial sénégalais.

La démarche va permettre de cerner l'étude de l'apport des structures d'accompagnement dans la création d'un environnement propice à l'entrepreneuriat au Sénégal.

De fait, le travail est scindé en deux parties ; une première consacrée au cadre théorique et une seconde partie au cadre empirique. Dans la première partie, nous allons aborder la problématique (Chapitre I) ensuite le cadre conceptuel (Chapitre II). La problématique permet de poser le problème étudié ainsi que la justification du choix du sujet. Le cadre conceptuel quant à lui permet de faire la revue de la littérature qui inclut la définition des concepts.

La deuxième partie va concerner la partie pratique car comportant les explications des voies et méthodes utilisées pour collecter les données nécessaires pour vérifier les hypothèses émises (Chapitre III). Elle va aussi mettre l'accent sur la présentation et l'analyse des résultats qui sera suivi de la discussion (Chapitre IV).

PREMIÈRE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Dans cette première partie du travail nous allons d'abord aborder la problématique. Il va permettre d'identifier et de contextualiser le problème à étudier. Ensuite, nous allons traiter le cadre théorique et conceptuel qui permet de faire un état des lieux de la littérature scientifique en matière d'accompagnement entrepreneurial, dans le monde en général et au Sénégal en particulier, qui va inclure la définition des concepts clés du sujet.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL AU SENEGAL

La problématique permet d'identifier un angle d'approche du sujet qui nous intéresse, le point de vue à partir duquel on choisit de le regarder, de l'analyser, de le traiter. Elle permet de poser le postulat que l'on cherche à défendre à propos d'un objet, d'une situation, d'un phénomène. Ce sont les indispensables lunettes théoriques qu'on décide d'enfiler pour regarder la réalité. De fait, notre étude soulève la problématique de l'apport, en termes de valeur ajoutée, orienté dans le sens positif et contributif, de l'accompagnement entrepreneurial au Sénégal. La problématique est ainsi un moyen de mettre en contexte le problème soulevé par l'étude. Dans le chapitre, il est question d'identifier le problème, de l'expliquer afin de permettre la meilleure compréhension de l'orientation de l'étude. Cela va permettre de justifier le choix du sujet et de poser les bases.

Nous allons procéder à l'identification du problème étudié et ensuite à la justification du choix du sujet.

1.1 Identification du problème étudié

L'entrepreneuriat s'est beaucoup développé au fil des années au Sénégal, cela est dû à un chômage grandissant qui touche principalement les femmes et les jeunes. Il a atteint un taux global de 15,2% en 2019 chez les jeunes de 15 à 34 ans, le taux d'emploi chez les femmes étant quant à lui de 31,2% contre 57,3% pour les hommes (ANSD, ENES 2019). En 2021, le niveau d'activité est de 50,9% chez les femmes contre 69,9% chez les hommes (ANSD, ENES 2022, 4^{ème} Trimestre) et le taux élargi de chômage est de 21,9%. Chaque année le marché du travail sénégalais accueille plus de 100 000 jeunes demandeurs d'emplois, ce nombre devrait atteindre le seuil de 300 000 jeunes d'ici à 2030 (PAP2-PSE,2019-2023)³.

Les femmes et les jeunes sont les couches de la population les plus touchées par le manque d'emploi par conséquent, le manque de revenu devant leur permettre de s'assurer une vie décente. Les inégalités d'accès à l'emploi, l'inadéquation entre les formations et le marché du

³ Le Plan Sénégal Émergent est le document référentiel de la politique économique et sociale, adopté par le Sénégal en 2014. Il a pour objectif d'inscrire le pays sur la trajectoire de l'émergence à l'horizon 2035 et est scindé en plusieurs plans d'actions prioritaires (PAP) avec des axes stratégiques à dérouler sur 4 ans.

travail, ont fait que les jeunes et les femmes ont cherché des alternatives pour pallier leurs problèmes d'insertion professionnelle. Ce qui a conduit à une ruée des jeunes et des femmes vers l'entrepreneuriat, qui est devenu un vecteur de développement économique et social ; un moyen pour cette couche de la population de s'activer et de contribuer à l'essor de l'économie du pays.

Pour accompagner le développement de l'entrepreneuriat, l'Etat a mis en place des politiques et mis à la disposition des entrepreneurs des ressources physiques, humaines, matérielles et financières. C'est dans ce cadre que les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat ont commencé à voir le jour, avec pour mission d'accompagner les entrepreneurs dans la mise en œuvre de leurs projets. Elles sont des acteurs majeurs dans l'entrepreneuriat, cependant elles mènent un certain nombre d'actions dont on ignore leur utilité pour les entrepreneurs et l'entrepreneuriat en général. Il est donc nécessaire d'étudier l'apport de leurs actions sur les entrepreneurs et sur l'entrepreneuriat, pour déterminer si elles sont positives ou non, si elles contribuent à l'instauration de meilleures conditions dans le cadre de l'entrepreneuriat.

De façon générale, on peut dire que le problème à étudier est relatif aux structures d'accompagnement qui occupent une place prépondérante dans l'entrepreneuriat, dont l'impact des actions mérite d'être analysé. Il y ressort diverses raisons qui nous ont par ailleurs motivé à choisir le sujet étudié, nous allons les énumérer ci-après (1.2).

1.2 Justification du choix du sujet

Nous avons choisi d'aborder l'étude de l'apport des structures d'accompagnement en entrepreneuriat au Sénégal pour trois raisons.

D'abord, nous avons eu à faire un stage dans le cadre de la rédaction de ce travail dans une structure d'accompagnement. Durant le stage, nous avons découvert le champ de l'accompagnement entrepreneurial, nous avons vécu l'expérience en participant à des encadrements d'entrepreneurs, des projets intéressants. Nous avons eu un aperçu du travail d'une structure d'accompagnement au quotidien.

Ensuite, nous avons fait le constat que les structures d'accompagnement sont un vecteur important dans la chaîne de valeur entrepreneuriale au Sénégal, qui mérite qu'on s'y intéresse afin d'analyser leur travail et d'essayer de voir concrètement comment elles apportent leur pierre à l'édifice de l'entrepreneuriat.

Enfin, nous avons fait le constat que très peu de recherches s'intéressent aux structures d'accompagnement. La littérature est abondante en matière d'entrepreneuriat, la notion d'entrepreneur est abordée, ses motivations à entreprendre, etc. Cependant l'accompagnement entrepreneurial est timidement étudié, alors que les structures sont très ancrées dans l'écosystème de l'entrepreneuriat et y occupent une place de plus en plus grande. Nous voulons ainsi, à travers cette étude, contribuer à l'enrichissement de la

littérature sur les structures d'accompagnement et permettre à d'autres chercheurs d'élargir le champ de l'étude de ces entités.

La problématique est le nerf de la recherche, elle révèle ainsi le problème qui fonde l'étude ainsi que les motivations à l'analyser et à y trouver des réponses. L'insuffisance de la qualification de l'apport des actions des structures d'accompagnement constitue un état de fait à analyser et à essayer de résoudre.

Après avoir déterminé la problématique, nous allons traiter du cadre conceptuel ou théorique dans le prochain chapitre.

CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

Le cadre théorique constitue la base scientifique sur laquelle une recherche est construite. Il s'appuie sur de différentes recherches et postures qui convergent vers la compréhension d'un phénomène donné ou la résolution d'une problématique spécifique. Pour déterminer le cadre théorique de l'étude, nous allons d'abord faire un état des lieux de la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial dans le monde et au Sénégal. Ensuite, nous allons faire la clarification conceptuelle des notions clés du sujet et formuler la question de recherche.

2.1 Accompagnement entrepreneurial dans le monde

L'entrepreneuriat a été sujet de plusieurs recherches dans le monde pour l'analyser et le comprendre. Beaucoup de disciplines s'y sont intéressées, toutes des sciences sociales (l'économie, le management, la sociologie, la psychologie, la gestion, etc.) et chacune l'a abordé selon un angle différent. Ce qui fait qu'il n'y a pas d'unanimité sur sa définition et il constitue un champ qui est abordé selon des aspects différents.

De fait, l'entrepreneuriat a été étudié par plusieurs auteurs au fil des années, mais récemment l'accompagnement entrepreneurial a été au centre de beaucoup de recherches scientifiques.

Selon certains auteurs l'accompagnement en entrepreneuriat à commencer à susciter l'intérêt des chercheurs à partir des années 1980. (Demmouche & Alilat, s. d.). En effet l'essor de l'entrepreneuriat a créé la nécessité de la mise en place de politiques et de structures d'accompagnement pour permettre aux entrepreneurs de réussir leur projet. Pour d'autres « c'est en 1998 que le champ de l'accompagnement entrepreneurial est devenu une thématique de recherche présentant un intérêt » (Meryem, 2022). L'accompagnement entrepreneurial occupe ainsi une place importante dans la recherche car étant de plus en plus considérée comme une « *industrie récente* » (Messeghem et al., 2013) qui mérite d'être étudiée. En effet l'accompagnement entrepreneurial « s'inscrit dans la perspective de l'aide au conseil à la création et au management stratégique ». (Dokou, s. d.) ; il est au début de tout projet entrepreneurial, à la mise en œuvre et au suivi de celui-ci. Il « vise à mettre en place un

environnement sécurisé pour les entrepreneurs leur permettant de développer des compétences utiles à la concrétisation de leurs projets » (Dokou, s.d).

En effet, dans la littérature américaine comme française, l'accompagnement entrepreneurial est considéré majoritairement comme un moteur de développement de l'entrepreneuriat. Les entrepreneurs qui sont accompagnés ont plus de chance de réussir leurs projets entrepreneuriaux que ceux qui ne le sont pas. Ainsi l'accompagnement permet à l'entrepreneur d'acquérir des savoir-faire et savoirs-être, des compétences et aptitudes managériales (Bisk, 2002), à améliorer ses compétences et les capacités essentielles pour la réalisation de son projet (Sammut, 2003 ; Chabaud et al, 2010). Les auteurs vont même plus loin en liant le concept de performance de l'entreprise de l'entrepreneur avec l'accompagnement, de fait les entreprises ayant bénéficié d'un accompagnement seraient plus performantes que celles qui ne l'ont pas eu (Chrisman et McMullan, 2004). L'importance de l'accompagnement réside en effet dans plusieurs aspects : l'assistance technique à travers des avis d'experts et du counseling, le partage d'expérience et d'expertise, de façon de faire, de ressources et d'informations, enfin le soutien et la motivation (Manning, Birley, & Norburn 1989) ; (Granovetter, 1973 ; Burt, 1992) ; (Lin ,1990). De fait l'accompagnement rentre dans le cadre d'instaurer un appui et une aide à l'entrepreneur, en lui transférant un ensemble de compétences et de connaissances afin qu'il transforme son idée de projet en entreprise viable (Brechet, 1994). Il est ainsi conçu de sorte à permettre la pérennisation du projet de l'entrepreneur (Sammut, 2003).

L'accompagnement entrepreneurial tout comme l'entrepreneuriat a été abordé selon plusieurs angles, et définis de plusieurs manières. Il constitue un concept polysémique et souvent défini selon la discipline du chercheur, mais aussi selon un de ces aspects qu'ils souhaitent étudier. Dans ce sens on note une pluralité de définitions de l'accompagnement entrepreneurial, qui contribuent chacune dans la clarification et la compréhension du concept.

De fait, dans la littérature l'accompagnement peut être considéré selon des aspects multiples qui le qualifient et le définissent tous autant qu'ils sont, c'est dans ce sens que Paul a théorisé le concept de nébuleuse⁴ autour de l'accompagnement. Ce pour faire allusion au fait qu'il existe une pluralité de procédés qui renvoient tous à la notion d'accompagnement et qui la qualifie pleinement. Ci-dessous l'illustration de cette nébuleuse selon Paul :

⁴ Métaphore utilisée par l'auteur Maela Paul en 2002 pour montrer la difficulté qui réside dans le fait de définir le concept d'accompagnement.



Figure 1 : la nébuleuse de l'accompagnement, Source : Paul,2002

Au-delà d'un champ sémantique large, l'accompagnement entrepreneurial est sujet à un champ d'application assez large. Il existe plusieurs façons et modalités d'accompagnement identifiées dans la littérature, ils dépendent des besoins spécifiques de l'entrepreneur et de l'étape où il se situe dans son projet entrepreneurial. En effet, les besoins en accompagnement diffèrent selon que l'entrepreneur est à l'étape d'avoir une simple idée, de construire son projet, de sa mise en œuvre ou du maintien de la survie de son entreprise. Au début de son projet l'entrepreneur a besoin d'un accompagnement sur la structuration de l'idée ainsi que de connaissances de base sur la création d'entreprise ; au fur et à mesure les besoins évoluent. Les ressources humaines, matérielles et financières seront ainsi un ensemble à mobiliser pour permettre d'accompagner l'entrepreneur et ceux à travers diverses méthodes.

Pour montrer cette pluralité de méthodes d'accompagnement, Bayad et Nahissatou (2012) ont schématisé un ensemble de figures d'accompagnement qui sont les plus utilisés, selon les différentes étapes où se situe le projet de l'entrepreneur. Quatre aspects sont ainsi mis en exergue : le coaching, le mentorat, l'expertise et le conseil. Ils se rassemblent autour d'un principe savoir/relation qui permet de faire une distinction des savoirs et des relations qui interviennent tout au long d'un processus d'accompagnement (Bayad, Gallais, Marlin et Schmitt, 2010). Ils expliquent l'accompagnement en mettant en évidence une interdépendance entre les savoirs et les relations. Sur la base d'un continuum d'adaptation et de conversation, le savoir et la relation se transforment ainsi selon une logique d'adaptation. Ci-dessous le modèle schématisé :

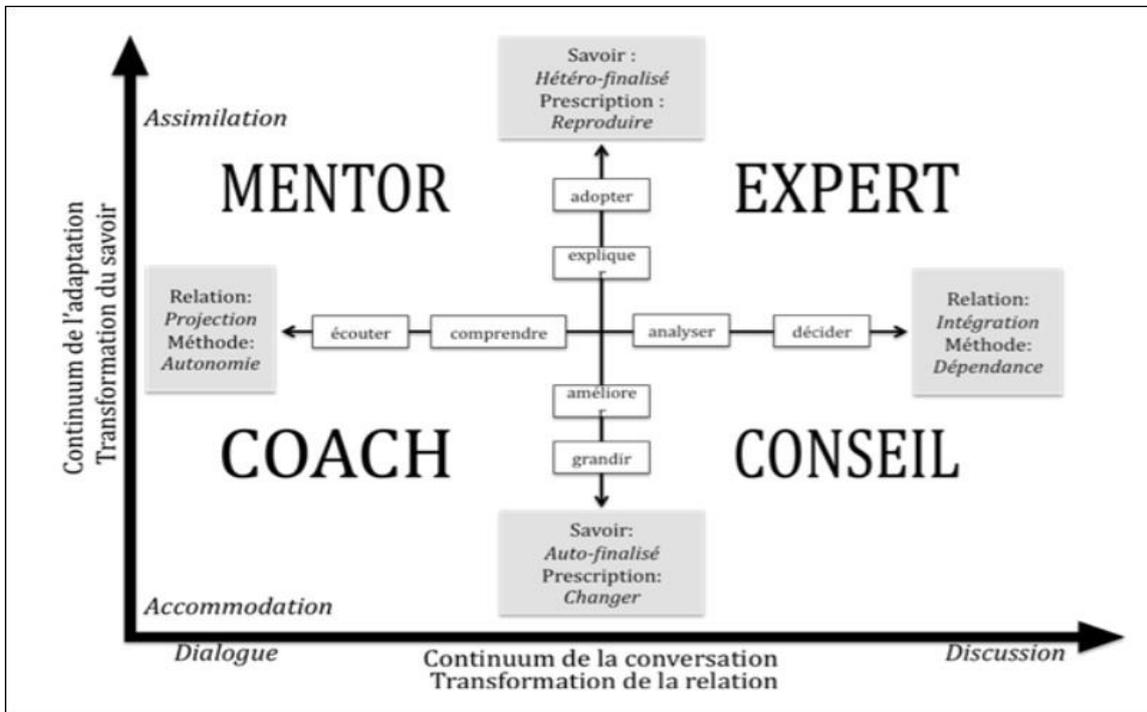


Figure 2 : Typologie des figures d'accompagnement, Source : Bayad et Nahissatou (2012)

Le continent africain est tout aussi touché par l'expansion de l'entrepreneuriat. Il s'illustre comme le plus jeune au monde avec 43% de sa population âgée de moins de 14 ans. Il est aussi l'un des plus entreprenant au monde. Des activités entrepreneuriales sont menées au Nigéria par 40% de la population âgée entre 18 et 64 ans, 38,6% au Sénégal, 26% au Ghana, contre seulement 10% en Inde et 5,3% en France. Selon le Guide pratique sur les structures d'accompagnement des entrepreneurs dans le contexte ouest-africain (réalisé en 2018).

L'entrepreneuriat en Afrique s'inscrit dans un contexte particulier, en effet la plupart des pays africains sont dans la perspective de recherche de développement et de tentative de stabilisation économique. L'entrepreneuriat est de fait souvent abordée sous l'angle d'élément pourvoyeur d'emplois, de création de richesses, d'agent d'appui à l'atteinte d'un développement économique et social. L'entrepreneuriat est ainsi souvent assimilé dans la littérature africaine à la création d'entreprises, vecteur de création de valeur et de richesse permettant d'atteindre une croissance économique et lutter contre le chômage. L'importance et la dynamique de l'entrepreneuriat pour les économies africaines ont fait de l'accompagnement entrepreneurial un domaine à explorer, structurer, étudier.

Ainsi dans beaucoup de pays africains une plus grande importance est accordée à l'accompagnement entrepreneurial dans le but d'encadrer l'activité entrepreneuriale et de permettre aux entrepreneurs d'avoir les connaissances et outils nécessaires à la réussite et la pérennisation de leurs activités entrepreneuriales. Récemment, les structures d'accompagnement se sont multipliées dans la région ouest africaine et représentent une réponse pour combler certaines lacunes des écosystèmes entrepreneuriaux de cette zone. En

2018, le continent africain compte ainsi plus de 440 structures d’accompagnement des entrepreneurs, avec une croissance exceptionnelle de 40% par rapport à 2016. En Afrique de l’Ouest on comptabilise à ce jour plus d’une centaine de structures d’accompagnement dédiées aux entrepreneurs, alors qu’il n’y en avait encore aucune il y a 15 ans.

En 2019 les structures d’accompagnement sont au nombre de 643 en Afrique constituées de hubs technologiques, d’espaces de coworking, d’accélérateurs et d’incubateurs. L’accroissement de ces structures permet de dire que les acteurs de l’entrepreneuriat sont conscients de l’importance de l’accompagnement entrepreneurial pour le développement de l’entrepreneuriat ainsi que l’amélioration de son écosystème.

Cette figure ci-dessous de Briter Bridges illustre le nombre de hubs et structures en 2019 en Afrique :

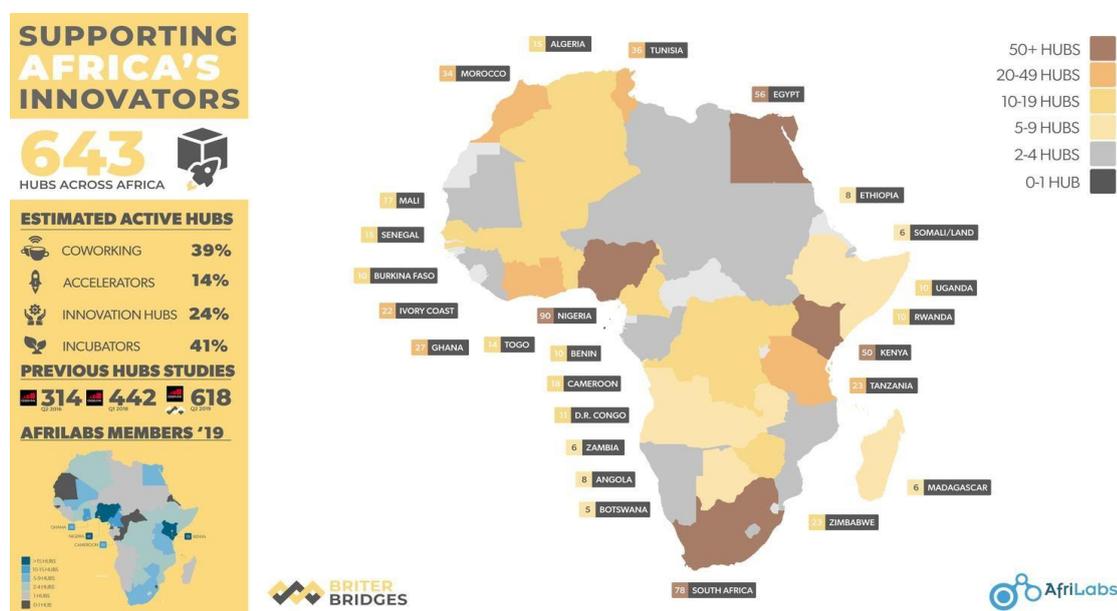


Figure 3 : Hubs technologiques et Structures d’accompagnement en Afrique en 2019, Source : Briter Bridges, 2019

Partout dans le monde et en Afrique, l’importance de l’entrepreneuriat n’est plus à démontrer. L’ancrage des structures d’accompagnement est aussi un fait, elles constituent une base sur laquelle s’appuient les entrepreneurs pour maximiser leurs chances de réussite de leurs projets.

Après avoir analysé de l’accompagnement entrepreneurial dans le monde et en Afrique, nous allons ensuite l’aborder dans le contexte sénégalais.

2.2 Accompagnement entrepreneurial au Sénégal

L’entrepreneuriat occupe une place prépondérante dans l’économie sénégalaise, il est pourvoyeur d’emplois pour presque toutes les catégories de la population, et est à l’origine de l’émergence de petites et moyennes entreprises (PME) et de très petites entreprises (TPE).

C'est un secteur en développement avec une multitude d'acteurs qui concourent tous à sa construction. Au Sénégal l'environnement des entreprises est caractérisé par une forte présence de Petites et Moyennes Entreprises, dont 81,8% sont des entrepreneurs (ANSD, 2017), cette catégorie d'entreprises représente 30% du PIB et emploient environ 60% de la population active, soit 42% du total des emplois du secteur moderne (Sène 2022). En effet 99,8% (RGE 2017) des entreprises sénégalaises sont des très petites et moyennes entreprises évoluant principalement dans le secteur informel et mobilisant ainsi une part importante de travailleurs. Du fait de leur caractère informel, ces structures rencontrent beaucoup de difficultés pour être viables et rentables. En effet selon le recensement général des entreprises au Sénégal réalisé par l'agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD) en 2016, les entreprises présentent un taux de mortalité de 65% après juste une année d'existence (Diallo & Gueye, 2023). Cet état de fait a impulsé l'intérêt porté à l'entrepreneuriat en général, que ça soit l'entrepreneuriat des femmes ou des jeunes. A noter que dans le cadre de l'entrepreneuriat au Sénégal on distingue deux catégories d'entrepreneurs : les femmes, sans limite d'âge et les jeunes, dans cette catégorie on met les hommes âgés de 18 à 35 ans. Dans ces deux grandes catégories on peut faire en suite une classification selon la profession ou la situation de l'entrepreneur (étudiant, femme au foyer, agri-preneur, etc.).

L'entrepreneuriat constitue ainsi un domaine en plein essor et fait l'objet d'études assez timides pour le moment. Le champ de l'entrepreneuriat est étudié petit à petit par les chercheurs, qui commencent à s'intéresser à l'accompagnement entrepreneurial. Récemment l'entrepreneuriat a été érigé comme un moyen d'atteinte d'un développement économique viable et durable, à travers le Plan Sénégal Emergent (PSE) adopté par le Sénégal en 2014. Il a connu une grande croissance et a servi de base de création de plusieurs politiques et institutions afin d'organiser un cadre permettant sa réussite ; parmi ces programmes il y a le Programme Sénégalais pour l'Entrepreneuriat des Jeunes (PSE-J créé en 2015)⁵.

En effet à partir des années 2000, les structures d'accompagnement ont commencé à naître et à s'accroître, elles sont le fruit des politiques étatiques de facilitation et à l'incitation à l'entrepreneuriat. Elles sont ainsi de nature étatique pour la plupart au début, par la suite des structures d'initiatives privées ont vu le jour. Ces structures sont au cœur de l'écosystème entrepreneurial au Sénégal et doivent faire l'objet d'études pour mieux cerner leur rôle auprès des entrepreneurs mais aussi l'impact de leur présence et action dans cet écosystème.

Ces structures ont, de fait, été mises en place pour pallier ces difficultés et appuyer les entreprises dans leur processus de création et de stabilisation. Elles sont ainsi le fruit de politiques palliatives à la problématique de la création et de la survie des entreprises au

⁵ Le Programme Sénégalais pour l'Entrepreneuriat des Jeunes a vu le jour depuis 2015 dans le contexte du PSE, il s'inscrit dans le cadre de la réforme « *Alignement de l'offre de formation supérieure aux besoins économiques* ». Il est financé par l'Etat sénégalais, c'est un programme de développement économique national qui a pour objectif de faciliter la création d'entreprises aux jeunes entrepreneurs en les accompagnant avec une formation, un soutien technique et financier, des conseils et des services.

Sénégal. Elles viennent en appui aux entrepreneurs dans les différentes phases de leurs projets entrepreneuriaux et ont pour objectif *« en premier lieu, de redresser le climat entrepreneurial défavorable en évitant la mortalité précoce et à un taux élevé des entreprises, et, en second lieu créer des entreprises et les maintenir en vie, aussi longtemps que possible, ce qui aboutira sans doute à la stabilité de l'environnement des affaires et la création de la richesse, l'aspiration de tout pays en voie de développement »* (Diallo, 2020).

De fait, il existe plusieurs types de structures d'accompagnement en entrepreneuriat au Sénégal, et elles ont chacune un rôle spécifique dans le processus de mise sur pied d'un projet entrepreneurial. En effet, *« il existe une grande diversité de ces structures d'accompagnement au Sénégal, chacune dans un domaine précis et accompagnant un secteur d'activité ou un type d'entreprise spécifique »* (Diallo, 2020).

Dans la phase d'idée de projet, de création d'une nouvelle entreprise on note l'intervention des pépinières et des couveuses d'entreprises ; elles sont des structures qui accompagnent l'entrepreneur dès le début de son projet afin de l'aider à le rendre viable et réalisable. Ces types de structures contribuent à l'accueil, à l'hébergement ainsi qu'à la fourniture de services adéquats pour les porteurs de projets entrepreneuriaux. Elles leur offrent l'opportunité d'avoir accès à un encadrement de proximité de la part de spécialistes en accompagnement, elles sont ainsi des lieux de création, de cocreation, formation, de renforcement de capacités pour maximiser leur chance de succès dans leur projets entrepreneuriaux. On peut citer l'exemple de Croissance TIC Dakar (CTIC Dakar) qui est une initiative de la Fondation des Incubateurs TIC (FICTIS) prise en début d'année 2011 dans le cadre d'un partenariat Public/Privé. Il est aussi en même temps une couveuse et un incubateur, le premier au Sénégal avec une existence de plus de 10 ans. Il propose des programmes d'accompagnement qui ont permis la création de plus de 174 entreprises et startups dont 85% sont toujours viables, (données tirées du site entreprendre.sn).

Les accélérateurs sont aussi des structures d'accompagnement très présents dans le domaine de l'accompagnement, ils permettent aux entrepreneurs de bénéficier d'appui à la dynamisation de leur projet mais aussi à leur concrétisation. Au sein des accélérateurs l'entrepreneur bénéficie d'un accompagnement spécifique allant dans le sens de booster son idée d'entreprise et d'avoir les moyens nécessaires à sa réalisation. Il existe Orange Fab créé par la société de télécommunications Orange, il existe dans 19 pays sur 4 continents, dont 6 en Afrique. Il a pour objectif d'accélérer le business des startups grâce à un accès au marché d'Orange et de ses partenaires, par un financement comme fond d'amorçage de 10 millions.

Nous avons aussi les incubateurs et ce qu'on peut appeler 'les labs' qui sont des lieux d'approfondissement du travail sur le projet de l'entrepreneur. Ce sont des structures qui contribuent à l'acquisition de savoir sur l'entrepreneuriat, l'élaboration des documents stratégiques pour la création d'entreprise comme les business model Canvas, le business plan etc. Les incubateurs constituent les structures d'accompagnement les plus récurrentes au

Sénégal, en effet dans le langage courant de l'entrepreneuriat au Sénégal il est très fréquent de confondre structure d'accompagnement et incubateur, la majeure partie des acteurs de l'écosystème entrepreneurial assimile les deux notions. Les labs sont dans le même sillage que les incubateurs, des lieux de développement de projets entrepreneuriaux, de collaboration, d'échanges et de mise en réseau. Leur particularité réside dans l'encouragement de l'innovation dans les projets comme les centres d'innovation. Ce sont des structures qui créent un environnement propice à l'éclosion de l'innovation surtout chez les jeunes entrepreneurs, en plus de créer des synergies d'actions pour la construction d'un environnement entrepreneurial favorable à la réussite des projets de toutes les catégories d'entrepreneurs. Nous pouvons prendre l'exemple de l'incubateur Concree qui accompagne les entrepreneurs sénégalais dans plusieurs localités au Sénégal, depuis presque 8 ans il a accompagné 250 entrepreneurs du processus d'idéation à l'exécution de leurs projets.

Dans cette même logique de création de synergies et de réseaux il existe aussi les hubs entrepreneuriaux et les espaces de coworking, ils constituent des lieux mis à la disposition des entrepreneurs afin de leur faciliter leurs projets. Ces lieux réunissent les ressources (humaines et matérielles) et outils nécessaires pour accompagner l'entrepreneur dans la réalisation de son projet, ils contribuent à mettre l'entrepreneur dans une posture d'apprentissage, de collaboration, de partage d'idées, d'expériences et d'expertises, mais surtout favorisent le tissage de communautés d'entrepreneurs. Ainsi tout au long de son projet l'entrepreneur pourra trouver un accompagnement adéquat dans ces hubs mais aussi des espaces de travail et de collaboration au sein des espaces de coworking. Nous avons l'Impact Hub de Dakar lancé en 2017 qui est un « *pôle entrepreneurial qui vise à trouver des moyens innovants pour accompagner les entrepreneurs de manière personnalisée et efficace, en tenant compte des spécificités du contexte ouest-africain* » (dakar.impacthub.net). En plus des services d'accompagnement qu'il propose, il dispose d'un espace de coworking dans lequel plusieurs entreprises sont logées.

Ces différentes structures s'activent grandement dans l'accompagnement entrepreneurial au Sénégal, elles proposent des services distincts et procurent aux entrepreneurs l'appui et le conseil ainsi qu'un suivi dans le cadre de la réalisation de leurs projets. Nous pouvons dire que l'accompagnement entrepreneurial est un vaste champ avec l'intervention de multiples acteurs, concourant à la structuration d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat. Dans la prochaine sous-section, nous allons faire la définition des concepts clés.

2.3 Définition conceptuelle

La définition conceptuelle ou des concepts clés a pour objectif de faire comprendre les concepts abordés dans l'étude. Elle permet de clarifier les concepts clés en termes de définition et permet une meilleure compréhension des termes utilisés au cours du travail effectué. Nous allons commencer les définitions avec le concept d'**Entrepreneuriat** qui ne fait

pas l'objet d'une définition unanime comme nous l'avons soulevé plus haut. Il revient ainsi au chercheur de prendre dans les différentes définitions proposées, celle qui rentre le plus dans le champ de sa recherche. Ainsi on peut retenir que l'entrepreneuriat est « *un processus qui consiste à créer quelque chose qui a de la valeur et qui est différent, en lui consacrant le temps et le travail nécessaires, en assumant les risques financiers psychologiques et sociaux correspondants et à en recevoir les fruits sous forme de satisfaction pécuniaire et personnelle* » (Robert Hisrich, 1991).

L'entrepreneur est le principal acteur dans le contexte de l'entrepreneuriat, tout comme l'entrepreneuriat, il existe différentes approches pour le définir. L'**Entrepreneur** est « *un agent économique qui mobilise durablement travail et capital afin de produire ou d'échanger des biens ou services et d'obtenir un revenu* » (Fauré, 1994). Ces définitions ont été choisies parmi tant d'autres pour mettre l'accent sur le caractère complexe de l'entrepreneuriat d'où la nécessité d'un accompagnement adéquat pour sa réussite. L'**Accompagnement** est dans un sens premier l'action ou la fonction d'accompagner, de guider d'orienter. En matière d'entrepreneuriat on parle d'accompagnement entrepreneurial qui est un « *processus organisé par une tierce partie qui s'inscrit dans la durée qui vise à faire bénéficier au porteur de projet ou à l'entrepreneur d'une dynamique d'apprentissage, d'une mise en réseau, d'une aide à la décision, d'un accès à des ressources et des services* » (Messeghem, 2021).

Dans le cadre du présent sujet, nous étudions l'**apport** des structures d'accompagnement en entrepreneuriat en termes de valeur ajoutée. Cet apport est pris dans le sens d'une contribution positive, un plus proposé en vue d'améliorer le processus ou la situation. La **valeur ajoutée** renvoie à un indicateur qui permet de mesurer la croissance et la pérennité d'une entreprise.

Les **structures d'accompagnement** sont des organisations qui proposent un accompagnement entrepreneurial et managérial, des services et éventuellement un hébergement, (Bakkali, Messeghem, Sammut, 2010). Elles fonctionnent de manières différentes et proposent le plus souvent des modèles d'accompagnement pour les entrepreneurs. Ces derniers sont des schémas tracés, constitués par actions et moyens en vue d'accompagner les entrepreneurs dans la réalisation de leur projet.

Ces structures sont diverses et de natures différentes et interviennent à des moments différents de la mise en œuvre du projet de l'entrepreneur. Il y a les **couveuses** qui sont des structures qui accueillent des entrepreneurs pour monter leur projet d'entreprise ; elles mettent à leur disposition l'aide et l'appui nécessaires. C'est un espace physique qui permet aux entrepreneurs de profiter d'accompagnements humains, financiers et administratifs pour donner les premiers élans à leur projet. Les **pépinières** sont quant à elles des endroits qui hébergent de jeunes entreprises et leur offrent un accompagnement personnalisé pour développer leur activité économique et un réseau. Les **incubateurs** sont les structures les plus fréquentes et nombreuses, ils sont un type d'organisation qui a pour mission de favoriser l'émergence de projets entrepreneuriaux sur une période limitée, (Messeghem, 2021). Les

accélérateurs entrent aussi dans ce même contexte, ce sont des programmes étalés sur une courte durée qui permettent de consolider le projet de l'entrepreneur et de renforcer son potentiel de croissance, (Messeghem,2021).

Les **labs** sont des structures ayant des méthodes entrepreneuriales dont la finalité est de permettre aux idées et projets innovants de se développer (Laborde, 2017). Les **hubs entrepreneuriaux** sont aussi importants dans le système, ce sont des espaces de collaboration et d'échanges afin de favoriser la réussite des projets des entrepreneurs. De même que les **espaces de coworking**, ils sont des espaces mis à disposition des particuliers, des travailleurs indépendants ou des entrepreneurs, qui leur permettent de bénéficier d'un environnement de travail calme, adéquat et équipé, favorisant la collaboration et le partage de ressources.

L'ensemble de ces structures en plus des entrepreneurs, des bailleurs de fonds, de l'Etat et de tout autre acteur qui intervient dans le domaine de l'entrepreneuriat forment l'**Écosystème entrepreneurial** qui est une "communauté interactive au sein d'une région géographique, composée d'acteurs variés et interdépendants (entrepreneurs, institutions et organisations) et de facteurs (marchés, cadre réglementaire, cadre de soutien, culture entrepreneuriale, etc.), qui évolue avec le temps et dont les acteurs et les facteurs coexistent et interagissent pour promouvoir la création de nouvelles entreprises", Vogel (2013).

Les concepts définis ci-dessus sont ceux que l'on rencontre fréquemment quand on traite de l'entrepreneuriat, les définitions ont permis d'y mettre des contours afin d'en faciliter la compréhension. Une fois les concepts clés définis, il convient de poser la question de recherche que soulève le sujet.

2.4 Cadre Opératoire

Le cadre opératoire a pour objectif de spécifier les éléments choisis pour vérifier les hypothèses de recherche. Ces dernières sont des énoncés formulés en vue de proposer des explications ou des interprétations du problème étudié. Elles sont ainsi des réponses anticipées à la question de recherche dont elles doivent découler. Ce cadre permet, de fait, d'opérationnaliser les variables grâce à des indicateurs en vue de savoir ce qui devra faire l'objet d'analyse pour mieux préciser et vérifier l'hypothèse.

Le problème soulevé plus haut est relatif au fait que l'étude de l'apport des structures d'accompagnement constitue un champ peu exploré dans la littérature. Le travail qui s'y mène n'est ni assez quantifié ni assez étudié qualitativement. La présente étude portant sur l'accompagnement en entrepreneuriat au Sénégal, vise à analyser qualitativement l'apport des structures qui évoluent dans le domaine. Ainsi, l'**objectif général** est le suivant : Analyser qualitativement l'apport des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat au Sénégal. Il est scindé en deux objectifs spécifiques :

OS1 : Définir le cadre d’accompagnement entrepreneurial au Sénégal, notamment les acteurs et leurs rôles ; (typologie des acteurs, nature, modalités de fonctionnement, rôles, services proposés.)

OS2 : Déterminer la valeur ajoutée des structures d’accompagnement par rapport au cadre de l’entrepreneuriat au Sénégal.

A terme, la démarche va permettre de comprendre en quoi les structures d’accompagnement contribuent à la création d’un environnement propice à l’entrepreneuriat et à la maximisation de son impact sur le développement économique et social du Sénégal.

De fait la question générale de recherche que pose le sujet est le suivant : « **Quelle est la valeur ajoutée des structures d’accompagnement en entrepreneuriat au Sénégal ?** »

De la question générale, découlent deux questions spécifiques qui vont permettre de mieux aborder les angles de réponses :

QS1 : Existe-il des programmes d’accompagnement bénéfiques pour les entrepreneurs ?

QS2 : Les structures proposent-elles un suivi de ces programmes ?

Pour répondre à la question de recherche nous avons émis des hypothèses à confirmer ou à infirmer au cours du travail. Les hypothèses formulées pour l’étude sont les suivantes :

H1 : L’existence de programmes d’accompagnement constitue une valeur ajoutée en entrepreneuriat ;

H2 : Le suivi des entrepreneurs renforce cette valeur ajoutée.

En vérifiant s’il existe des programmes d’accompagnement et un suivi proposé aux entrepreneurs, il est possible de mesurer la valeur ajoutée des structures d’accompagnement. En effet l’entrepreneur peut décider de mener ses activités seul, sans accompagnement, donc en allant vers les structures, il doit y avoir une plus-value qui lui est proposée.

De ces hypothèses nous pouvons déduire deux variables indépendantes et une variable dépendante. La variable indépendante est autonome et c’est son impact qui est mesuré sur la variable dépendante qui fait l’objet de vérification. Les variables indépendantes sont les suivantes : (**VI1**) l’existence de programmes d’accompagnement et (**VI2**) l’existence de suivi des entrepreneurs. Elles seront ainsi testées pour voir dans quelle mesure elles influent sur la variable dépendante qu’est l’apport dans l’entrepreneuriat (**VD**).

Afin de mieux conceptualiser les variables nous avons élaboré le tableau d’opérationnalisation des concepts. Il a pour objectif de traduire les variables en indicateurs mesurables.

Tableau 1 : Tableau d’opérationnalisation des concepts

Concept	Dimensions	Variables	Indicateurs
Valeur ajoutée des structures d’accompagnement	Capacitation	Existence de programmes d’accompagnement	Renforcement de compétences chez l’entrepreneur
	Encadrement à long terme	Existence de suivi des programmes	Pérennisation des acquis de l’entrepreneur

Source : Auteur

En somme, la partie théorique a permis de poser la problématique et le cadre conceptuel de la recherche. Dans la problématique, nous avons procédé à l'identification du problème que le travail étudie ainsi que la justification du choix du sujet. Nous avons ensuite, dans le cadre conceptuel, fait la revue de littérature sur l'accompagnement entrepreneurial dans le monde en général et au Sénégal en particulier. Puis la définition conceptuelle a permis de définir les termes qui gravitent autour du sujet. Enfin, nous avons posé le cadre opératoire que soulève le sujet, en formulant la question générale de recherche ainsi que l'objectif et l'hypothèse. Pour cerner au mieux la question, nous avons formulé deux questions spécifiques et précisé deux hypothèses qui vont être confirmées ou infirmées grâce aux méthodes décrites dans la partie empirique. Cette dernière est abordée dans la seconde partie du travail.

DEUXIÈME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE ET EXPERIMENTAL

La partie empirique permet de mettre en évidence le cheminement adopté pour répondre à la question générale de recherche du sujet. C'est le lieu d'aborder la méthodologie du travail et de faire la présentation et l'analyse des données qui vont aboutir à la discussion des résultats.

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie permet de décrire la procédure adoptée pour réaliser le travail de recherche. C'est la partie dans laquelle, on retrouve les détails des outils et méthodes utilisés pour répondre à la question de recherche ainsi qu'à la problématique soulevée. De fait, la méthodologie permet de mettre en exergue les outils et moyens utilisés pour collecter des informations et les analyser sur le sujet de recherche. Pour circonscrire le cadre, nous allons présenter la posture de recherche adoptée, faire la présentation du cadre physique et institutionnel et celle de l'échantillon de recherche. Il va aussi avoir le descriptif de l'approche méthodologique utilisée de même que celui du plan de traitement et d'analyse des données.

3.1 Posture de recherche

La posture de recherche représente le chemin que le chercheur emprunte pour construire son argumentaire, la base sur laquelle il choisit de s'appuyer pour construire sa réflexion par rapport à son sujet d'étude. La posture de recherche ou la position épistémologique permet d'indiquer le paradigme de recherche dans lequel sont inscrits les choix théoriques et méthodologiques effectués par le chercheur tendant à expliquer, comprendre, décrire le phénomène étudié (Charmillot,2021).

Dans le cadre de l'étude, nous nous sommes inscrits dans un paradigme explicatif pour tenter de montrer l'apport des structures d'accompagnement dans l'entrepreneuriat au Sénégal. Le paradigme dit posture objectivante (Genard,2010) est objectiviste et causale, il permet d'expliquer le sujet étudié qui constitue la variable dépendante en fonction de causes à déterminer représentées en variables indépendantes. Le raisonnement s'inscrit dans une perspective déterministe, hypothético-déductive, qui poursuit une logique de preuve.

Le choix de la posture se justifie par le fait que nous cherchons à analyser l'apport des structures d'accompagnement, de fait nous nous basons sur des écrits existants, des perceptions des acteurs qui sont concernés par l'activité de ces structures mais aussi de tous ceux qui sont impactés par cette activité. Ainsi, nous avons construit le travail d'abord sur la base de recension des écrits sur l'accompagnement dans un cadre global puis contextuel, nous avons posé la question de recherche et émis des hypothèses que nous allons tenter de confirmer ou d'infirmer pour pouvoir répondre à la question de recherche.

L'observation participante et le formulaire proposé aux acteurs de l'entrepreneuriat au Sénégal ont permis de recueillir des données qui vont être analysées pour nous permettre de répondre à la question de recherche formulée. En effet, pour avoir un aperçu de l'entrepreneuriat au Sénégal, il faut une immersion dans le milieu et suivre au quotidien ce qui s'y fait. La logique hypothético-déductive est une méthode de raisonnement qui permet de déterminer des hypothèses à l'entame de la recherche, à infirmer ou à confirmer en fonction des résultats obtenus. Elle constitue une explication causale et permet au chercheur de répondre à sa question de recherche sur la base d'une large exploration.

Sur la base de cette logique, on élabore un processus de recherche pour obtenir des résultats qui permettront d'avoir des conclusions édifiantes par rapport au sujet d'étude.

3.2 Présentation du cadre physique et institutionnel

Le cadre physique et institutionnel constitue le cadre dans lequel le travail s'est effectué. Ainsi nous allons présenter la structure qui nous a accueilli pour le stage et la zone d'étude qui est le Sénégal.

3.2.1 Présentation du cadre institutionnel

Dans le cadre du mémoire, nous avons effectué un stage dans le cabinet d'accompagnement en entrepreneuriat du nom de Xiif XamXam⁶, qui constitue le cadre institutionnel du travail. Le stage s'est déroulé sur la période du 10 Avril 2023 au 10 Septembre 2023.

C'est un cabinet qui évolue dans le domaine de l'accompagnement en entrepreneuriat et la formation professionnalisante. Son objectif principal est d'aider les individus à développer leurs compétences et à atteindre leur plein potentiel. Il propose des programmes d'accompagnement adaptés aux besoins spécifiques des participants suite à leur profilage. Les domaines dans lesquels le cabinet propose un accompagnement sont les suivants : l'entrepreneuriat, le leadership, la communication, la gestion du temps, les compétences en négociation, le développement personnel. Chaque programme est conçu pour être interactif et engageant, favorisant ainsi un apprentissage pratique et concret. Les cibles du cabinet sont les entrepreneurs en général, les particuliers, les entreprises, les ONG et les associations.

Ce qui distingue le cabinet Xiif XamXam des autres structures, c'est son approche personnalisée envers sa clientèle. Ils travaillent en étroite collaboration avec chaque participant pour comprendre ses objectifs, ses besoins et ses défis spécifiques. En utilisant cette approche individualisée, ils fournissent un accompagnement sur mesure qui répond aux besoins de chaque individu. L'accompagnement se fait avec une équipe de coachs- formateurs

⁶ Xiif XamXam est un terme wolof qui désigne littéralement la faim de connaissance. Dans un sens plus profond ce nom a été choisi par le cabinet car il incarne sa philosophie ; qui est la quête perpétuelle du savoir, la volonté de se construire par le savoir.

hautement qualifiés et expérimentés. Ils sont des experts dans leur domaine et sont passionnés par le partage de leurs connaissances et de leur expérience avec les participants.

Dans le cadre de l'accompagnement, le cabinet propose des formations en présentiel et en ligne, des webinaires, et des ressources électroniques ainsi que sous format vidéo et des modules d'apprentissage interactifs. Cela permet aux participants de continuer à se former à leur propre rythme et de renforcer leurs compétences même après la fin de la formation. Au fil des années, le cabinet a travaillé avec de nombreuses entreprises de renommée telles que Acdev, Baraka, GIZ⁷ aidant leurs employés à développer leurs compétences et à améliorer leurs performances.

3.2.2 Présentation du cadre physique de l'étude

Le Sénégal est situé à l'extrême ouest du continent africain, il a une superficie de 196712 km² avec une densité, nombre d'habitants/km², de 93 en 2023. La population est estimée à 18.275.743 habitants (dont 9.184.886 de femmes et 9.090.857 d'hommes) en 2023 selon l'ANSD dont l'âge médian est de 19 ans, montrant la jeunesse de la population. On y dénombre quatorze régions dont les chefs-lieux sont les principales villes : Dakar, Diourbel, Fatick, Kaffrine, Kédougou, Kaolack, Kolda, Louga, Matam, Saint-Louis, Sédhiou, Tambacounda, Thiès, Ziguinchor. Les régions comptent 45 départements, subdivisés en Arrondissements (Sous-préfectures), Communes, Communautés rurales et Villages, (Ndiaye, 2021).

Le pays est la deuxième économie en Afrique de l'Ouest derrière la Côte d'Ivoire, mais reste confronté à la problématique de l'emploi des jeunes et des femmes, de la cherté de la vie, d'un fort taux de chômage. L'économie du pays est dominée par le secteur tertiaire qui représente 51,2% du PIB en valeur en 2019 (ANSD/comptes nationaux, décembre 2020), le secteur secondaire représente 23,1% et le secteur primaire 15,0%⁸. Cette prédominance du secteur tertiaire est révélatrice de la place de l'entrepreneuriat et de sa valeur ajoutée dans l'économie du pays. Dans le cadre de la présente étude, les structures d'accompagnement qui ont répondu au formulaire se situent sur l'étendue du territoire national dans leur majorité, dans la zone Nord et dans la zone Centre. Ci-dessous, le graphique représentant les structures selon leurs zones d'intervention :

⁷ Ce sont des ONG et associations, partenaires du cabinet

⁸ Le secteur regroupe des entreprises évoluant dans un même domaine. Le secteur primaire regroupe les entreprises qui travaillent dans l'exploitation de ressources naturelles (pêche, agriculture, élevage etc.), le secteur secondaire comprend les travailleurs de l'industrie et la transformation industrielle, la construction et le secteur tertiaire comprend ceux qui produisent des services marchands et non marchands.

Zones d'intervention des structures d'accompagnement

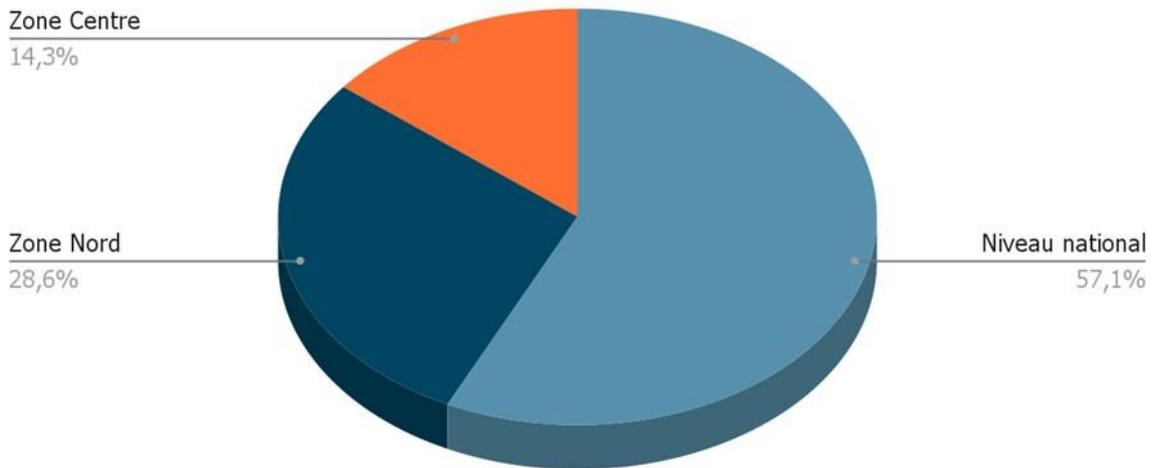


Figure 4 : Représentation des zones d'intervention des structures d'accompagnement

3.3 Présentation de l'échantillon de recherche

La population est constituée par l'ensemble des sujets et/ou entités considérés dans le cadre de la réalisation d'une étude. Dans le contexte de la présente recherche, la population étudiée est composée des structures d'accompagnement et des entrepreneurs.

L'échantillon quant à lui est la partie de la population que l'on choisit d'étudier sur la base d'un certain nombre de critères. L'échantillon de l'étude est composé de sept (7) structures d'accompagnement et de quatorze (14) entrepreneurs choisis sur la base d'un échantillonnage de type non probabiliste, qui est une méthode raisonnée de choix de l'échantillon définie selon des critères subjectifs. En effet, nous avons fait un échantillonnage à participation volontaire, c'est un échantillonnage qui consiste à faire appel à des volontaires pour la constitution de l'échantillon à étudier. Le choix de ce type d'échantillonnage relève du fait de la nature particulière de la cible de l'étude, qui a été difficile d'accès. Au départ, nous avions pour objectif de mener des enquêtes auprès de dix (10) structures d'accompagnement étatiques et de vingt (20) entrepreneurs, soit un échantillon de trente (30) personnes physiques et morales à étudier. Cependant nous n'avons pu avoir que vingt et une (21) réponses.

3.4 Approche méthodologique utilisée : étude qualitative

Toute recherche scientifique nécessite une méthode, elle est le socle sur lequel s'appuie le chercheur pour analyser et comprendre le phénomène qu'il étudie. C'est un schéma logique qui donne à la recherche scientifique une démarche compréhensive, évidente et irréfutable.

Dans le cadre de l'étude nous avons adopté la démarche qualitative, elle est une démarche qui permet de faire une analyse des comportements et des phénomènes sociaux. C'est une méthode de recherche descriptive qui se base sur des interprétations et analyses du perçu, des avis ainsi que des expériences de personnes ou groupes de personnes. La démarche qualitative s'appuie sur la collecte de données réalisée grâce à des méthodes : l'observation, l'entretien individuel, les focus group. Dans le cadre de l'étude, nous avons utilisé deux méthodes : l'observation et l'entretien par voie électronique à base d'un questionnaire en ligne. En plus des deux méthodes, nous avons fait de la recherche documentaire pour asseoir les bases théoriques du travail.

L'observation réalisée a permis de constater les non-dits, de cerner la réalité du terrain ainsi que le phénomène étudié. Elle n'exige aucun autre instrument que le chercheur lui-même, ni la mise en œuvre de techniques sophistiquées de traitement de données (Arborio, 2007).

En vue de l'étude, nous avons effectué un stage qui a permis de pratiquer l'observation participante. En effet, nous avons intégré une structure d'accompagnement en entrepreneuriat afin de mieux comprendre le processus d'accompagnement mais aussi côtoyer des entrepreneurs bénéficiant de l'accompagnement. L'entrepreneuriat est un domaine dans lequel les gens qui s'y activent sont très occupés et ne sont pas facilement abordables. Il faut être dans le milieu pour pouvoir se rapprocher d'eux et savoir dans quoi ils s'activent et comment ils le font. Nous avons créé un questionnaire en ligne, qui était le plus adapté à la cible d'enquête (les structures d'accompagnement et les entrepreneurs), avec des questions ouvertes pour pouvoir mieux cerner le travail des structures d'accompagnement.

La recherche documentaire a permis de faire la recension des écrits par rapport à la thématique de recherche, de faire une collecte de données informatives à travers la littérature, les écrits scientifiques comme les articles de revue, les thèses de doctorats ou les mémoires de recherche. Nous avons fait une revue de littérature pour camper la partie théorique du travail. Nous avons aussi consulté plusieurs articles de revues et actes de colloques, des thèses et des mémoires. La consultation de documents à caractère statistique a aussi fait partie de la recherche documentaire. Ces éléments permettent de mieux asseoir la démarche qualitative

3.5 Plan de traitement et d'analyse des données

Pour la collecte de données dans le cadre de l'étude, nous nous sommes basés sur deux méthodes : l'observation et la création d'un questionnaire en ligne via Google Forms.

L'observation de type participant, nous a permis d'être au cœur du système étudié et de côtoyer d'autres structures d'accompagnement ainsi que des entrepreneurs. Il y a eu des échanges et des discussions avec différents acteurs, ce qui a permis de comprendre le

fonctionnement des structures d'accompagnement, les challenges auxquels elles font face, les actions qu'elles mènent au quotidien ainsi que leur rapport avec les entrepreneurs.

La méthode d'observation participante a également permis de s'imprégner du milieu de l'entrepreneuriat, de se rapprocher des différents vecteurs de l'écosystème entrepreneurial sénégalais et de cerner concrètement leur interaction.

Deux questionnaires, d'une vingtaine de questions, ont aussi été créés via la plateforme Google Forms. Ils ont été remplis par divers acteurs de l'entrepreneuriat : des structures d'accompagnement privées, étatiques ainsi que des entrepreneurs. Les questionnaires sont structurés sur la base de deux parties : une partie de présentation du répondant (qui il est, ce qu'il fait, depuis quand il le fait, ce qu'il propose) et une partie analytique du cadre de l'accompagnement entrepreneurial au Sénégal.

Le choix du questionnaire a été motivé par le fait de vouloir proposer aux cibles de l'enquête plus de pragmatisme. Elles n'avaient pas de temps à accorder pour des entretiens en présentiel ou en ligne. L'objectif des questionnaires est de recueillir des informations sur les actions qu'elles proposent aux entrepreneurs, leurs façons de travailler et d'avoir le perçu des entrepreneurs sur le travail des structures.

L'analyse des données s'est effectuée avec le logiciel Excel, à la suite de la collecte des données avec le formulaire en ligne. En effet les formulaires Google Forms sont liés à des feuilles de calcul dans Google Sheets, ce qui permet d'y stocker les réponses automatiquement. Pour le traitement des données sur le même fichier dans Sheets, il est ouvert d'autres feuilles de calcul. Une feuille de calcul par question afin de les répertorier et de pouvoir produire des représentations graphiques pour certaines réponses. L'étude étant qualitative les réponses ont été assez détaillées car l'objectif était d'avoir les avis, le perçu des entrepreneurs ainsi que des réponses sur la méthodologie d'intervention des structures d'accompagnement. De fait, nous avons un questionnaire pour les entrepreneurs et un autre pour les structures d'accompagnement administrés sur la base d'un échantillonnage à participation volontaire.

Le questionnaire a été soumis à une dizaine de structures d'accompagnement publiques et privées et à une vingtaine d'entrepreneurs, sept (7) structures et quatorze (14) entrepreneurs y ont répondu par choix volontaire.

Le chapitre sur la méthodologie a permis de montrer l'ensemble des procédés utilisés pour obtenir les données nécessaires en réponse à la question de recherche posée. Différentes approches et diverses méthodes ont aidé dans la collecte des données qui vont être présentées et analysées dans le chapitre suivant.

Chapitre IV : Présentation, Analyse et discussion des résultats

Dans ledit chapitre, nous allons présenter et analyser les données collectées à la suite des enquêtes menées et ensuite réaliser la discussion des résultats.

4.1 Présentation et analyse des données

Pour rappel la question générale de l'étude est la suivante : « En quoi consiste l'apport des structures d'accompagnement en entrepreneuriat ? »

Ce que nous cherchons à analyser concerne l'apport que les structures d'accompagnement assurent dans le cadre de l'entrepreneuriat. Cet apport est analysé en termes de ce que proposent les structures d'accompagnement aux entrepreneurs, les façons dont elles collaborent avec eux. Nous avons deux hypothèses selon lesquelles l'existence de programmes d'accompagnement ainsi que le suivi des entrepreneurs dans leurs projets sont constitutives d'un apport.

Dans l'enquête nous avons recueilli les réponses de sept (7) structures d'accompagnement établies dans le territoire national et de quatorze (14) entrepreneurs. Les questions posées comprennent des questions ouvertes permettant au répondant de donner le plus de détails possible pour apprécier et mesurer l'apport que nous cherchons à qualifier. Les structures d'accompagnement se sont présentées et ont spécifié les programmes d'accompagnement dont elles disposent, ainsi que les méthodes de travail qu'elles adoptent avec les entrepreneurs. Elles ont aussi donné leurs avis et recommandations par rapport au cadre de l'accompagnement entrepreneurial au Sénégal. Pour leur part, les entrepreneurs ont donné leurs avis sur l'accompagnement proposé par les structures d'accompagnement, ainsi que l'accompagnement entrepreneurial tel qu'il se fait en général au Sénégal. A noter que tous les entrepreneurs ayant répondu ont bénéficié d'un accompagnement entrepreneurial.

Les données collectées se présentent comme suit :

4.1.1 Pour les structures d'accompagnement

Les structures d'accompagnement répondantes sont catégorisées comme suit : deux (2) incubateurs, une (1) association, trois (3) structures étatiques et une (1) société d'accompagnement. Elles sont de deux catégories : structures étatiques et structures privées et interviennent dans divers domaines et champs de l'entrepreneuriat : économie verte, agritech, agro-industrie, économie numérique, inclusion sociale, développement de technologies d'accompagnement et de suivi d'entreprises, entrepreneuriat des femmes et des jeunes, employabilité des femmes et des jeunes et de renforcement des capacités des entreprises et des organisations professionnelles.

Ceci fait ressortir la division traditionnelle des structures d'accompagnement, de même que la diversité des domaines dans lesquels elles évoluent. En effet comme souligné plus haut, les structures sont soit publiques soit privées, ensemble elles travaillent à résoudre la problématique de l'emploi des jeunes et des femmes, en créant un cadre facilitant l'entrepreneuriat.

Nous avons ci-dessous les présentations des différentes structures, la typologie des entités qui ont répondu aux questions ainsi qu'un bref descriptif de leurs domaines d'activités.

Tableau 2 : Présentations des structures d'accompagnement

Noms des structures	Types de structures	Présentation de la structure
Yeesal AgriHub	Association	Yeesal AgriHub est une structure d'accompagnement des entrepreneurs spécialisée dans l'économie verte, l'agritech et l'agro-industrie
Incubateur Dekkal ⁹ Yaakaar/USSEIN	Incubateur	Incubateur universitaire orienté dans l'accompagnement des projets évoluant dans l'économie verte et l'économie numérique
Xidma ¹⁰ Center	Incubateur	C'est un hub dédié à l'Entrepreneuriat et à l'inclusion
CONCREE SAS	Société d'accompagnement	Entreprise d'accompagnement, de développement de technologies d'accompagnement et de suivi d'entreprises
DER/FJ	Structure étatique	La délégation générale à l'entrepreneuriat rapide des femmes et des jeunes est une structure d'accompagnement pour promouvoir et impulser l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes au Sénégal.
Le Fonds de Financement de la Formation professionnelle et technique (3 FPT)	Structure étatique	Composante du Ministère de la Formation Professionnelle de l'Apprentissage et de l'Insertion (MFAI), créée en 2014 par le Président de la République afin d'apporter une réponse concrète au besoin d'employabilité des femmes et des jeunes et de renforcer les capacités des entreprises et des organisations professionnelles. Le 3 FPT dispose de 4 guichets : 1. Guichet de Financement des Entreprises et des Organisations Professionnelles (GFEOP) 2. Guichet de Financement des Demandes Individuelles (GFDI) 3. Guichet de Financement des Établissements publics de formation professionnelle (GFET) 4. Guichet Assurance Qualité (GAQ)"
FONSIS	Structure étatique	Société d'investissement

Source : Données de l'enquête, 2023.

⁹ Dekkal Yaakaar est un terme wolof qui signifie faire renaître l'espoir

¹⁰ Xidma, terme wolof qui signifie service et don de soi

L'expérience est une donnée pertinente pour pouvoir apprécier ce que proposent les structures d'accompagnement. En effet plus l'expérience est grande plus la structure a la capacité de développer de nouveaux outils pour enrichir son offre d'accompagnement. Elle aura capitalisé en termes de leçons apprises, de cas de réussite ou d'échec de différents dispositifs. En plus, elle justifiera d'une légitimité que n'aura pas forcément une jeune structure, qui se lance dans l'accompagnement.

Les structures ayant répondu se distinguent ainsi en fonction du nombre d'années d'expérience en matière d'accompagnement, ce qui symbolise leur rôle capital dans l'entrepreneuriat au Sénégal. En effet, près de 50% de l'échantillon étudié a une expérience entre 5 à 10 ans, le reste a entre 0 et 1 an, 2 à 5 ans et plus de 10 ans.

On note l'émergence de nouvelles structures, qui vont renforcer le dispositif d'accompagnement entrepreneurial.

Ci-dessous le diagramme illustratif du nombre de structures par années d'expérience :

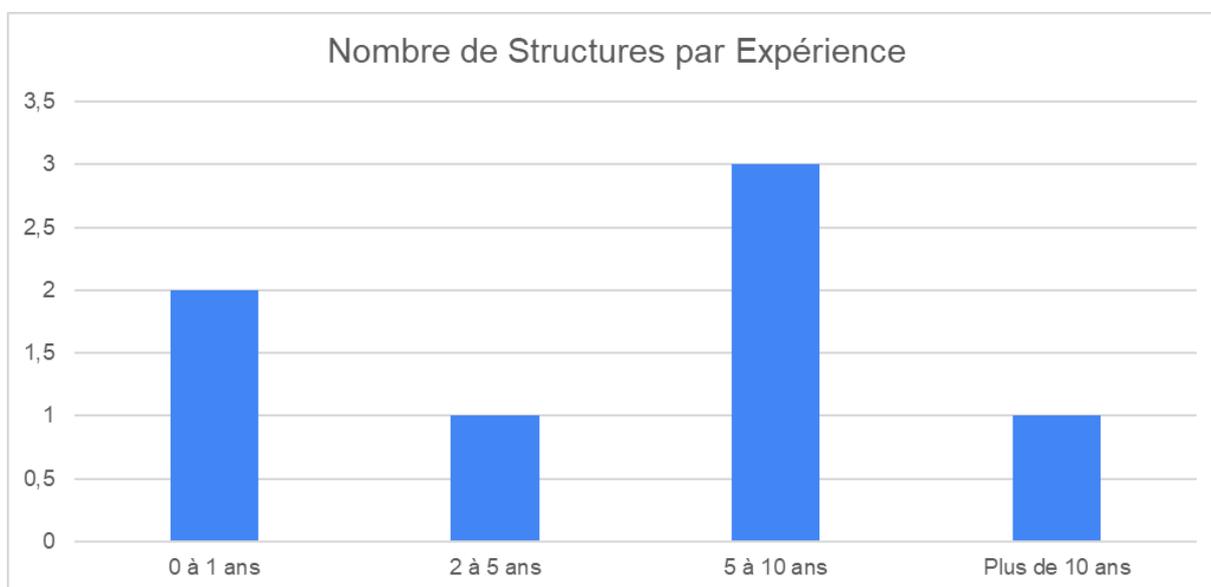


Figure 5 : Diagramme du nombre des structures par expérience

La question sur la catégorie de cible visée a permis de mettre en évidence l'absence de spécialisation des structures d'accompagnement. Aussi bien les structures que les entrepreneurs notent un manque de spécialisation des structures par rapport aux cibles ainsi qu'aux domaines d'intervention. Un pourcentage de 42.86 % des structures affirment qu'elles ont pour cibles toutes les catégories d'entrepreneurs. Par toutes les catégories, on entend toute personne que l'on qualifie d'entrepreneur, jeunes et femmes, confondus

Ces cibles d'entrepreneurs définies sont de fait bénéficiaires de l'accompagnement.

La représentation ci-dessous illustre les structures selon leurs cibles :

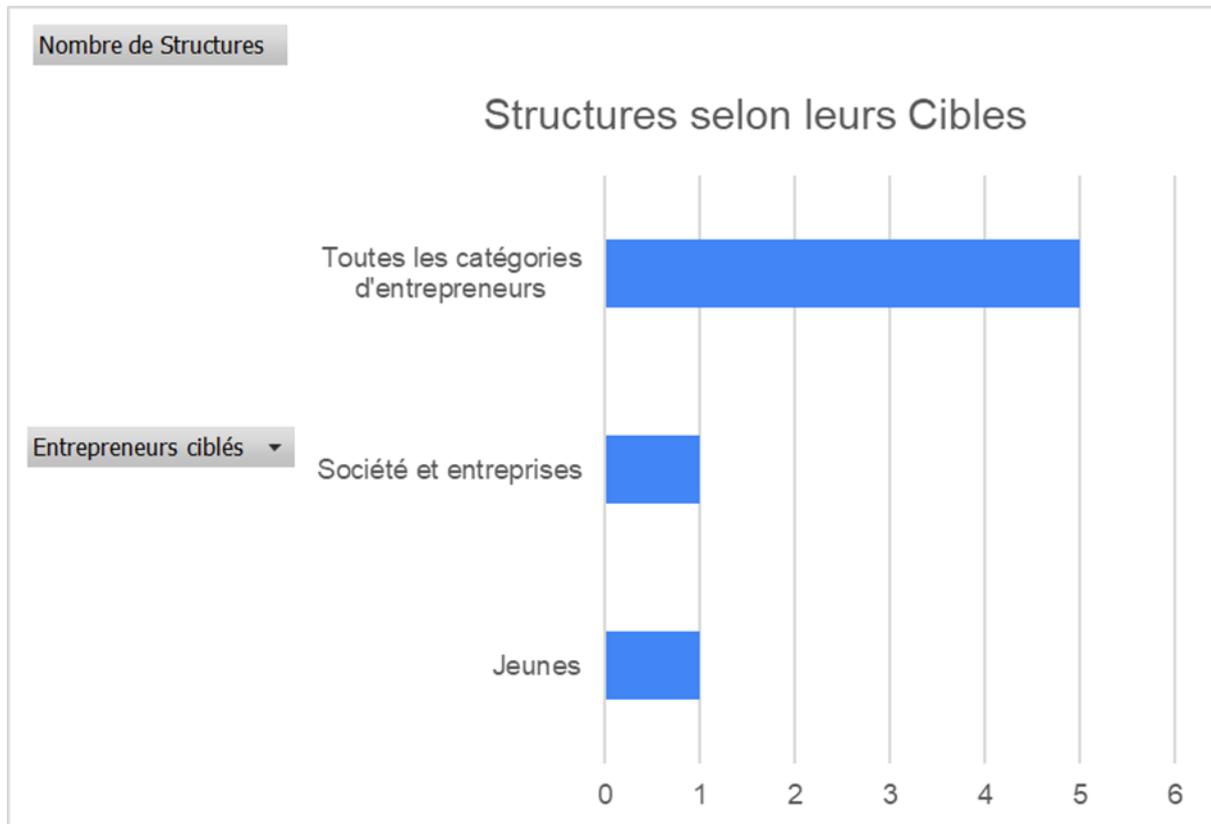


Figure 6 : Diagramme des structures selon les cibles d'entrepreneurs

En plus de la catégorisation des cibles, les structures font état de programmes d'accompagnement proposés et en exposent le contenu.

L'existence de programmes d'accompagnement constitue une variable indépendante du travail, les réponses des structures d'accompagnement ont permis de vérifier qu'elles proposent toutes des programmes d'accompagnement aux entrepreneurs. Les programmes sont variés et entrent dans trois champs principalement : la formation des entrepreneurs, la formalisation de leurs activités et le financement de leurs projets. Ce tableau suivant donne le détail des programmes proposés :

Tableau 3 : Les programmes d'accompagnement et leurs contenus

Structures	Programmes d'accompagnement proposés	Contenus des programmes
Yeesal AgriHub	Agripreneur en action, Synergie de microprojets	Un accompagnement sur mesure impliquant un service de business development, un accompagnement à la levée de fonds et la mise en place d'une stratégie de croissance.
Incubateur Dekkal Yaakaar/USSEIN	Pré Incubation et incubation	Formation, coaching, mentorat réseautage, appui à la levée de fonds
Xidma Center	programme de pré incubation d'Entreprises de 200 entrepreneurs à Louga	Formations, coaching
CONCREE SAS	Entreprendar, "Meun Nga Tekki Fii"	Sensibilisation/initiation en entrepreneuriat, Pré Incubation/incubation startups, Structuration/Formalisation de MPME
DER/FJ	"PAVIE programme d'appui à la valorisation des initiatives entrepreneuriales La formalisation des entreprises Le NANO "	FORMATION/ FINANCEMENT/FORMALISATION
Le Fonds de Financement de la Formation professionnelle et technique (3 FPT)	Nous avons des accompagnements pour les jeunes dans le besoin de formation. Nous finançons le renforcement de capacité des personnels des entreprises pour qu'elles soient plus productives; plus compétitives. Pour appuyer les dirigeants nous avons mis en place des parcours d'accompagnement	Accompagnement technique: Recueil de besoins de formation; accompagnement à l'instruction pour que la formation soit pertinente aux besoins de la structure. Choix des opérateurs de formation pertinents sur la base des opérateurs accrédités grâce au guichet assurance qualité (accréditation valable 3 ans)
Fonsis	autonomisation des femmes; agriculture; eau ;électricité	L'accompagnement consiste à faire un investissement dans la société

Source : Données de l'enquête, 2023.

L'accompagnement se fait de diverses façons en fonction des structures. Il se traduit en services mis à la disposition de l'entrepreneur afin de lui faciliter la mise sur pied, la viabilisation et la réussite de son projet. On note ainsi parmi ces services ceux de business Development, d'accompagnement à la levée de fonds et de mise en place d'une stratégie de croissance. La majeure partie des structures proposent des services de formation, de

coaching¹¹ et de mentorat¹², aussi d'incubation des projets. Elle consiste à accompagner l'entreprise ou le projet de l'entrepreneur dès ses débuts pour favoriser sa croissance. La formation a d'abord pour objectif d'outiller les entrepreneurs de connaissances en entrepreneuriat, ensuite de lui apprendre la conception des documents stratégiques pour une entreprise commerciale de type entrepreneurial comme le business model Canvas (BMC), le business plan ou plan d'affaires, les documents comptables, l'éducation financière aussi fait partie de cette formation.

L'accompagnement pour la formalisation revient à aider l'entrepreneur à s'enregistrer dans les structures dédiées comme les chambres de commerce, le bureau d'appui à la création d'entreprise (BCE), l'agence de promotion des investissements et des grands travaux (APIX) ou au niveau des guichets uniques (GU), pour sortir du cadre informel dans lequel ils évoluent. Il s'agit en effet d'obtenir un registre de commerce (registre du commerce et du crédit mobilier RCCM), un Numéro d'Identification National des Entreprises et des Associations (NINEA), ce sont les documents que requiert l'exercice d'une activité de type commercial. Cette formalisation permet aux entrepreneurs de bénéficier de certaines exonérations et réductions d'impôts, du statut de l'entrepreneur de l'OHADA¹³ et de ses avantages, de prêts et de financements qui pourraient les aider dans la réussite de leurs projets.

Le financement est primordial pour la concrétisation du projet entrepreneurial, plusieurs structures le proposent dans le cadre de leur accompagnement. Qu'elles soient étatiques ou privées, elles mettent en place des mécanismes permettant aux entrepreneurs d'obtenir les fonds nécessaires pour la concrétisation de leurs projets.

Pour mesurer l'impact de l'accompagnement, il convient de faire un suivi, c'est un indicateur important pour pérenniser le dispositif. En termes d'apport, le suivi permet d'accompagner l'entrepreneur sur l'utilisation des outils et des connaissances dont les programmes d'accompagnement l'ont doté. Les structures proposent un coaching personnalisé et continu mais aussi individuel dans le cadre du suivi, des programmes spécifiques de suivi, l'organisation d'événements et de rencontres, elles font des Reporting périodiques. D'autres utilisent des plateformes pour un suivi plus simple et pratique, c'est le cas de Concree (société d'accompagnement située à Saint-Louis, dans la zone Nord du pays) qui utilise la plateforme

¹¹ Le coaching est une méthode d'accompagnement groupée ou individualisée qui a pour objectif d'accompagner l'entrepreneur, le porteur de projets ou un individu dans le développement de son potentiel, la compréhension du domaine dans lequel il souhaite se lancer, ou il évolue. C'est un moyen d'accompagnement de l'entrepreneur dans son projet entrepreneurial pour lui faciliter sa réussite.

¹² Le mentorat est aussi une méthode d'accompagnement, il s'inscrit dans le cadre de partage de savoir-faire d'une personne expérimentée dans son domaine (le mentor) vers une personne novice du même domaine (le mentoré).

¹³ Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique : c'est une organisation qui regroupe 17 Etats qui ont pour ambition de faciliter les affaires entre eux, en créant un vaste marché sécurisé juridiquement et judiciairement. Le statut de l'entrepreneur permet à l'entrepreneur de réaliser ses activités grâce à des procédures administratives allégées, de se sécuriser juridiquement et de bénéficier d'opportunités de financement et de gain de marchés.

Lezgo qui est un assistant dans la gestion des programmes d'accompagnement entrepreneurial. Ci-dessous le tableau du suivi proposé et des méthodes utilisées pour le faire :

Tableau 4 : Caractérisation des méthodes de suivi

Structures	Suivi des entrepreneurs que vous accompagnez	Méthode de suivi des entrepreneurs
Yeesal AgriHub	Oui, nous faisons le suivi.	Coaching, mise à disposition de locaux et de ressources.
Incubateur Dekkal Yaakaar/USSEIN	Une application de suivi personnalisé est mise en place avec des indicateurs	Coaching personnalisé et continu et suivi des livrables au cours du processus d'accompagnement
DER/FJ	Nous avons des programmes d'accompagnement et d'assistance technique pour nos bénéficiaires	Programme d'accompagnement
3 FPT	Le dispositif de suivi post-formation n'est pas formalisé. Mais nous essayons de l'améliorer afin de donner plus de contenu à nos collaborations avec des structures dédiées à ce type d'accompagnement	Nous convions nos bénéficiaires aux foires et fora leur permettant d'exposer leurs réalisations. Nous organisons des rencontres thématiques où ils sont conviés. Nous recueillons leurs besoins exprimés lors d'enquête ou de phoning et les mettons en relation avec d'autres entités
FONSIS	Toujours dans le cadre du suivi du portefeuille	Reporting périodiques
CONCREE SAS	Nous disposons d'une plateforme (www/lezgo.sn)	www.lezgo.sn ¹⁴
Xidma Center	Nous avons un plan de suivi	Suivi à la carte et individuel selon les besoins de l'Entrepreneur

Source : Données de l'enquête, 2023.

Les différentes méthodes de suivi proposées s'articulent autour de la mise en place de dispositifs de proximité avec les entrepreneurs ayant bénéficié de l'accompagnement. Les structures suivent les bénéficiaires sur une période, 6 mois en général, pour pérenniser les acquis obtenus. Le coaching revient, il est plus personnalisé, il y a l'organisation de rencontres comme les foires et les foras pour permettre aux bénéficiaires d'exposer les compétences acquises et mettre en évidence la plus-value de l'accompagnement dont ils ont bénéficié. Une structure, parmi les répondants, utilise un logiciel pour faire le suivi ; ce qui est assez innovant

¹⁴ C'est un Entrepreneur Relationship Management (ERM), sous forme de plateforme, qui constitue une solution adoptée pour gérer et optimiser les relations d'accompagnement avec les entrepreneurs.

et pratique. Les programmes d'accompagnement présentés par les répondants présentent ainsi des aspects intéressants au profit des entrepreneurs mais aussi du climat de l'entrepreneuriat au Sénégal. Parmi les répondants, il y a aussi la catégorie des entrepreneurs.

4.1.2 Pour les entrepreneurs

Pour les entrepreneurs, l'échantillon qui a répondu au formulaire est de quatorze (14), comme pour les structures d'accompagnement, les entrepreneurs se sont présentés (noms de leurs entreprises, zone d'intervention, années d'expérience en tant qu'entrepreneur). Tous les entrepreneurs répondants ont bénéficié d'un accompagnement entrepreneurial, l'objectif de la recherche étant d'analyser l'apport des structures d'accompagnement, les bénéficiaires d'accompagnement sont les mieux placés pour donner leurs avis, étant la principale cible bénéficiaire d'accompagnement.

Les entrepreneurs sont établis sur le territoire national et ont des domaines d'activités divers : événementiel, textile, technologie, riziculture, confection de serviettes hygiéniques réutilisables, archivage numérique et physique, centre de certification, maraîchage et arboriculture. La moyenne du nombre d'années d'expérience des entrepreneurs est de 5 à 10 ans, en effet, 42,86% d'entre eux sont représentés dans cette tranche. La question de l'expérience est importante du fait que l'entrepreneur expérimenté est plus en mesure de donner un avis sur l'entrepreneuriat en général et l'accompagnement entrepreneurial en particulier. En effet, les entrepreneurs ont eu à bénéficier de nombreux programmes d'accompagnement qui ont contribué à consolider leurs acquis dans le cadre de leur projet, leur ont permis d'avoir de nouvelles compétences mais aussi de se construire un réseau dans leur domaine.

En outre, 35% des entrepreneurs sont des femmes. Elles jugent que l'accompagnement dont elles ont bénéficié leur a été très bénéfique. Ci-dessous un tableau des présentations des entrepreneurs puis le graphique les représentant selon leurs années d'expérience.

Tableau 5 : Présentation des entrepreneurs

Structures	Présentation	Zones d'intervention
Team Tam Events	La structure s'active dans l'événementiel et dans les industries culturelles et créatives Nous proposons une large gamme de services avec une équipe jeune dynamique et très qualifié	Événementiel productions management Traiteur booking planification...
TOUTY	Enterprise de confection de Textile homme femme enfant et accessoires	International
Baamtu	Baamtu accompagne les entreprises à avoir une technologie pouvant soutenir leurs objectifs	International

	business	
"BOURABE" (Il est temps)	Bignona Tenghory 30 mètres de la Route Nationale 4.	Maraîchage et Arboriculture
GIE assane ngom	C'est un groupe de jeune qui s'activent sur la production du riz	National
Cybermarché Bio de l'Afrique "JOULEU"	Production horticole sous Serre, commercialisation de produits horticoles au Sénégal et dans la sous-région	National
ASKcare	ASKcare est une entreprise de maintenance biomédicale elle accompagne les structures sanitaires à relever leur plateau technique	National
Thiossane Business Services	Notre entreprise est destinée à la production, à la transformation et la commercialisation des produits locaux. En résumé nous sommes dans l'agroalimentaire transformation fruits et légumes et transformation céréales locales.	National
Kassane	Production de mobiliers	National
J'Y SUIS J'y investis en Casamance (J'YSIC)	C'est une structure qui s'active dans la transformation des produits forestiers non ligneux tels que : la mangue, l'anacarde, le sabasenegalensis etc....	National
GIE diallo family	GIE diallo family	Riziculture
Certification Coaching Center	Un centre de formation professionnelle continue, de certification et de reconversion sur les métiers du numérique	Sous-régional
Kitambaa	Kitambaa évoqué étoffe en Swahili œuvre pour le maintien des jeunes filles en milieu scolaire et à l'autonomisation des femmes en mettant à leur disposition des serviettes hygiéniques réutilisables.	Sous-régional
Archives Consulting Group	Archivage physique et numérique pour les PME et les institutions publiques	Sous-régional

Source : Données de l'enquête, 2023.

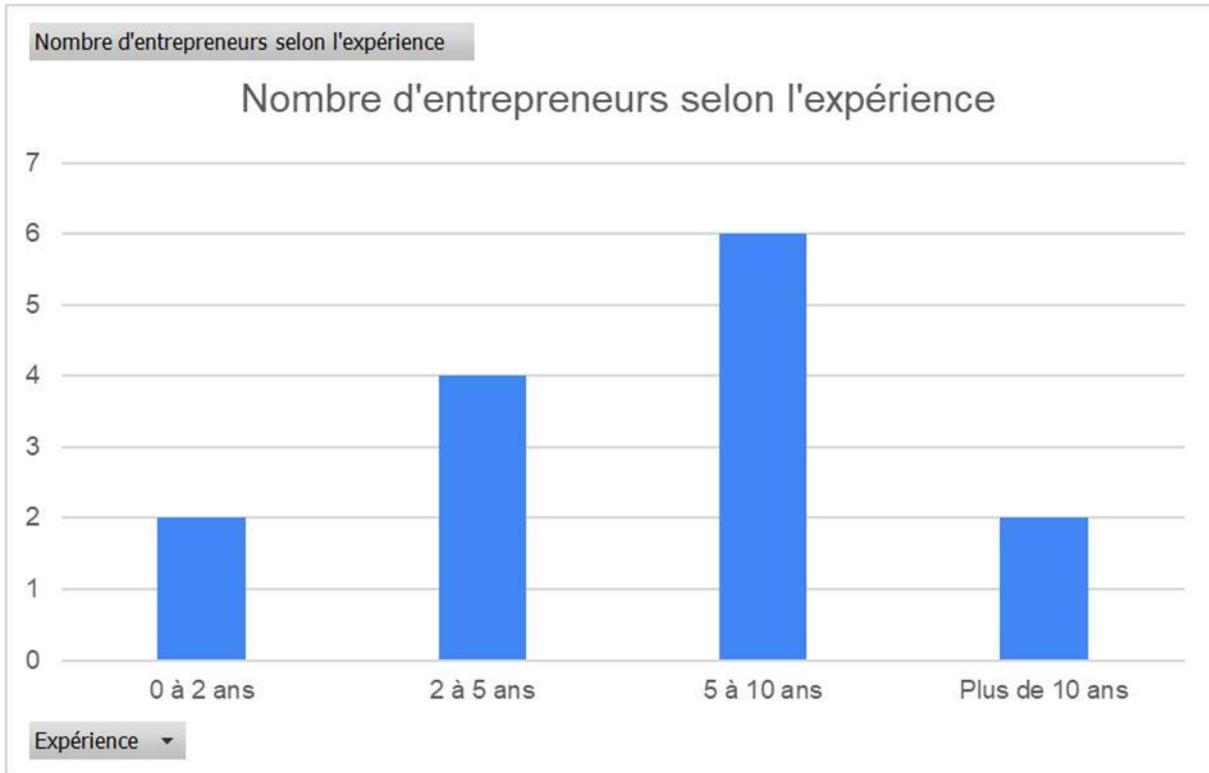


Figure 7 : Diagramme des entrepreneurs selon leurs années d'expérience

Le nombre d'années d'expérience permet aux entrepreneurs de mieux apprécier la qualité et l'impact de l'accompagnement proposé.

A la question sur l'appréciation faite de l'accompagnement entrepreneurial au Sénégal, les entrepreneurs ont donné leurs avis représentés ci-dessous :

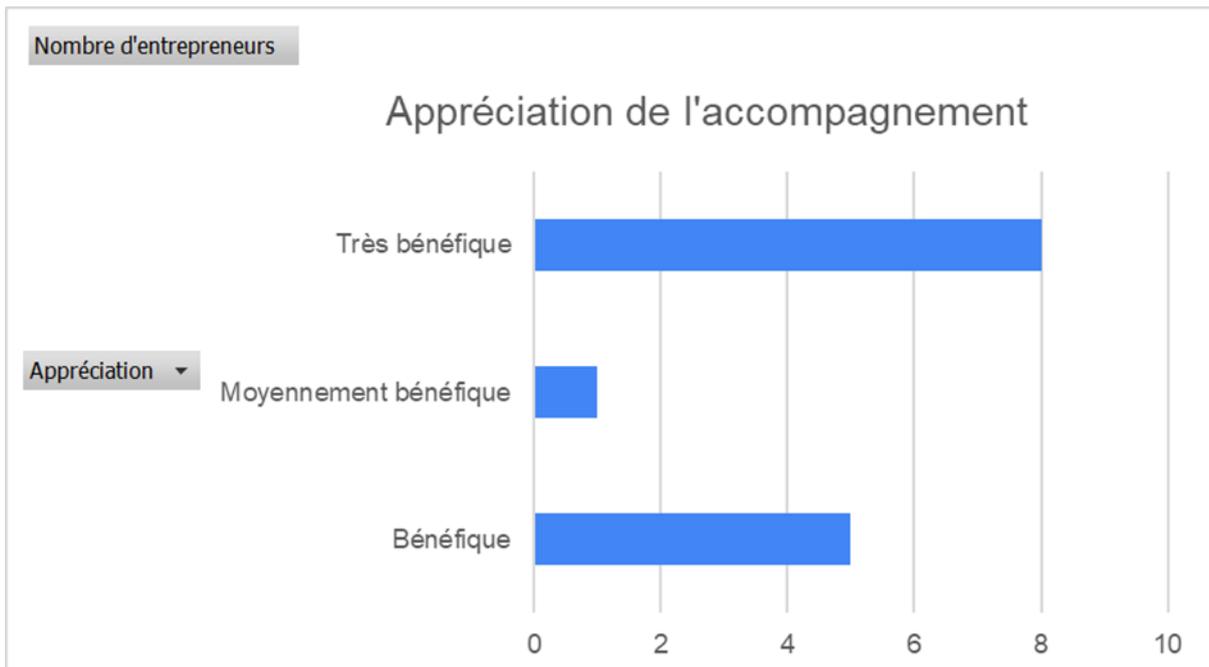


Figure 8 : Diagramme de l'appréciation sur l'accompagnement entrepreneurial

Cette appréciation est fondamentale pour l'étude, en effet les entrepreneurs sont les principaux bénéficiaires de l'accompagnement. Ils sont les mieux placés pour formuler une appréciation valable. Un pourcentage de 57,14% des entrepreneurs ont répondu qu'il leur a été très bénéfique, 35,71 % l'ont apprécié bénéfique et 7,14% le trouve moyennement bénéfique.

Le caractère très bénéfique est justifié par le fait que l'accompagnement leur a permis de connaître une augmentation de leur croissance et de leur capacité, ainsi qu'une amélioration de leurs activités. Le caractère moyennement bénéfique est signifié par certains d'insuffisant car ne comblant pas tous les manquements auxquels sont confrontés les entrepreneurs.

L'accompagnement entrepreneurial a permis aux entrepreneurs d'améliorer la qualité de leurs activités, d'augmenter leur production ainsi que la part de leurs marchés. En plus, il leur a donné l'opportunité de mettre en place des projets pertinents, d'amorcer leurs activités et de se préparer à une meilleure croissance. Ils ont eu plus de visibilité et plus de capacités à gérer leurs charges ainsi que le développement de leurs partenariats. Pour eux, les apports de l'accompagnement se mesurent en termes de formations en entrepreneuriat et de gestion d'entreprise, en accompagnement technique et financier, de benchmarking¹⁵ dans le cadre de la participation à des salons à l'étranger, les opportunités d'expansion et de collaboration à l'étranger aussi, la découverte d'outils comme les BMC, l'amélioration de la prise de parole en public, la disposition de stratégies d'accès à diverses ressources.

Le niveau de satisfaction des entrepreneurs ayant bénéficié d'un accompagnement permet de confirmer que les programmes d'accompagnement ont un apport positif dans l'entrepreneuriat au Sénégal. Elles contribuent à la capacité des acteurs directs que sont les entrepreneurs et permet ainsi une stabilisation et une pérennisation de leurs entreprises.

Le travail comporte quant à lui un certain nombre d'intérêts et de limites (4.2).

4.2: Intérêts et limites de l'étude

Le travail porte des intérêts ainsi que des limites. En fait, il y a toujours un intérêt dans un travail scientifique tout comme une ou des limites. En effet, le travail de recherche se fait sur la base d'une démarche complexe et fastidieuse qui se heurte souvent à beaucoup de difficultés. Nous allons ainsi décliner d'abord les intérêts de l'étude et ensuite les limites.

4.2.1 Intérêts de l'étude

L'intérêt de l'étude est triple : intérêt théorique, intérêt pratique et intérêt managérial. Au cours de la recherche, nous avons noté qu'il existe très peu d'écrits sur l'accompagnement

¹⁵ C'est une technique marketing comparative entre différentes pratiques dans un même secteur dans le but d'améliorer ses performances.

entrepreneurial au Sénégal. Alors que c'est un champ très fertile et pertinent avec des aspects à explorer, de pratiques à analyser et d'acteurs à étudier. L'étude constitue une modeste contribution à la recherche sur l'accompagnement entrepreneurial au Sénégal.

L'intérêt pratique réside dans le fait que les résultats de la recherche pourront servir pour d'autres recherches. Ils vont être le point de départ d'autres recherches plus approfondies, ou constituer une base pour un chercheur en complément d'une étude sur un aspect de l'accompagnement entrepreneurial. En plus, l'étude pourra servir aux structures d'accompagnement dans le sens de les aider à mieux organiser et structurer l'accompagnement qu'elles proposent. En effet, les résultats obtenus dans l'étude vont être une base sur laquelle l'accompagnement sera repensé, de nouvelles stratégies adoptées, au bénéfice des entrepreneurs et de l'écosystème entrepreneurial sénégalais.

L'intérêt managérial réside dans le fait de trouver dans ce travail la systématisation d'un modèle d'accompagnement qui peut s'avérer pratique pour les structures et bénéfique pour les entrepreneurs. En effet, au cours des enquêtes et du stage, nous avons fait le constat qu'il existe une pléthore de programmes d'accompagnement proposés aux entrepreneurs, cependant les structures d'accompagnement n'ont pas de modèle spécifique pour opérationnaliser l'accompagnement. Elles ont des programmes qui sont la majeure partie d'ordre général et ceci n'est pas toujours adapté à toutes les catégories d'entrepreneurs. Ce modèle peut servir de référentiel d'accompagnement incluant les programmes proposés pour un meilleur impact de l'accompagnement entrepreneurial au Sénégal.

Outre les intérêts que porte le présent travail, il comprend aussi des limites qui se présentent ainsi.

4.2.2 Limites de l'étude

L'étude porte des limites théoriques et pratiques, du fait de plusieurs raisons. En effet, les études sur l'accompagnement entrepreneurial au Sénégal ne sont pas assez nombreuses pour le moment. Les quelques travaux que nous avons consultés, ont traité des aspects spécifiques de l'accompagnement mais ne sont pas constitutifs d'études en profondeur du sujet. Alors que l'accompagnement occupe une place centrale dans l'écosystème entrepreneurial sénégalais, il n'est souvent ni assez documenté, ni assez étudié. Donc il n'est pas aisé de faire une recherche dans le domaine car on se heurte au défaut de base théorique conséquent.

Dans la pratique, les limites se notent sur les résultats obtenus, ils souffrent de biais dus à des difficultés rencontrées lors de la collecte de données. Tant les structures d'accompagnement que les entrepreneurs n'ont pas été facile d'accès, d'où le recours au questionnaire en ligne ; même avec ce dernier les répondants n'ont pas été conséquents surtout du côté des structures. D'un autre côté, les répondants ont été très exhaustifs dans leurs réponses, d'où quelques difficultés rencontrées dans l'interprétation des données recueillies.

Après avoir fait la présentation et l'analyse des données recueillies, et celles des intérêts et limites de l'étude, nous allons procéder à la discussion des résultats.

4.3 Discussion des résultats et perspectives de l'étude

La discussion permet de faire une analyse des résultats obtenus, c'est-à-dire une analyse des analyses des données recueillies en vue de leur interprétation suivant les dimensions de la recherche. Elle ouvre ainsi la porte à la formulation de perspectives qu'offrent l'étude.

4.3.1 Discussion des résultats

La discussion des résultats permet de leur donner une explication scientifique, c'est-à-dire une interprétation sur la base d'un argumentaire pour montrer l'importance du travail produit ainsi que sa valeur ajoutée.

L'objectif général de l'étude est d'analyser l'apport de l'accompagnement en entrepreneuriat au Sénégal. La question générale : En quoi consiste l'apport des structures d'accompagnement en entrepreneuriat ?

Les hypothèses émises font trait à l'existence de programmes d'accompagnement ainsi que d'un suivi des entrepreneurs. Toutes les deux sont **confirmées** par l'enquête réalisée auprès des structures et des entrepreneurs. En effet, il y a bien une existence de programmes d'accompagnement proposés en faveur des entrepreneurs. Les programmes, comme souligné dans l'analyse des résultats, ont pour objectif d'accompagner l'entrepreneur dans la formation, la formalisation et le financement nécessaire pour la bonne réalisation de son projet.

En effet, les programmes d'accompagnement proposés par les structures entrent dans quatre aspects comme nous l'avions noté : la formation, la formalisation, le financement et le suivi. Dans la description de l'accompagnement dont ils ont bénéficié les entrepreneurs ont parlé de : subventions, subventions d'actions commerciales, de mise à niveau, de réseautage, d'appui à la recherche de partenaires, d'appui au renforcement du parc industriel, d'appui technique, de management des entreprises, de soutien pour des activités culturelles, d'appui financier ...Ces éléments constituent une valeur ajoutée pour l'entrepreneur qui bénéficie de l'accompagnement. En effet même si l'entrepreneur est le porteur et le concepteur de son projet, il a besoins de ressources et d'outils pour parvenir à le concrétiser (Pluchart, 2013). C'est cet apport que lui offre les structures d'accompagnement, à travers des programmes d'accompagnement et un suivi qui permet d'assurer la survie du projet.

Toutes les structures enquêtées proposent aussi un système de suivi des programmes dont elles font bénéficier les entrepreneurs. Un suivi de ces programmes est aussi proposé, il revêt diverses formes selon les structures.

Ce que l'étude cherche à mettre en exergue c'est la plus-value apportée par les structures d'accompagnement dans l'entrepreneuriat à travers la mise en place de programmes permettant aux entrepreneurs d'avoir accès à des ressources techniques, financières et humaines afin de réussir leurs projets ou entreprises. Avec les résultats du questionnaire administré, nous avons pu avoir un aperçu sur les programmes et leurs appréciations par les entrepreneurs qui en sont les principaux bénéficiaires. Les avantages évoqués par les répondants sont révélateurs d'un grand apport pour l'entrepreneuriat au Sénégal, ils sont schématisés comme suit :

Tableau 6 : Avantages de l'accompagnement

Avantages de l'accompagnement entrepreneurial
Impact réel sur les porteurs de projet
Professionnalisation de la pratique entrepreneuriale
Amélioration de la compétitivité de l'écosystème entrepreneurial et des entreprises
Acquisition de compétences des entrepreneurs
Création d'emplois, lutte contre le chômage, diversification des offres de services
Autonomisation des jeunes
Financement des projets, Formalisation de projets
La création de réseau et de synergies d'acteurs

Source : Données de l'enquête, 2023

L'accompagnement entrepreneurial crée de fait de la valeur chez les entrepreneurs. Il contribue au renforcement de leurs capacités, leur permet d'acquérir de nouvelles compétences. Il offre une palette d'atouts à l'entrepreneur qui sont essentiels dans la maximisation des chances de réussite de son projet (Fayolle 2004). L'accompagnement constitue ainsi, un support non négligeable dans le processus entrepreneurial qui peut être long, sinueux et exténuant.

Cependant, malgré les apports positifs que l'accompagnement procure aux entrepreneurs, il y a un certain nombre de limites dont il souffre. Selon les structures elles-mêmes, il y a un déficit de structures d'accompagnement et un manque de spécialisation de celles-ci. En effet, la demande a augmenté avec la forte croissance du nombre d'entrepreneurs. Malgré le nombre de structures existant, plus d'une quarantaine, elles n'arrivent pas à répondre à la demande des entrepreneurs. Ce qui fait que celles existantes sont submergées, ce qui pousse

à croire que peu est fait et qu'il y a un manque de réactivité de leur part. Le manque de spécialisation soulevé aussi bien par les structures que les entrepreneurs est relatif au fait que les structures créent des programmes d'ordre général, pas spécifiques aux entrepreneurs. Dans la plupart des cas, ce sont les entrepreneurs qui s'adaptent aux programmes pour en bénéficier et pas le contraire. Ceci crée une confusion entre les attentes des entrepreneurs et les offres d'accompagnement proposées par les structures (Mars et Ginter, 2012).

Pour ce qui est des structures étatiques, elles sont le fruit de politiques économiques et sociales, elles ont été créées pour résoudre des problèmes ponctuels, selon les objectifs de développement de l'Etat. Pour celles privées, elles résultent un peu de l'effet de mode, elles peuvent même être considérées comme des entrepreneurs, la plupart ne disposant pas d'outils d'accompagnement ni de cibles bien caractérisées. La preuve, dans les réponses au questionnaire, 71,43% des structures ont répondu avoir pour cibles toutes les catégories d'entrepreneurs, ce manque de spécialisation conduit à une inefficacité et une inefficience de leurs actions. Il y a ainsi un conflit d'intérêt entre la mission organisationnelle des structures et les objectifs des entrepreneurs (Jacquemin et Lesage, 2018).

La durée de l'accompagnement est aussi constitutive de limite, la durée la plus fréquente est de 6 mois, celle-ci est assez courte pour outiller l'entrepreneur. L'aider dans la structuration, la mise en œuvre ainsi que le suivi pour obtenir des résultats satisfaisants. Le problème de la spécialisation revient, si elle était existante, les différentes structures pourraient se focaliser sur leur cible, leur proposer un accompagnement adapté et productif ainsi qu'un suivi qui ne serait pas bâclé pour certaines considérations.

Entre autres limites, il y a aussi le manque de structuration de l'accompagnement au Sénégal, il se fait selon les objectifs de chaque structure au détriment de la cohésion d'ensemble de l'action d'accompagner. Elles bénéficient elles même de subventions et de financement pour mener des activités d'accompagnement, elles ont ainsi des lignes directrices qui font que le financement des entrepreneurs est restreint ainsi que l'accompagnement et sa durée. Il y a de fait une pluralité de structures qui proposent des fois les mêmes programmes d'accompagnement, aux mêmes entrepreneurs. Ceci peut créer un chevauchement des programmes (Alvedalen et Boschma, 2017) et de fait un manque de productivité et d'efficience. Pour un apport plus impactant dans l'entrepreneuriat il faut que l'accompagnement soit performant. Cette performance se mesure en termes d'efficacité des programmes d'accompagnement, de leur efficience et de leur effectivité (Paturel, 2000). L'efficacité se mesure sur le fait que les entreprises accompagnées connaissent une bonne croissance et une pérennité, l'efficience quant à elle renvoie à l'accessibilité des ressources mises à la disposition de l'entrepreneur par la structure ; et l'effectivité est mesurée par le niveau de satisfaction du bénéficiaire de l'accompagnement.

L'accompagnement entrepreneurial apparaît ainsi comme un domaine prioritaire avec plusieurs impacts positifs, mais qu'il est nécessaire de restructurer. Nous allons analyser les perspectives soulevées par l'étude pour favoriser cette restructuration.

4.3.2 Perspectives de l'étude

Comme perspectives il serait pertinent de faire une étude plus approfondie du travail des structures d'accompagnement. En effet, comme soulevé dans l'étude, ces entités sont au cœur de l'écosystème entrepreneurial sénégalais. Elles en constituent un acteur majeur qui pose beaucoup d'actions en faveur des entrepreneurs qui ne sont pas toujours bien appréciées. Une littérature plus abondante pourrait permettre de les aider à s'améliorer et à adopter des démarches d'accompagnement innovantes.

Il serait aussi pertinent de faire un document bilan de l'accompagnement entrepreneurial au Sénégal chaque année. Dans le but d'analyser les contours et les limites et définir des perspectives sur la base d'apports théoriques et pratiques. Jusque-là, on note l'existence de données sur l'emploi, le chômage, l'entrepreneuriat féminin, produites par l'ANSD, mais pas de documents analytiques proposant une réflexion structurée sur l'entrepreneuriat. Des spécialistes en économie, en gestion, en entrepreneuriat et des acteurs de l'accompagnement pourraient produire ce document.

Une autre perspective serait une assise sur l'entrepreneuriat, regroupant tous les acteurs pour prendre des mesures portant à l'amélioration de l'écosystème entrepreneurial. Elle tendrait à répertorier les diverses structures étatiques et privées, la portée de leur champ d'intervention ainsi que leur domaine d'intervention. Cela permettra de mettre en place un système dans lequel il va être créé des groupes sectoriels d'accompagnement, qui vont se répartir les activités d'accompagnement selon les ressources de chaque structure.

Enfin, il serait opportun d'adopter un modèle d'accompagnement qui aura pour objectif de préparer psychologiquement et techniquement l'entrepreneur et qui pourra être adapté selon les structures et leurs objectifs d'accompagnement. C'est dans ce cadre que nous proposons ce modèle d'accompagnement à opérationnaliser.

4.3.3 Proposition d'un modèle d'accompagnement à opérationnaliser

Au cours de l'analyse des données recueillies, nous avons fait état de plusieurs programmes d'accompagnement proposés par les structures, mais nous avons constaté qu'aucune ne propose un modèle d'accompagnement bien ficelé. Ce qui a motivé à faire la proposition d'un modèle qui pourrait servir de support pour les structures et produire plus d'impact.

Le modèle est inspiré d'observation des pratiques d'accompagnement de quelques structures, mais aussi des échanges avec des acteurs de l'accompagnement.

❖ Contenu du modèle

Le modèle proposé a pour objectif d'accompagner l'entrepreneur du début à la pérennisation de son projet entrepreneurial. Il est composé de trois phases dont chacune a une mission précise dans le processus d'accompagnement.

La première phase est dite préparatoire, elle a pour objectif de préparer l'entrepreneur psychologiquement pour la réussite de son projet. Il est d'abord établi le profil de l'entrepreneur, puis un travail sur son état d'esprit est fait. Il faut inculquer à l'entrepreneur des vertus et des principes qui sont le viatique pour toute personne qui s'engage dans l'entrepreneuriat : la découverte de soi, la détermination, la résilience, l'auto-évaluation, tous des éléments pour construire un excellent mindset entrepreneurial. Cette phase dure 1 mois et peut être faite en regroupement, ce qui est plus conseillé ou en des séances journalières mais en présentiel. Il faut en effet un contact avec l'entrepreneur et la personne qui la forme mais aussi un contact avec d'autres entrepreneurs. Ce mouvement d'ensemble permet de créer une bonne dynamique et une bonne imprégnation dans le processus entrepreneurial. A cette étape interviennent des chargés d'accompagnement à l'entrepreneuriat qui aident les entrepreneurs dans l'acquisition des compétences clés nécessaires à l'entrepreneuriat.

La deuxième phase est dite structurale, à ce niveau le projet de l'entrepreneur est à l'honneur. Il partage son idée et ses objectifs entrepreneuriaux, il est ainsi accompagné dans la structuration de son projet. De l'idéation à la rédaction du projet, l'entrepreneur bénéficie d'un accompagnement. Des séances de brainstorming sont organisées pour parfaire l'idée de projet, puis le projet est préparé avec l'appui de chargés de projets. Ces derniers seront chargés d'accompagner les entrepreneurs dans la planification de leurs projets, de l'étude de faisabilité à l'étude de marché, à l'élaboration des plans d'affaires et des business model, à l'élaboration des plans financiers jusqu'à la prévision des risques de ces projets. Une partie d'immersion sur le terrain est programmée pour permettre aux entrepreneurs d'avoir un aperçu de la réalité par rapport à leurs différents projets. Cette phase dure 4 mois pour permettre une bonne structuration du projet, et d'avoir un bon document projet à présenter à différents bailleurs dans le but d'obtenir des financements.

La troisième phase quant à elle est dite exécutive, à ce niveau nous sommes à l'exécution du projet, sa mise en œuvre. Après un long travail de cocréation, les entrepreneurs vont être accompagnés par les chargés de projets pour réaliser concrètement leurs projets.

Des indicateurs de performance et de réussite ont été créés et un système de suivi et d'évaluation du projet mis en place pour accompagner le projet dans son aboutissement le plus parfait. La phase dure 5 mois (3 mois pour l'exécution et 2 mois pour le suivi et l'évaluation).

Ce qui fait un total de 10 mois pour mettre en œuvre le modèle.

❖ Illustrations du modèle

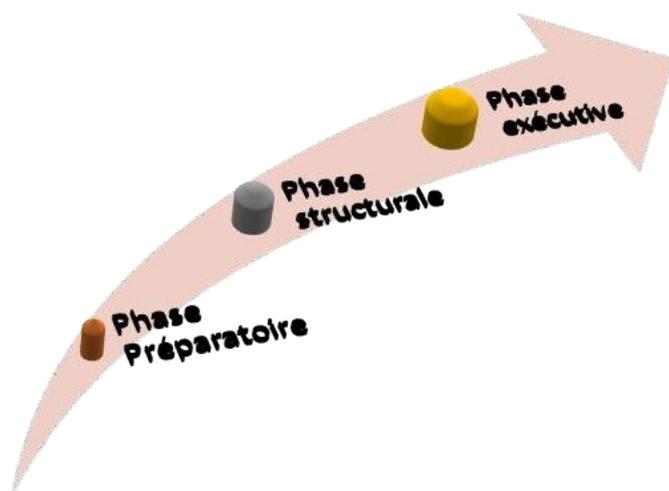


Figure 9 : Modèle expérimental d'accompagnement entrepreneurial

Le schéma ci-dessus illustre les trois phases expliquées plus haut. Il représente une flèche pour marquer une direction vers la réussite et la pérennisation d'un projet entrepreneurial. Chaque phase représente une étape fondamentale du parcours à emprunter par le bénéficiaire de l'accompagnement. La phase exécutive constitue le dernier tournant de l'accompagnement, c'est le lieu de voir les résultats de l'accompagnement proposé.

Le modèle est à opérationnaliser par les structures qui souhaitent en faire une base pour l'accompagnement qu'elles proposent. Ci-dessous le tableau d'opérationnalisation :

Tableau 7 : Tableau d'opérationnalisation du modèle

Phases	Préparatoire	Structurale	Exécutive	Indicateurs
Contenu	Préparation psychologique de l'entrepreneur	Structuration du projet entrepreneurial	Exécution, suivi et évaluation du projet	Bon mindset de l'entrepreneur
Objectifs	Doté l'entrepreneur d'un état d'esprit entrepreneurial	Créer un bon document projet pour l'entrepreneur	Mise en œuvre du projet	Existence d'un document projet
Délais d'exécution	1 mois	4 mois	5 mois	Exécution et suivi du projet

Source : Auteur

En plus du tableau d'opérationnalisation, nous avons réalisé une analyse FFOM¹⁶ du modèle proposé afin de mettre en exergue les forces ainsi que les faiblesses, mais aussi les opportunités qu'il comporte et les menaces dont il peut être sujet. Ci-dessous le tableau :

¹⁶ L'analyse FFOM (Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces) est un outil d'analyse stratégique utilisé pour faire un diagnostic interne et externe d'un projet, d'une entreprise. Il met en exergue les forces et faiblesses qui sont

Tableau 8 : Analyse FFOM du modèle proposé

	Facteurs Positifs	Facteurs Négatifs
Diagnostic Interne	Forces	Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> ● Modèle innovant ● Adaptabilité sur toutes les catégories d'entrepreneurs ● Représentatif d'un schéma logique et structuré d'accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> ● Modèle pas encore testé ● Probablement coûteux
Diagnostic Externe	Opportunités	Menaces
	<ul style="list-style-type: none"> ● Modèle à expérimenter ● Utilisation du modèle pour une harmonisation de l'accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> ● Refus d'appropriation du modèle par les structures ● Défaut d'adhésion des entrepreneurs au modèle

Source : Auteur

La partie empirique a fait l'objet de la deuxième partie du travail. Elle a permis d'exposer le cadre méthodologique de la recherche ainsi que de faire la présentation et la discussion des résultats obtenus.

Pour étudier l'apport des structures d'accompagnement en entrepreneuriat au Sénégal, nous nous sommes inscrits dans un paradigme explicatif. La méthode de raisonnement hypothético-déductive a été le fil conducteur du travail permettant d'étudier l'apport qui est la variable dépendante en fonction de causes représentées en variables indépendantes que sont : les programmes d'accompagnement et le suivi proposé. A la suite de cela nous avons fait la présentation du cadre institutionnel et physique de l'étude, de l'échantillon étudié ainsi que de l'approche méthodologique utilisée. En effet, nous avons fait une étude qualitative afin de mieux apprécier cet apport qu'on étudie. S'en est suivi le plan de traitement et d'analyse des données, le chapitre sur la présentation et la discussion des résultats à clôt la partie. Il a permis de traiter les données recueillies avec le questionnaire en ligne administré au 7 structures d'accompagnement et aux 14 entrepreneurs, d'en faire ressortir les éléments permettant de confirmer nos hypothèses à savoir : l'existence de programmes d'accompagnement et de suivi est constitutif d'un apport pour les entrepreneurs. La conclusion qui suit, va nous permettre de faire une synthèse du travail.

internes au projet ou à l'entreprise, de même que les opportunités et les menaces qui lui sont externes. Nous l'avons adopté à notre modèle afin de mieux faire ressortir son intérêt.

CONCLUSION

En définitive, l'accompagnement entrepreneurial proposé au Sénégal constitue un apport positif pour les entrepreneurs et l'entrepreneuriat en général. Il permet à des jeunes et des femmes de mieux s'organiser, de se former, d'améliorer la structuration et la réalisation de leurs projets. L'accompagnement constitue une réponse à la nécessaire structuration de l'entrepreneuriat qui est devenu le principal pourvoyeur d'emplois pour les femmes et les jeunes. Cette couche constitue la majorité de la population sénégalaise, elle fait face à des difficultés liées au chômage, à l'insertion professionnelle et à l'employabilité.

Le travail réalisé s'inscrit de fait, dans le cadre des Objectifs de Développement Durable (ODD), ces derniers sont au nombre de 17 et constituent des axes prioritaires érigés par l'Organisation des Nations unies en 2015, pour favoriser un développement économique et social durable, soucieux de respecter les populations et la Terre.

L'ODD N°5, égalité entre les sexes, a pour objectif d'atteindre l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. En effet les données relevées des rapports de l'ANSD montrent que les femmes sont moins en activité que les hommes au Sénégal (50,9% chez les femmes contre 69,9% chez les hommes), et qu'elles font partie de la population la plus touchée par le chômage aux cotés des jeunes. L'entrepreneuriat constitue un moyen de réduction de cette inégalité et l'accompagnement, centré sur les femmes peut aussi contribuer à plus les autonomiser. En bénéficiant de l'accompagnement, les femmes pourront plus s'activer, être autonomes et contribuer au développement économique et social du pays. Ceci est en voie, comme le souligne l'étude de l'ONUFEMMES sur la contribution de l'entrepreneuriat et du leadership féminin à la valeur ajoutée de l'économie sénégalaise, réalisée en Août 2022 avec comme année de référence 2017, les femmes ont contribué à hauteur de 22,1% du PIB du Sénégal en 2017.

L'étude a par ailleurs, permis de montrer les contours de l'accompagnement entrepreneurial, et dans quelle mesure les structures qui s'y activent contribuent positivement au cadre de l'entrepreneuriat. L'apport se mesure en termes de formations des entrepreneurs, d'appui dans la formalisation de leurs activités, l'accès aux financements ainsi qu'un suivi effectif post-accompagnement. Les structures d'accompagnement permettent ainsi aux entrepreneurs de renforcer leurs capacités ; d'acquérir des compétences dans divers domaines en plus de celui de l'entrepreneuriat. Mais aussi d'évoluer dans un réseau où ils peuvent trouver les ressources dont ils ont besoin pour la réalisation de leurs projets.

Les enquêtes menées auprès des structures, étatiques et privées, et des entrepreneurs ont permis de qualifier l'apport que nous avons cherché à mettre en exergue. Cet apport n'est cependant pas exempt de limites.

Il en ressort que les structures d'accompagnement se caractérisent par un manque de spécialisation, rares sont celles qui ont un domaine d'intervention spécifique avec une

catégorie d'entrepreneurs bien définie. Elles ont plusieurs programmes d'accompagnement avec diverses cibles, ce qui ne favorise pas une efficacité et une efficience de l'accompagnement proposé.

Les structures étatiques s'inscrivent dans le cadre des politiques nationales. Elles se retrouvent plus dans la résolution de la problématique du chômage que de proposer un accompagnement qui correspond aux besoins des entrepreneurs. Les structures privées quant à elles bénéficient de financements à redistribuer à travers des programmes et projets. Elles sont ainsi dans des contraintes budgétaires et des obligations de résultats. Tous ces éléments ne sont pas en faveur des entrepreneurs qui sont obligés de se conformer aux exigences pour bénéficier d'un accompagnement.

En plus, les structures ne disposent pas de modèle d'accompagnement défini, elles ont des programmes qu'elles mettent en œuvre sur une durée déterminée et s'en limitent. Alors qu'elles peuvent proposer aux entrepreneurs un modèle bien structuré qui va permettre d'opérer un accompagnement et un suivi centré sur des objectifs clairs et des résultats fiables.

Le rôle des structures d'accompagnement est central dans l'écosystème entrepreneurial. Il leur faudrait plus structurer leurs actions pour plus d'impacts positifs. Elles se retrouvent souvent à faire le même travail sur les mêmes cibles, ce qui fait que les entrepreneurs n'apprennent pas de nouvelles connaissances, ni n'adoptent de nouveaux outils. Alors qu'avec la mondialisation, le développement de la technologie, il y a toujours plus à apprendre afin d'innover dans son domaine.

Une meilleure organisation de l'action des structures, ainsi qu'une collaboration entre elles et plus de synergies, vont permettre de faire développer le cadre de l'entrepreneuriat. Ce dernier est l'alternative la plus intéressante pour permettre aux jeunes et aux femmes de s'investir professionnellement et de contribuer au développement économique et social du Sénégal.

Bibliographie

- Ouvrages généraux :

Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines (2009), Armand Colin, 312 p

Pierre Paillé, Alex Mucchielli (2016), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, quatrième édition, Armand Colin, 487 p

- Ouvrages spécifiques :

Catherine Léger-Jarniou (2013), *Le Grand Livre de l'Entrepreneuriat*, DUNOD, 416 p

Christophe Schmitt (2019), *Aide-Mémoire Entrepreneuriat*, DUNOD, 240 p

Joseph Tony Djunga (2021), *L'entrepreneuriat en Afrique*, En faire un choix, l'Harmattan, 202 p

Karim Messeghem, Sylvie Sammut (2011), *L'Entrepreneuriat*, Éditions EMS, 244 p

Karim Messeghem (2021), *10 Idées Clés Sur L'Accompagnement Entrepreneurial*, Éditions Management et Société, Collection « 10 id », 130 p

- Articles :

Abdennadher, S. (2021), *L'accompagnement vers la qualité : Une source d'inspiration pour les entrepreneurs en phase de pré-création*, Économie et Institutions, 29 p.
<https://doi.org/10.4000/ei.6920>

Abdoulaye, M. O. (s. d.), *Étude des facteurs de succès du processus d'accompagnement entrepreneurial en contexte ivoirien*

Abdoulaye Seck. (2021), *Pauvreté Multidimensionnelle et Entrepreneuriat au Sénégal*, 65 p
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12147.86566>

Alaoui, M., Bensghir, A., & Reghioui, A. (2019). *Les pratiques de l'accompagnement entrepreneurial en phase de création d'entreprise : Cas de la région de l'oriental du Maroc*

Arlotto, J., Cyr, A., Meier, O., & Pacitto, J.-C. (2011), *Très petite entreprise et croissance : À la découverte d'un continent inexploré*, Management & Avenir, n° 43(3), 16-36
<https://doi.org/10.3917/mav.043.0016>

Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2011), *Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences*, Management & Avenir, n° 39(9), 149-162, <https://doi.org/10.3917/mav.039.0149>

Bayad, M., Gallais, M., Marlin, X., & Schmitt, C. (2011). *Entrepreneuriat et TPE : La problématique de l'accompagnement*, Management & Avenir, n° 40(10), 116-140.
<https://doi.org/10.3917/mav.040.0116>

- Bornard, F., Frugier, D., Michel, D.-A., & Toutain, O. (2019), *Accompagnement entrepreneurial : Le point de bascule*, *Entreprendre & Innover*, n°40(1), 77. <https://doi.org/10.3917/entin.040.0077>
- Boudarbat, B., & Mbaye, A. A. (Éds.). (2020), *Développement économique et emploi en Afrique francophone : L'entrepreneuriat comme moyen de réalisation*, Presses de l'Université de Montréal
- Boutillier, S., & Tiran, A. (2016), *La théorie de l'entrepreneur, son évolution et sa contextualisation* : *Innovations*, n° 50(2), 211-234. <https://doi.org/10.3917/inno.050.0211>
- Chabaud, D., Messeghem, K., & Sammut, S. (2011a), *Vers de nouvelles formes d'accompagnement ?* *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 9(2), 1-5. <https://doi.org/10.3917/entre.092.0001>
- Charmillot (2021), *Fiche épistémologique*
- Crespo, M. (2005), *Une nouvelle révolution universitaire ? : L'échange des rôles de la triade « université-entreprise-État »*. *Revue des sciences de l'éducation*, 29(2), 375-396. <https://doi.org/10.7202/011038ar>
- Cueille, S., & Recasens, G. (2011), *Analyse des apports d'un dispositif d'accompagnement des jeunes entreprises : Une interprétation centrée sur la notion de storytelling*, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 9(2), 76-97 <https://doi.org/10.3917/entre.092.0005>
- Cuzin, R., & Fayolle, A. (2006), *Quel appui à la création d'entreprise ?* *L'Expansion Management Review*, N° 120(1), 92 <https://doi.org/10.3917/emr.120.0092>
- Degeorge, J.-M. (2017), *De la diversité du processus d'accompagnement entrepreneurial vers une meilleure complémentarité*, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 16(2), 7-15. <https://doi.org/10.3917/entre.162.0007>
- Dia, I., Abdesselam, R., & Bonnet, J. (2018), *Caractéristiques de l'entrepreneuriat féminin à Dakar au Sénégal*, Centre de Recherche en Économie et Management, Université Caen Normandie, Université de Rennes
- DIALLO, M. S. (2020), *Compréhension de la problématique de l'emploi et l'accompagnement des porteurs de projet d'auto-emploi en milieu contraint : Le contexte guinéen* <https://doi.org/10.5281/ZENODO.3774577>
- Diop, M., Gannon, K., & Castellano, E. (2022.), *Les femmes entrepreneures du secteur agricole en zones semi- arides du Sénégal : Entre vulnérabilité multiple et adaptation au changement climatique*, Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment

- Dokou, G. A. K. (2001), *Accompagnement Entrepreneurial et Construction Des Facteurs Clés de Succès*, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
- Dumas, T. A., Diallo, T. M., & Benjamin, F. K. (s. d.), *Programmes d'Appui à l'Emploi et Employabilité des Jeunes dans les Secteurs pourvoyeurs d'emplois au Sénégal*
- Fabbri, J., & Charue-Duboc, F. (2013), *Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : Le cas de La Ruche*, *Management international*, 17(3), 86-99 <https://doi.org/10.7202/1018269ar>
- Fayolle, A. (2012), *À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : Vers une nouvelle vision du domaine*. *Revue internationale P.M.E.*, 17(1), 101-121 <https://doi.org/10.7202/1008453ar>
- Filion, L. J. (2012). *Le champ de l'entrepreneuriat : Historique, évolution, tendances*. *Revue internationale P.M.E.*, 10(2), 129-172 <https://doi.org/10.7202/1009026ar>
- GUEYE.B & DIALLO.A.M.D.C.(2023), *Les défis de l'accompagnement entrepreneurial public au Sénégal pour la survie des entreprises*, *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 4 : Numéro 7 » pp : 365 – 390
- Guion, K. (s. d.). *L'accompagnement des TPE : accompagner efficacement les TPE locales*
- Haddad, S., & Melliti, N. (2018), *Rôle des structures d'accompagnement dans la création des entreprises innovantes en Tunisie. Cas des pépinières de la région du Sahel Tunisien : Marché et organisations*, n° 33(3), 79-104 <https://doi.org/10.3917/maorg.033.0079>
- Hentic-Giliberto, M., & Berger-Douce, S. (2017). *Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : Résultats d'une enquête empirique*, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 16(2), 27-57 <https://doi.org/10.3917/entre.162.0027>
- IBILLA, A., & BINKKOUR, M. (2022), *L'influence de l'accompagnement entrepreneurial en post création sur la réduction de l'échec entrepreneurial au moyen de pallier aux difficultés rencontrées par l'entrepreneur : Cas de Souss Massa*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.6582493>
- Jabraoui, S., & Boulahoual, A. (2016), *Les facteurs déterminants du succès de l'entrepreneuriat au Maroc : Cas de la région de Casablanca*, *Colloque International de la Prospective sous le thème « Entrepreneuriat : Vers un Maroc Entrepreneurial »*
- Kouada.S, Aldebert.B, Amabile.S (2018), *L'hypercroissance des start-ups n'est pas un long fleuve tranquille : rôle et place des structures d'accompagnement ?* Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Toulouse, France, hal-01943501f
- Kouami.A. N (2020), *Diagnostic Social et Inclusive Business au Sénégal*, Agence Française de Développement, hal-03105246
- Lefebvre, V. (2014), *Le réseau formel d'entrepreneurs comme dispositif d'accompagnement*, *Entreprendre & Innover*, 21-22(2), 112 <https://doi.org/10.3917/entin.021.0112>
- Maripier, T., & Yvon, G. (2007). *L'impact des antécédents sur les perceptions, attitudes et*

intentions des étudiants collégiaux et universitaires à l'égard de l'entrepreneuriat

Meryem, B. (2022). *Étude exploratoire de l'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat au Maroc.*

Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C., & Thurik, R. (2013), *L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ?* Management international, 17(3), 65 <https://doi.org/10.7202/1018267ar>

Messeghem, K., Sammut, S., Temri, L., & St Jean, É. (2020). *Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial*, Revue Française de Gestion, 46(286), 59-67 <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00417>

Ndour, M., & Gueye, B. (2015), *L'Entrepreneuriat social au Sénégal : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE DU CHAMP.*

Nkakleu, R. (2010), *Le marché de l'accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal : Regards croisés des porteurs et des portants durant la création et le démarrage*

Nomo, T. S. (2023), *Dispositifs d'accompagnement et d'appui financier à l'entrepreneuriat et aux PME en contexte africain francophone : État de la recherche et perspectives internationales.* Revue Organisations & territoires, 31(3), IX-XI. <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1515>

Nomo, T. S., Pouka Pouka, M. R., & Anjorin Houssou, A. (2021), *L'influence de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance de jeunes PME : Une évaluation des structures camerounaises d'accompagnement*, Revue Congolaise de Gestion, Numéro 30(2), 79-119. <https://doi.org/10.3917/rcg.030.0079>

Ntep, F. (2020), *Viens et vois : Une leçon de l'entrepreneuriat féminin africain*

Omrane, A., Fayolle, A., & Zeribi-BenSlimane, O. (2011), *Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : Une approche dynamique*, La Revue des Sciences de Gestion, 251(5), 91 <https://doi.org/10.3917/rsg.251.0091>

Ouazzani, K. E. (2018), *Les déterminants de la performance et de la survie des entreprises naissantes : Une revue de littérature*

Pezet, É., & Le Roux, A. (2012), *La nébuleuse de l'accompagnement : Un palliatif du management ?* Management & Avenir, n° 53(3), 91-102. <https://doi.org/10.3917/mav.053.0091>

Pluchart, J.-J. (2012), *L'accompagnement entrepreneurial : Quels biais psychologiques ?* Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, Vol. XVIII (45), 217-238 <https://doi.org/10.3917/rips1.045.0217>

Publishing, O. (2006). Volume 17, Issue 3 Numéro spécial sur l'entrepreneuriat, Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD).

Raserijaona, J. Y. (2019) *L'entrepreneuriat de rue ou comment la petite entreprise se transforme par la digitalisation pour améliorer son aptitude à grandir et à durer*, Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 32(2), 17 <https://doi.org/10.7202/1062122ar>

SENE.I (2022), *L'accompagnement entrepreneurial au Sénégal : pratiques, enjeux et limites*, La revue des Sciences Sociales « Kafoudal »

Schmitt, C., & Ndjambou, R. (2016), *L'accompagnement entrepreneurial : Proposition d'une lecture critique*

Simen, S. F. (2018), *Dynamique de l'entrepreneuriat informel au Sénégal : Caractéristiques et particularités*

Tine, B., Bah, T., & Chaudat, P. (s. d.). *Le défi des PME Sénégalaises : Concilier tradition et modernité. Le cas de l'entreprise Guirassy*

Um-Ngouem, M.-T. (2012), *Les nouveaux défis de la TPE dans les pays du Sud*, Revue internationale P.M.E., 19(1), 119 —141 <https://doi.org/10.7202/1008492ar>

Wolff, D., & Cuénoud, T. (2018), *Pour une approche renouvelée de l'accompagnement des créateurs et des repreneurs d'entreprise : Le coaching entrepreneurial*, Vie & sciences de l'entreprise, N° 204(2), 146-163 <https://doi.org/10.3917/vse.204.0146>

- **Rapports de recherche ou techniques :**

ANSD (2023), Repères Statistiques du mois d'Avril

ANSD (2022), *Enquête nationale sur l'Emploi au Sénégal*, ENES Trimestre 3 et 4

ANSD (2021), *Annuaire de la population du Sénégal*

ANSD (2017), Rapport global du Recensement général des Entreprises

Enjeux et opportunités des Incubateurs En Afrique de l'ouest (2018), Guide pratique pour tout comprendre sur les structures d'accompagnement des entrepreneurs dans le contexte ouest-africain, co-production du collectif d'Afric'innov

Etude Supporting Africa's innovator (2019), Briter Bridges

Recensement Général des entreprises (2016, 2017), RGE, Sénégal

Banque Mondiale (2022), *Rapport sur la situation économique au Sénégal, Pour une croissance durable et résiliente, renforcer les écosystèmes entrepreneuriaux suite à la pandémie*

Etude sur la contribution de l'entrepreneuriat et du leadership féminins à la valeur ajoutée de l'économie sénégalaise : approche sexo-spécifique (2022), ONUFEMMES, AFD, ANSD

Julien, P.-André., & Cadieux, L. (2010), *La mesure de l'entrepreneuriat*, Rapport d'étude. Institut de la statistique du Québec.

Nkakleu, R., Biboum, D. A. D., Alphonse, D., Badiang, M., & Yamb, D. B. (2013), *Accompagnement des Entrepreneurs et Performance Post Création des Petites Entreprises Camerounaises et Sénégalaises*, Rapport de Recherche du FR-CIEA N° 78/13

OCDE, *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat* (2021)

Banque africaine de développement, Organisation de coopération et de développement économiques, Programme des Nations Unies pour le développement (2017), *Perspectives Économiques en Afrique, thème spécial : Entrepreneuriat et Industrialisation*

Banque africaine de développement (2022), *Perspectives économiques en Afrique*

- **Thèses :**

FERRY. A, (2018), *L'accompagnement entrepreneurial : la métamorphose des accompagnateurs en facilitateurs*, 650 p

DIALLO. A.M.D.C (2020), *Examen de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial public au Sénégal : A la recherche des limites d'une politique de développement de l'entreprise privée*, 313 p

SORO. S. A (2018), *Etude des facteurs de succès du processus d'accompagnement entrepreneurial en contexte ivoirien*, 286 p

- **Mémoires :**

Ba. A (2019), *Comment développer l'innovation sociale et mesurer l'impact des dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs*, Institut Léonard de Vinci, 60 p

Ndeme. B (2019), *La performance de l'accompagnement des femmes entrepreneures en milieu rural : Cas de la Mefou et Akono au Cameroun*, Université Senghor à Alexandrie, 83 p

Ndiaye. B (2021), *Impact des acteurs socio-culturels sur le développement de l'entrepreneuriat au Sénégal*, Université Assane Seck de Ziguinchor, 87 p

Ndoye. A (2022), *Accès au financement des jeunes au Sénégal : la contribution de la Délégation Générale à l'Entrepreneuriat Rapide « DER/FJ »*, Institut Sup de Co de Dakar, 59 p

- **Documents stratégiques du Sénégal :**

Document de Stratégie de Réduction de la pauvreté II (2006-2010)

Document de Politique Économique et Sociale (DPES 2011-2015)

Lettre de Politique Sectorielle DES PME (2010)

Plan Sénégal Emergent (2014)

Plan d'Actions Prioritaires (2019-2023)

- **Webographie :**

<https://innovenjeu.wordpress.com/2011/12/15/cticdakar-pepiniere-startups-senegal/>

<https://entreprendre.sn/top-5-des-organismes-et-incubateurs-qui-accompagnent-les-nouveaux-entrepreneurs-senegalais>

<https://dakar.impacthub.net/about-us/>

<https://www.cnrtl.fr/definition/accompagnement>

<https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/accompagnement/>

<https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/apport>

<https://www.clubentreprise.fr/entreprendre/pepiniere-d-entreprises-definition/>

<https://www.creerentreprise.fr/definition-pepiniere-entreprise/>

<https://blog.abcliv.fr/pepiniere-entreprise/>

<https://infonet.fr/lexique/definitions/couveuse-dentreprise/>

<https://avantagenumerique.org/2020/06/hub-creatif-la-creativite-a-son-meilleur/>

<https://primabord.eduscol.education.fr/>

<https://www.creerentreprise.fr/definition-pepiniere-entreprise/>

<https://www.dynamique-mag.com/article/comment-definir-valeur-ajoutee-entreprise.6496>

Liste des illustrations

Figure 1 : la nébuleuse de l'accompagnement, Source : Paul,2002.....	9
Figure 2 : Typologie des figures d'accompagnement, Source : Bayad et Nahissatou (2012) ..	10
Figure 3 : Hubs technologiques et Structures d'accompagnement en Afrique en 2019, Source : Briter Bridges,2019.....	11
Figure 4 : Représentation des zones d'intervention des structures d'accompagnement	22
Figure 5 : Diagramme du nombre des structures par expérience	27
Figure 6 : Diagramme des structures selon les cibles d'entrepreneurs.....	28
Figure 7 : Diagramme des entrepreneurs selon leurs années d'expérience.....	34
Figure 8 : Diagramme de l'appréciation sur l'accompagnement entrepreneurial.....	34
Figure 9 : Modèle expérimental d'accompagnement entrepreneurial	42

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau d'opérationnalisation des concepts	17
Tableau 2 : Présentations des structures d'accompagnement.....	26
Tableau 3 : Les programmes d'accompagnement et leurs contenus	29
Tableau 4 : Caractérisation des méthodes de suivi.....	31
Tableau 5 : Présentation des entrepreneurs	32
Tableau 6 : Avantages de l'accompagnement	38
Tableau 7 : Tableau d'opérationnalisation du modèle	42
Tableau 8 : Analyse FFOM du modèle proposé	43
Tableau 9 : Recommandations faites par les structures d'accompagnement.....	58
Tableau 10 : Recommandations faites par les entrepreneurs	58

Glossaire

- **Accompagnement** : Situations dans lesquelles il y a un acteur principal que, d'une manière ou d'une autre, il s'agit de soutenir, de protéger, d'honorer, de servir, d'aider à atteindre son but ; en aucun cas il ne s'agit de le supplanter en prenant sa place ou le devant de la scène, de le diriger, (Le Bouëdec, 2002).
- **Accompagnement entrepreneurial** : « Processus organisé par une tierce partie, s'inscrivant dans la durée et permettant à un (ou des) porteur(s) de projet ou un (ou des) entrepreneur(s) de bénéficier d'une dynamique d'apprentissage (formation, conseil...), d'un accès à des ressources (financières, informationnelles...), d'une mise en réseau, de services (administratifs, hébergement...) et d'une aide à la décision (coaching, mentorat ...) » LabEx Entreprendre, in Synthèse du Livre blanc des structures d'accompagnement à la création d'entreprises, mars 2014 ; « Un ensemble de relations et/ou de médiations, inscrites dans le temps et dans l'espace, visant à apporter les ressources matérielles et immatérielles nécessaires au créateur ou au repreneur d'entreprise » (Pluchart, 2013) ; Processus organisé par une tierce partie qui s'inscrit dans la durée qui vise à faire bénéficier au porteur de projet ou à l'entrepreneur d'une dynamique d'apprentissage, d'une mise en réseau, d'une aide à la décision, d'un accès à des ressources et des services, (Messeghem,2021).
- **Accélérateur** : Programme sur une courte période permettant de consolider un projet et de renforcer son potentiel de croissance, (Messeghem,2021).
- **Apport** : Contribution positive (à une action, à une œuvre).
- **Centres d'innovation** : Espace ouvert, modulable et transformable qui rappelle les tiers-lieux et favorise la mixité des publics et la créativité. Un lieu pour se rencontrer, se documenter, apprendre, travailler, contribuer à des projets ou assister à des événements.
- **Coaching** : Démarche d'accompagnement personnalisé (d'un dirigeant, d'une équipe) visant à atteindre le meilleur niveau de réussite professionnelle et d'épanouissement, Petit Robert (2010).
- **Couveuse** : Structure d'accueil permettant à des entrepreneurs de monter leur projet d'entreprise en disposant de nombreuses aides. Plus qu'un espace physique, ces lieux permettent à leurs bénéficiaires de profiter d'accompagnements humains, financiers et administratifs pour donner les premiers élans à leur projet de création ou de reprise.
- **Ecosystème entrepreneurial** : Ensemble interconnecté d'acteurs, d'organisations, d'institutions et de processus qui se combinent de multiples façons, au sein d'un environnement entrepreneurial local (Isenberg, 2010 ; Mason et Brown, 2014) ; Une communauté interactive au sein d'une région géographique, composée d'acteurs variés et interdépendants (entrepreneurs, institutions et organisations) et de facteurs (marchés, cadre réglementaire, cadre de soutien, culture entrepreneuriale, etc.), qui évolue avec le

temps et dont les acteurs et les facteurs coexistent et interagissent pour promouvoir la création de nouvelles entreprises, Vogel (2013).

- **Entrepreneuriat** : Capacité de créer une organisation et de la gérer de façon à générer des profits ou à la faire croître, Say (1803) ; Processus qui consiste à créer quelque chose de différent et possédant une valeur, en lui consacrant le temps et le travail nécessaires, en assumant les risques financiers psychologiques et sociaux correspondants et à en recevoir les fruits sous forme de satisfaction pécuniaire et personnelle, Robert Hisrich (1991) ; Résultat de toute action humaine pour entreprendre en vue de générer de la valeur via la création ou le développement d'une activité économique identifiant et exploitant de nouveaux produits, de nouveaux procédés ou de nouveaux marchés, Ahmad et Hoffman (OCDE 2008).
- **Entrepreneur** : Un individu qui sait saisir des opportunités dans un objectif de développement économique, Schumpeter (1928) ; Un entrepreneur est quelqu'un qui perçoit une opportunité et qui crée une organisation pour l'exploiter, Bygrave et Hofer (1991) ; Un agent économique qui mobilise durablement travail et capital afin de produire ou d'échanger des biens ou services et d'obtenir un revenu, Fauré (1994).
- **Espace de coworking** : Espace mis à disposition des particuliers ou des travailleurs indépendants qui permet de bénéficier d'un environnement de travail adéquat et qui favorise la collaboration et le partage d'information.
- **Hubs Entrepreneuriaux** : Espaces de collaboration et d'échanges afin de favoriser la réussite des projets des entrepreneurs. Une plateforme où les gens s'entraident en effectuant un échange de connaissances. C'est autant le petit coup de pouce dont une grande idée avait besoin, que l'opportunité de s'élever ensemble au lieu d'écraser les autres pour monter
- **Incubateur** : Type d'organisation ayant pour mission de favoriser l'émergence de projets entrepreneuriaux sur une période limitée, (Messeghem,2021)
- **Labs** : Structure aux méthodes entrepreneuriales, logée dans l'organisation même d'une grande entreprise et dont la finalité est de permettre aux idées et projets innovants de se développer malgré le manque de sponsorship des business unit existantes, (Laborde, 2017)
- **Pépinière d'entreprise** : Lieu qui héberge de jeunes entreprises dans ses locaux, tout en leur offrant un accompagnement personnalisé pour développer leur activité économique, et un réseau. Elle peut attirer des entreprises en phase de projet, pas encore immatriculées, tout comme des entreprises en activité depuis moins de 2 ou 3 ans.
- **Structure d'accompagnement** : Une organisation qui propose un accompagnement entrepreneurial et managérial, des services et éventuellement un hébergement, (Bakkali, Messeghem, Sammut, 2010) ; Une dénomination générale pour des organisations qui constituent ou créent un environnement propice à « l'éclosion » et au développement de nouvelles entreprises » (Bergek et Norrman, 2008)
- **Valeur Ajoutée** : La valeur ajoutée est considérée comme un indicateur qui permet de

mesurer la croissance et la pérennité d'une entreprise.

Annexes

Annexe 1

Questionnaire pour les structures d'accompagnement

- 1- Nom-Prénoms du répondant
- 2- Quel est le nom de votre structure ?
- 3- Présentation de votre structure
- 4- Quel type de structure êtes-vous ?
 - Structure étatique
 - ONG
 - Association
 - Pépinière
 - Couveuse
 - Incubateur
 - Accélérateur
 - Espace de coworking
 - Autres...
- 5- Zones d'intervention
- 6- Années d'expérience
 - Moins d'un an
 - 1 an
 - 2 ans
 - Plus de 2 ans
 - Plus de 5 ans
 - Plus de 10 ans
 - Autres...
- 7- Votre cible d'entrepreneurs
 - Femmes
 - Jeunes
 - Hommes
 - Toutes les catégories d'entrepreneurs
 - Autres...
- 8- Avez-vous des programmes d'accompagnement définis ?
 - Oui
 - Non
- 9- Si oui, lesquels ?
- 10- En quoi consiste l'accompagnement que vous proposez ?
- 11- Faites-vous des enquêtes de satisfaction post-accompagnement ?

- Oui
- Non

12- Justifiez la réponse

13- Faites-vous un suivi des entrepreneurs que vous accompagnez ?

- Oui
- Non

14- Justifiez la réponse

15- En quoi consiste le suivi proposé ?

16- Quels sont selon vous les avantages de l'accompagnement en entrepreneuriat au Sénégal ?

17- Quelles sont les limites de l'accompagnement en entrepreneuriat au Sénégal ?

18- Comment appréciez-vous l'accompagnement dans l'entrepreneuriat au Sénégal ?

19- Quelles sont les recommandations que vous faites pour améliorer l'accompagnement en entrepreneuriat au Sénégal ?

Annexe 2

Questionnaire pour les entrepreneurs

1- Nom-Prénoms du répondant

2- Quel est le nom de votre structure ?

3- Présentation de votre structure

4- Zone d'intervention

5- Années d'expérience

- Moins d'un an
- 1 an
- 2 ans
- Plus de 2 ans
- Plus de 5 ans
- Plus de 10 ans
- Autres...

6- Avez-vous déjà bénéficié de l'accompagnement de structures d'accompagnement entrepreneuriale au Sénégal ?

- Oui
- Non

7- Si oui, lesquels ?

8- En quoi consiste l'accompagnement dont vous avez bénéficié ?

9- Comment appréciez-vous cet accompagnement ?

- Très bénéfique
- Bénéfique

- Moyen
- Médiocre

10- Justifiez la réponse

11- Quels sont les aspects spécifiques de l'accompagnement qui vous ont été bénéfiques ?

12- Quels sont les aspects spécifiques de l'accompagnement qui pourraient être améliorés ?

13- Quels sont selon vous les avantages de l'accompagnement en entrepreneuriat au Sénégal ?

14- Quelles sont les limites de l'accompagnement en entrepreneuriat au Sénégal ?

15- Comment appréciez-vous l'accompagnement dans l'entrepreneuriat au Sénégal ?

16- Quelles sont les recommandations que vous faites pour améliorer l'accompagnement en entrepreneuriat au Sénégal ?

Annexe 3 :

Tableau 9 : Recommandations faites par les structures d'accompagnement

Faire des propositions de plus de programmes en phase avec les réels besoins des entrepreneurs
Faire une meilleure structuration de l'écosystème
Procéder à une augmentation des structures d'accompagnement et veiller à leur spécialisation
Faire une intégration plus poussée de l'entrepreneuriat dans les curricula au primaire et secondaire
Favoriser la certification des structures d'accompagnement
Injecter plus de cash, avec un suivi rigoureux de la gestion et des prises de décisions
Aller vers une plus grande spécialisation des dispositifs et des services.
Outils les structures d'accompagnement, assainir l'écosystème en revisitant la législation au Sénégal afin que les jeunes entrepreneurs s'y retrouvent

Source : Données de l'enquête, 2023.

Annexe 4 :

Tableau 10 : Recommandations faites par les entrepreneurs

Plus, de travail
Plus de formation en entrepreneuriat et des financements avec des suivi
Commencer à dispenser des cours en entrepreneuriat et éducation financière dès le collège.
Renforcer le financement
Augmenter l'accès aux ressources financières
Plus de réactivité, être au rythme des entrepreneurs
Faire des accompagnements selon les secteurs
être sérieux avec les entrepreneurs et arrêter de les utiliser
Faciliter les démarches, arrêter la dotation ciblée
Plus de réactivité et plus de suivi
Faire une meilleure identification des entrepreneurs porteurs de projets et en activité, travailler sur la communication
Il faut mieux accompagner souvent le niveau de maturité de l'entreprise et l'adapter selon les besoins
Travailler sur les limites indiqués

Source : Données de l'enquête, 2023.