UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

Les dispositifs d'accompagnement des jeunes entrepreneurs au Burundi : bilan et perspectives, pp. 174-221,

KABWIGIRI Charles

2016-05

UB, Cahiers du CURDES

https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/610

KABWIGIRI Charles, Les dispositifs d'accompagnement des jeunes entrepreneurs au Burundi : bilan et perspectives, pp. 174-221, Cahiers du CURDES n° 15, Mai 2016.

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES ENTREPRENEURS AU BURUNDI : BILAN ET PERSPECTIVES

Université du Burundi, FSEA-CURDES, B.P. 1049, Bujumbura, Burundi

Dr. KABWIGIRI Charles

Résumé

Si l'entrepreneuriat a connu un développement tardif au Burundi, il est progressivement entrain d'être reconnu comme étant une voie à prioriser pour promouvoir la création de micro, de petites et de moyennes entreprises en vue de créer de l'emploi, favoriser la croissance économique et juguler le chômage, des jeunes en particulier, dont l'ampleur ne cesse de croître. Cependant, les résultats des recherches antérieures confirment que pour qu'une telle nouvelle volonté entrepreneuriale soit un atout pour la croissance économique d'un pays, disposer des structures d'accompagnement viables mettant en œuvre des dispositifs d'accompagnement entrepreneurial de qualité doit aussi être une priorité. Par une recherche qualitative exploratoire, cet article établit donc un état des lieux de l'existant en matière de dispositifs d'accompagnement des jeunes entrepreneurs au Burundi. Les résultats de l'étude font état d'une très faible représentation des structures publiques dans l'accompagnement entrepreneurial, les initiatives gouvernementales n'étant que d'une existence très récente. Ils montrent également que les structures existantes sont

non seulement encore très jeunes et très peu nombreuses, mais aussi que leur système d'accompagnement se limite généralement aux phases de pré-création et de création, en se focalisant sur des formations en entrepreneuriat et sur l'appui à l'élaboration des plans d'affaires, sans pouvoir accompagner le jeune entrepreneur jusqu'à la phase délicate de post-création. De ce fait, cette recherche aboutit à une série d'orientations stratégiques qui dessinent une image de ce que devraient être les structures d'accompagnement entrepreneurial de demain et qui sont susceptibles de contribuer à guider la mise en œuvre de la Politique Nationale de l'Emploi qui vient d'être adoptée par le Gouvernement du Burundi.

Mots clés: *Entrepreneuriat, accompagnement, jeune entrepreneur, création d'entreprise.*

Introduction

L'accompagnement des jeunes entrepreneurs a déjà fait objet de plusieurs recherches scientifiques ces deux dernières décennies, particulièrement dans les pays occidentaux.

A titre illustratif, certains auteurs se sont intéressés aux différentes facettes de la pratique d'accompagnement (Paul, 2002 ; Paul, 2004, Bayad et al., 2009) ; à la pertinence de cette dernière (Leger-Jarniou et Saporta, 2006); au métier d'accompagnateur (Roberge, 2002) et à la motivation de certaines catégories d'accompagnateurs (St-Jean et El Agy, 2013) ; à la relation accompagnateur – entrepreneur (Levy-Tadjine, 2011) ; aux différences de perception entre les créateurs d'entreprises et les accompagnateurs (Fayolle 2004) ainsi qu'à l'analyse de l'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes délicates (Valeau, 2006 ; ThevenardPuthod et al., 2014) et dans des contextes particuliers (Goxe, 2012).

D'autres ont analysé la nature et la forme des dispositifs d'appui et de soutien de l'accompagnement d'entrepreneurs (Barès, 2004; Gasse et Tramblay, 2007 ; Ben MahmoudJouini et al., 2010 ; Allard et al., 2013), les services de soutien des entrepreneurs féminins (Pardo-del-Val, 2010 ; Richomme-Huet et d'Andria, 2013) ; les facteurs de succès de certains dispositifs d'accompagnement de l'entrepreneur tels que le coaching

(Kokou Dokou, 2001 ; Couteret, 2012) et le mentorat (Cuerrier, 2004 ; Couteret et al., 2006 ; Cull, J. (2006).

D'autres enfin se sont penché sur l'analyse de l'effet de l'accompagnement entrepreneurial (Malebana, 2014 ; Nkakleu, et al., 2013) ainsi que sur l'analyse de la performance des structures et des réseaux d'accompagnement (Arlotto et al., 2014; Bakkali et al., 2013 ;Pluchart, 2013 ; Institut Think, 2013 ; Vedel et Gabarret, 2013).

Même si l'accompagnement est un objet de recherche transdisciplinaire (Nicolescu, 1996 ; Paul, 2004), il ressort des résultats de ces études que, devant l'importance d'assurer la création d'entreprises viables, les systèmes d'accompagnement et d'appui se sont progressivement imposés et développés (Fayolle, 2004). Il apparaît également que l'accompagnement des créateurs d'entreprises est un facteur clé de leur réussite (APCE, 1998) et est même considéré comme « un impératif pour la croissance » (Mathot, 2010).

Dès lors, l'on remarque une importance grandissante prise par les pratiques de l'accompagnement entrepreneurial et plus particulièrement celles du coaching (Barès et Persson, 2011) et du mentorat (St-Jean, 2008; Simard et Fortin, 2008).

Malgré cette évolution généralisée du système d'accompagnement des créateurs de micro, de petites et de moyennes entreprises, elle-même inscrite dans l'élan de la promotion de l'entreprenariat en vue de favoriser la création d'emplois dans plusieurs régions du monde, certains pays africains souffrent encore d'une insuffisance en termes de nombre de structures d'accompagnement et de qualité des pratiques d'accompagnement des entrepreneurs (Nkakleu et al. 2013).

On peut imaginer que cette réalité est encore plus patente au Burundi où la promotion de l'entrepreneuriat n'est encore qu'à ses débuts, que ce soit au niveau des politiques publiques de création d'emplois ou au niveau de l'enseignement et de la recherche scientifique.

En effet, ce n'est qu'au second semestre de 2014 que le Gouvernement du Burundi vient d'adopter une Politique Nationale de l'Emploi (PNE) dont la vision s'inspire notamment du deuxième Cadre Stratégique de croissance et de Lutte contre la Pauvreté (CSLP II) et de la Vision 2025 pour le Burundi. Il s'agit de *« réduire le chômage et le sous-emploi par la promotion d'une croissance économique élevée, de l'auto-emploi dans le cadre de micros, petites et moyennes entreprises ainsi que des activités à haute intensité de main-d'œuvre »*. La stratégie de mise en œuvre de cette politique attend encore à être élaborée, ce qui implique qu'il y a un retard considérable à

rattraper, par rapport aux avancées observées dans d'autres pays, en matière de promotion de l'entrepreneuriat au profit de la création de micro, petites et moyennes entreprises afin de répondre à l'impérieuse nécessité de créer des emplois et ainsi contribuer à juguler le chômage en général et le chômage des jeunes en particulier.

Au niveau de l'enseignement, c'est seulement au cours des années 2000 que les premières institutions d'enseignement supérieur burundaises ont commencé à inscrire le cours d'entrepreneuriat sur leurs programmes, mais elles se sont toujours limitées à l'offre des compétences cognitives sans arriver à mettre en place un système d'accompagnement en vue de conduire les apprenants vers un processus de création de micro-entreprises à la fin de leur cursus de formation.

Certes, il existe déjà quelques initiatives, issues du secteur privé, engagées dans le développement de l'entrepreneuriat et la création de petites entreprises, tout comme il existe aussi quelques projets, financés par quelques Partenaires Techniques et Financiers (PTF), dont la finalité est l'auto-emploi, particulièrement pour les jeunes et les femmes. Cependant, pour qu'une telle nouvelle volonté entrepreneuriale soit un atout pour la croissance économique d'un pays, l'accompagnement des différentes initiatives créatrices doit être une priorité au niveau national.

Or, la littérature scientifique en parle peu ou prou au Burundi. En effet, à notre connaissance, aucune étude scientifique ne s'est jusqu'ici penchée à analyser quelles sont les structures d'accompagnement entrepreneurial existantes au Burundi et quelles sont réellement leurs pratiques en matière d'accompagnement des créateurs d'entreprises.

Dès lors, la présente recherche a pour objectif d'établir, au travers d'une étude exploratoire, un état des lieux de l'existant en matière de structures et de dispositifs d'accompagnement des jeunes entrepreneurs au Burundi. Elle présente un intérêt scientifique en ce sens que « l'enrichissement sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial est un axe de recherche prometteur » (Cuzin et Fayolle, 2004). Certains l'envisagent d'ailleurs comme un axe de recherche majeur (Léger-Jarniou et Saporta, 2006; Chabaud et al., 2010), notamment pour développer et enrichir les capacités d'évolution du système de représentation du créateur d'entreprise (Sammut, 2003).

De plus, au-delà du caractère informatif que revêt la présente recherche, elle présente aussi un intérêt stratégique. En effet, elle a l'ambition d'attirer l'attention des différentes parties prenantes sur l'importance de l'accompagnement entrepreneurial – dans toute sa complexité – dans la réussite des initiatives en cours de développement de l'entrepreneuriat comme piste de création de nouvelles micro, petites et moyennes entreprises et partant de la création de nouveaux emplois. Ses résultats pourraient

notamment contribuer à éclairer les décideurs politiques dans la mise en œuvre effective tant attendue de la Politique Nationale de l'Emploi. Ces derniers pourraient aussi s'en inspirer pour établir une synergie des Partenaires Techniques et Financiers œuvrant en faveur de l'emploi des jeunes, ce qui est déjà une préoccupation réelle, en témoigne un atèlier organisé sur ce sujet par la représentation de la Banque Africaine de Développement à Bujumbura, le 10 juillet 2014.

Revue de la littérature

L'accompagnement : une pratique « aux multiples visages »

Les notions d'accompagnement entrepreneurial recouvrent un ensemble de relations et/ou de médiations visant à apporter les ressources financières, matérielles et immatérielles nécessaires au créateur ou au repreneur d'entreprise (Pluchart, 2012). D'après Plane et Torres (1998), ces ressources se partagent en conseils stratégiques et en prestations fonctionnelles et opérationnelles (assistance technique, commerciale, juridique, comptable, financière, sociale…).

Paul (2004) distingue trois approches (ou postures) d'accompagnement : conduire, guider et escorter. « Conduire » suppose une relation de dépendance de l'accompagné vis-à-vis de l'accompagnant ; « guider » évoque l'orientation du premier

par le second et « escorter » implique une assistance du premier par le second, notamment dans les situations difficiles.

Messeghem (2010) et Fatien (2008) complètent ces notions : la conduite recouvre le «conseil»

(l'accompagnant procède à un diagnostic du projet et propose des solutions), le « mentorat » (l'accompagnant fait bénéficier l'accompagné de son expérience) et la « formation » (l'un transmet à l'autre ses connaissances théoriques et pratiques).

D'après Schmitt & Bayad (2008), le « guidage » correspond à « l'aide à la décision » du porteur de projet (consulting) et au « coaching » (Persson, & Bayad, 2007) pendant que l'escorte recouvre le « tutorat », qui vise à professionnaliser et à socialiser le créateur.

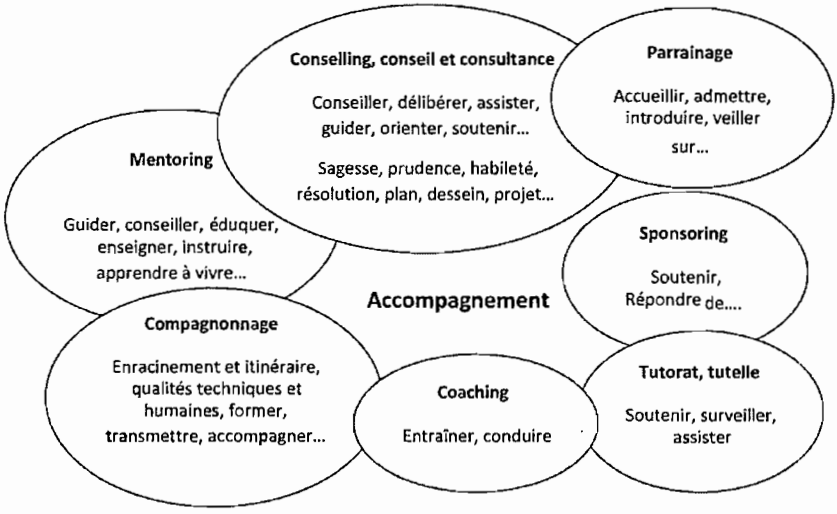
Cependant, l'accompagnement n'est pas limité au champ de l'entrepreneuriat, bien au contraire (Gasse et Tremblay, 2007). On pratique l'accompagnement dans plusieurs milieux : en éducation, en formation professionnelle, dans le domaine sportif, juridique, social ou encore socio-économique, dans le contexte hospitalier, et bien d'autres.

D'après ces auteurs, cette pluralité des domaines d'application rend l'accompagnement parfois difficile à cerner, d'autant plus qu'il s'agit d'une pratique devant être adaptée selon les

situations. Certains auteurs, tels que Paul (2002), la qualifient d'ailleurs d'une « nébuleuse » (*cf. figure 1*).

La sémantique utilisée pour parler d'accompagnement illustre bien cette réalité (Gasse et Tremblay, 2007) : « dans la langue française, il est souvent synonyme d'aide, de conseil, de soutien, alors qu'en anglais, on en parle aussi avec des termes tels que *counselling, coaching, tutoring, sponsoring* ou encore *mentoring*».

Figure 1 : La nébuleuse de l'accompagnement



Source : Paul (2002), p.56.

Parmi les différentes formes d'accompagnement développées par la littérature et reprises ciavant, il importe d'apporter plus de lumière sur les pratiques de coaching et de mentorat qui, non seulement ont progressivement occupé une place de plus en plus prépondérante au niveau des pratiques d'accompagnement entrepreneurial (Audet et al., 2004 ; St-Jean et El Agy, 2013), mais aussi sont marquées par une certaine confusion qui persiste entre elles jusqu'aujourd'hui (Cuerrier, 2004 ; Barès & Persson, 2011).

Le coaching

Barès et Persson (2011) précisent d'abord que, dans la langue anglaise, le mot *coach* apparaît, en tant que verbe transitif (*i.e.* donner des leçons particulières à quelqu'un, entraîner une équipe), en tant que nom commun (*i.e.* répétiteur, entraîneur) et se transforme par le gérondif en *coaching* (*i.e.* leçons particulières, répétitions, entraînement). Ensuite, ils soulignent que le terme anglais ne ferait selon la littérature professionnelle francophone que renouer avec ses origines continentales puisqu'il aurait été adopté originellement du mot français *coche.* Enfin, ils montrent qu'au plan étymologique, le coaching est d'abord européen : « Issu du latin *caudica*, il voyage en Hongrie (*kocsi*), en Allemagne (*Kutsche*), en France (*coche, cocher*) et en Angleterre où il s'ennoblit (*coach*). La posture du coach emprunte alors à l'humble cocher français, et au noble coach

anglais, en œuvrant sur le terrain de la guidance et de la conduite».

Dans le champ de l'entrepreneuriat, Audet et Couteret (2006) définissent le coaching entrepreneurial comme « *un accompagnement individuel qui s'adresse aux entrepreneurs dont l'entreprise est en phase de démarrage ou de jeune croissance et qui répond à un besoin particulier d'acquisition, de développement et d'amélioration des compétences requises pour gérer l'entreprise* ». D'après eux, il s'agit donc d'une fonction d'apprentissage en œuvre chez l'entrepreneur coaché.

Dès lors, l'entrepreneur débutant ne doit pas tarder à demander un coach et dans bien des cas il aurait même intérêt à maintenir cette relation par la suite (Fayolle et Filion, 2006). Dans la même ligne d'idées, Barès et Persson (2011) considèrent le coaching comme étant une pratique utile non seulement pour les « entrepreneurs en herbe » dans la phase de préparation du plan d'affaires, mais aussi tout au long de la vie de l'entreprise (gestation, création, démarrage, développement, reprise, transmission). D'après eux, le coaching est donc à inscrire comme une modalité particulière de l'accompagnement aux entrepreneurs, en complément aux autres services de soutien susceptibles d'éclairer le processus entrepreneurial.

Après avoir étudié six interventions de coaching spécifiques, Audet et Couteret (2006) mettent en exergue une configuration de « *conditions gagnantes* » pour réussir la mission de coaching.

Figure 2 : Modèle de succès du coaching entrepreneurial de structure accompagnatrice tel que cela apparaît à la figure ci-dessous



Source : Adaptée Audet et Couteret, 2006, p. 150

Parmi ces conditions figurent au premier plan, d'une part l'ouverture au changement du coaché et d'autre part, le rôle crucial du tiers qui chapeaute la relation de coaching à savoir la structure accompagnatrice tel que cela apparaît à la figure ci-dessous.

Le mentorat

Même si l'engouement pour le mentorat connaît un essor récent, en particulier dans un contexte d'entrepreneurs novices, le phénomène n'est pas nouveau (St-Jean et El Agy, 2013).

Selon ces auteurs, le mot « mentor » provient de *L'Odyssée* d'Homère, dont Ulysse, le héros, confia son fils Télémaque à son bon ami Mentor pendant ses voyages. Mentor devait s'occuper de l'éducation de Télémaque ainsi que du développement de son identité dans le monde adulte. Lorsque Mentor s'adressait à Télémaque, la déesse Athéna parlait au travers de lui. Il accédait alors à des qualités divines et devenait l'incarnation de la sagesse.

Dans notre monde contemporain et en s'inspirant de la métaphore grecque, poursuivent ces auteurs, un mentor est généralement une personne possédant certaines qualités ou qui est en position d'autorité et qui veille de façon bienveillante sur un individu plus jeune ou moins expérimenté, lequel bénéficie des conseils et du soutien de son mentor.

Quant à Houde (2010), il souligne que le nom Mentor a perdu sa majuscule et est devenu aujourd'hui un mot de la langue générale, qui désigne un rôle plus particulier, celui par exemple de guide, de conseiller, etc., ces rôles variant selon le contexte dans lequel ils sont utilisés.

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, le mentorat se définit comme étant « [...] une relation interpersonnelle de soutien et d'échange dans laquelle une personne d'expérience (le mentor) investit sa sagesse et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne (le mentoré) qui a des compétences à acquérir et des objectifs à atteindre » (Simard & Fortin, 2008).

Cette forme d'accompagnement concerne donc l'établissement d'une relation de soutien entre un entrepreneur novice (nommé le mentoré) et une personne expérimentée du monde des affaires (appelé le mentor), le dernier permettant au premier de se développer en tant que personne (St-Jean & Audet, 2012).

Pour reconnaître une relation de mentorat, trois dimensions doivent être présentes (Haggard *et al.,* 2011) : il doit y avoir une relation de réciprocité, possédant des bénéfices développementaux pour l'accompagné, en particulier pour la carrière de celui-ci, ainsi que des interactions régulières et substantielles dans une perspective à long terme.

Par rapport aux autres formes d'accompagnement, le mentorat permet donc à l'entrepreneur novice de penser au-delà de ce qui existe déjà et d'évaluer la qualité de ses décisions (Simard et Fortin 2008).

Regard synthétique sur les différentes pratiques d'accompagnement entrepreneurial En situant la pratique coaching au sein des pratiques d'accompagnement entrepreneurial, Barrès et Persson (2011) montrent que le coaching sert à éveiller et se distingue ainsi du mentorat qui protège et éduque (« veiller sur ») mais également du tutorat qui forme et discipline (« sur-veiller »).

D'après Paul (2004), le mentorat se distingue du coaching, du tutorat ou du compagnonnage du fait qu'il est davantage orienté vers la quête de sens plutôt que l'acquisition de techniques. Tout en étant ancré davantage vers l'action, contrairement au counselling, au conseil ou à la médiation, il se distingue quand même du parrainage, en étant légèrement moins orienté vers l'action que cette forme d'accompagnement.

Quant à Bégin et Conder (2010), ils s'appuient sur les travaux de Paul (2004) pour proposent un tableau synthétique de différentes formes d'accompagnement en précisant l'objectif pour l'accompagné, le mode opératoire de chaque forme et en donnant quelques exemples de domaines d'application.

Tableau 1 : Distinction des différentes formes d'accompagnement

	Objectifs pour l'accompagné	Mode opératoire	Domaines d'application
Coaching	Augmenter des performances individuelles	Accompagnement individuel pour accroitre la confiance en soi	Sportifs, commerciaux, cadres d'entreprises
Tutorat	Acquisition de savoir faire et intégration dans l'entreprise	Accompagnement d'un jeune par une personne plus âgée et plus expérimentée issue de l'entreprise	L'entreprise en général
Compagnonnage	Acquérir des savoir-faire ancestraux	Forme de tutorat, mais exercée au sein d'une confrérie et sur des métiers manuels	Métiers manuels
Parrainage	S'insérer dans la vie professionnelle en profitant du réseau d'un parrain	Aide à l'insertion professionnelle par une personne bien insérée dans les réseaux	Les organisations en général
Mentorat	Bénéficier de l'expérience d'un sénior pour bien gérer une carrière professionnelle	Aide intergénération-nelle entre une personne expérimentée (souvent retirée des affaires) et un individu souhaitant faire carrière	Divers domaines des organisations (direction, reprise d'entreprise…)

Counselling	Aider un individu à résoudre des problèmes personnels ou à sortir d'une crise existentielle	Psychothérapies individuelles entre autres	Tout individu rencontrant des problèmes personnels
Conseil et consultance	Aider un individu à solutionner un problème spécifique	Appui d'un expert (médecin, avocat, consultant, scientifique…)	Toute situation nécessitant une expérience dans un domaine spécifique

Source : Bégin et Conder (2010)

Malgré tout, ces différents visages de l'accompagnement présentent des caractéristiques proches (Couteret & Audet, 2006) et partagent un objectif commun (Gasse & Tremblay,

2007 ; Pezet & Le Roux, 2012) : aider l'entrepreneur novice à prendre un certain recul par rapport à une situation, une problématique ou un contexte.

D'une façon générale, elles consistent à guider, assister, conseiller, former, soutenir ou encore aider. Accompagner, dans son sens strict signifie « se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui » (Paul, 2002, p.54). Au-delà d'une pratique, il s'agit à la fois un art et un métier. En effet, « le métierd'accompagnateur représente cet art de la relation, qui, par la qualité de la présence et du lien, permet à la personne

accompagnée dans un contexte donné, de cheminer sur sa propre route, à son rythme, en fonction de ses besoins et de ses objectifs personnels » (Roberge, 2002).

Même si l'accompagnement met en relation un expert (accompagnant) et un novice (accompagné), il ne s'agit pas de faire pour l'autre, mais de l'amener à faire par lui-même. Comme le rappelle Roberge (2002), le défi consiste à mettre au service de l'autre ses savoirs, son expertise et son unicité, en s'assurant toutefois de ne jamais se substituer l'autre.

Les dispositifs d'accompagnement des jeunes entrepreneurs au Burundi

Cadrage et méthodologie

Les dispositifs d'accompagnement visent l'accès à trois types de capital (Albert *et al. 1994; Saporta, 1994)*: Le capital financier qui relève davantage de mesures gouvernementales nationales et permettant aux entrepreneurs d'avoir accès à des fonds divers sous formes de subventions ou autres ; le capital humain permettant aux entrepreneurs d'acquérir de nouvelles compétences par le biais des programmes de formation et de suivi par des conseillers notamment ; le capital « social » permettant aux entrepreneurs d'entrer en relation avec divers réseaux.

Afin de répondre aux besoins des entrepreneurs et de leurs entreprises, différentes interventions peuvent donc être réalisées (Howard, 1990) : programmes de formation, incubation d'entreprises, programme de mentorat, réseaux, prêts à faible taux d'intérêts, subventions et garanties, réglementations gouvernementales facilitantes, etc.

Le concept « accompagnement » est donc ici pris au sens large tel que présenté par ces auteurs.

Dans la suite de cet article, nous mettons en évidence les initiatives existantes au Burundi dans ce sens pour rendre compte de l'existant en matière d'accompagnement entrepreneurial et traçons quelques pistes d'amélioration de cette intervention combien capitale pour qui veut mener à bon port un processus de promotion de l'entrepreneuriat et de la création de micro, petites et moyennes entreprises viables et pérennes, susceptibles d'apporter une contribution substantielle en matière de création d'emplois.

Sur le plan méthodologique, étant donné que notre recherche revêt un caractère exploratoire et qu'à notre connaissance, il n'existe aujourd'hui aucune source statistique permettant de réaliser une enquête extensive au niveau des différentes structures d'accompagnement des jeunes entrepreneurs au Burundi, nous avons logiquement choisi de mener une étude de type qualitative.

Pour récolter les informations, nous sommes parti de notre connaissance avérée des structures existantes, qui restent par ailleurs très peu nombreuses, en sachant que nous avons personnellement joué l'un ou l'autre rôle dans certaines d'entre elles, soit en participant très activement dans le processus de leur création et dans leurs organes dirigeantes (ex : CUFORE, BBIN, MOBINC), soit en ayant plusieurs fois intervenu nous même en leur sein en qualité de formateur/accompagnateur. Nous avons aussi consulté les sites internet et les rapports pertinents, et/ou avons mené un contact physique pour des entretiens semi-structurés avec les gestionnaires de certaines autres.

Panorama des dispositifs d'accompagnement des jeunes entrepreneurs au Burundi

A travers le tableau suivant, nous présentons les dispositifs d'accompagnement identifiés au niveau des structures existantes. Ces dernières sont classées en trois catégories à savoir les pouvoirs publics, les partenaires techniques et financiers (PTF) de l'Etat burundais ainsi que les organisations relevant du secteur privé.

Tableau 2: Les dispositifs d'accompagnement des jeunes entrepreneurs au Burundi

Structures d'accompagnement		Dispositifs d'accompagnement
Organisations publiques	Ministère de la jeunesse, des sports et de la Culture	- Création d'un fonds pour la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes (encore projeté) - Création d'une Agence Burundaise de l'Emploi des Jeunes (exécution des projets de création d'emplois)
	Agence de Promotion des Investissements *(Créée en octobre 2009)*	- Informer les investisseurs sur tout ce qui touche à la promotion de l'investissement et de l'exportation - Assister et appuyer les investisseurs notamment dans l'obtention des documents et/ou l'accomplissement des formalités exigées par la loi - Concevoir des réformes nécessaires à l'amélioration du climat des affaires - Améliorer la qualité et la diffusion d'informations nécessaires aux investisseurs - Etc.
	Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Sécurité Sociale	- Politique Nationale de l'Emploi (PNE), juillet 2014 ; - Création de l'Office Burundais de l'emploi et de la Main d'œuvre (OBEM) : structure d'exécution et de mise en œuvre de la PNE, janvier 2015. - Stratégie de sa mise en œuvre de la PNE (en vue d'élaboration).

Structures d'accompagnement		Dispositifs d'accompagnement
Partenaires techniques et financiers	Banque Africaine de Développement *(Projet « emploi»)*	- Formation en entrepreneuriat des jeunes ciblés en collaboration avec la Direction Générale de la jeunesse - Formation de cadres de l'Agence Burundaise de l'Emploi des Jeunes et de la DG de la jeunesse à l'accompagnement des jeunes entrepreneurs - Formation des jeunes diplômés sans emploi à l'hôtellerie et au tourisme - Appuis à l'élaboration des business plans - Accompagnement des jeunes entrepreneurs dans la recherche de financement - Appui à l'accès aux moyens de production -Formation aux outils de base en gestion - Visite d'échange d'expérience pour les représentants des organisations des jeunes

Partenaires techniques et financiers	Coopération Technique Belge (CTB) (*Projet d'Appui à la Formation Professionnelle et Technique au Burundi – AFPT*)	- Via des cellules d'insertion dans les écoles de l'Enseignement et Formation Techniques et Professionnels (EFTP), mise en place des activités permettant l'insertion socioprofessionnelle par la création d'autoemploi - Renforcement des connaissances et de capacités des agents des lauréats en entreprenariat - Formation et renforcement des capacités des formateurs des cellules d'insertion - Appui à l'EFTP à développer une offre de formation qui répond à la demande de l'environnement socio-économique - Mise en place dans les écoles de l'EFTP des mécanismes d'insertion dans la vie active (emploi salarié, autocréation d'emploi) - Appui à l'organisation des stages dans les milieux professionnels - Appui à l'élaboration des plans d'affaires, à la formulation et la validation des projets de création de micro-entreprises - Convention avec les IMFs pour la mise en place d'un fonds de garantie - Appui dans le développement et la vente des produits innovants - Création des cellules d'insertion, formation continue de leurs membres et élaboration des matrices de suivi et d'évaluation des activités de ces cellules.

Structures d'accompagnement		Dispositifs d'accompagnement
Partenaires techniques et financiers	FIDA à travers le Projet de Développement des Filières (PRODEFI) (*projet « emplois des jeunes ruraux »)*	- Formation d'un pool de 36 formateurs sur la méthodologie GERME - Formation de jeunes membres des groupes de caution solidaire et des coopératives de production (renforcement de leurs capacités de gestion) selon la méthodologie GERME - Formation de 40 jeunes artisans sur la couture (sacs à main des dames, sacs de maquillage, etc.) et appui à l'accès de ces produits au marché local et étranger (USA) - Formation de 160 jeunes diplômés sur le plan d'affaires - Sensibilisation et Encadrement des jeunes formés à se constituer en groupes de caution solidaire en vue d'accéder au crédit solidaire - Négociation et signature de 2 contrats avec deux IMF pour accorder du crédit solidaire aux jeunes formés et constitués en groupes de caution solidaire - Mise en place des centres de renforcement de l'innovation et de la formation (CRIF), appui à accéder à l'infrastructure requise à leur fonctionnement et appui à la mise en place des structures organisationnelle et managériale.

	PNUD *(Approche 3x6)*	Organisation du mouvement associatif et coopératif, promotion et renforcement des capacités de création de PMI/PME en facilitant l'épargne individuelle, en animant la cohésion sociale à travers des activités économiques collectives et en engageant d'autres acteurs dans des joint-ventures économiques basées sur l'épargne collective.
Organisations du secteur privé	SPARK	Appui aux PME à travers la promotion et l'accès au financement.
	Burundi Business Incubator (BBIN) *(créé en 2010)*	- Formation en entrepreneuriat, en outils de base en gestion et en anglais d'affaires (modules BBIN, Modules Business Edge, Modules du Bureau International du Travail) - Pré-incubation - Incubation - Conseils/Mentoring - Concours de plans d'affaires - Réseautage (Régional, international) - Fonds de garantie

Structures d'accompagnement		Dispositifs d'accompagnement
Organisations du secteur privé	Centre Universitaire de Formation et de Recherche en Entrepreneuriat de l'Université Lumière de Bujumbura (CUFORE) *(créé en 2010)*	- Formation en entrepreneuriat: transformation de jeunes chômeurs en de futurs entrepreneurs (modules CUFORE) et renforcement des capacités de gestion des entrepreneurs (Modules Business Edge) - Accompagnement technique dans la réalisation des plans d'affaires - Conseils, informations - Exécution des projets de formation en entrepreneuriat des jeunes chômeurs en zones rurales
	Association des femmes Entrepreneurs (AFAB) *(agréée en 2003)*	- Formation des femmes entrepreneurs sur les outils de gestion, coaching et suivi - Etablissement d'un lien avec une IMF (WISE): facilitation d'accès au crédit (garantie morale) - Petit Fonds de garantie - Réseautage, notamment avec des entrepreneures ougandaises
	Centre pour l'Innovation et l'Entrepreneuriat Rural (CIER) de COPED *(Créé en juillet 2012)*	- Formation en entrepreneuriat - Incubation - Coaching
	Réseau des Organisations de Jeunes en Action pour la paix, la réconciliation et le développement (REJA) *(agréé en 2001)*	- Formation - Accompagnement dans la réalisation des plans d'affaires - Suivi - Facilitation d'accès au crédit (garantie morale) - Création de groupements d'épargne et de crédit.

	ADISCO/ Maison de l'entrepreneur *(agréé en 2006)*	Information et Formation, Appui conseil, Structuration des entrepreneurs
	Formation pour le développement (FODEV) *(agréé en 2005)*	Formation (gestion des PME, Développement, entrepreneuriat), Appui dans l'élaboration des plans d'affaires
	Mobile Business Incubator (MOBINC) *(agréé en 2013)*	Formation/renforcement des capacités en milieu rural, Appui dans l'élaboration des plans d'affaires, Coaching d'affaires, Exécution des projets de formation
	Parc des Jeunes Entrepreneurs (PARJE) *(agréé en 2014)*	Sensibilisation des jeunes entrepreneurs à travailler en réseau, Intégration des jeunes entrepreneurs dans des plateformes pour une entraide mutuels, Guide des novices par les plus expérimentés ayant suivi des formations en entrepreneuriat et en outils de gestion.

Source : Etabli par l'auteur sur base des informations recueillies auprès des organisations concernées et/ou sur leur site internet.

Discussion des résultats et orientations stratégiques

De l'état des lieux présenté ci-avant sur les dispositifs d'accompagnement des jeunes entrepreneurs, nous tirons une série de leçons nous amenant à tracer quelques perspectives pour l'accompagnement entrepreneurial au Burundi en faisant référence aux bonnes pratiques en la matière.

Les informations récoltées auprès des différentes structures d'accompagnement révèlent que, à l'exception de quelques organisations et quelques projets financés par les organisations internationales, l'intervention de la quasi-totalité d'entre elles est encore essentiellement limitées à la formation et/ou à l'exécution des quelques projets de formation financés par les bailleurs de fonds, sans pouvoir couvrir tout le processus entrepreneurial dont le créateur d'entreprise a besoin (développement de la culture entrepreneuriale, formation, facilité d'accès au financement, coaching, mentorat, etc.). Ceci implique que leur intervention est donc le plus souvent limitée à la phase de pré-création et, dans de moindres proportions, à la phase de création. Ceci est notamment dû à l'insuffisance tant de ressources humaines expérimentées que des ressources techniques et financières dont souffrent la plupart de structures d'accompagnement.

Or, la formation en entrepreneuriat est une condition nécessaire mais pas suffisante pour réussir la création d'entreprises viables car elle ne constitue qu'un seul maillon de la chaîne d'accompagnement entrepreneurial. Les résultats des recherches antérieures ont particulièrement montré le rôle prépondérant du coaching et du mentorat pour assurer l'accompagnement post-création de micro-entreprises, surtout que le taux de mortalité des petites entreprises créées reste élevé ; puisque plus de 60% des petites entreprises opérationnelles ne dépassent pas leur quatrième anniversaire (OCDE, 2001). Parmi les facteurs

explicatifs de cet échec, il est souvent souligné les contraintes que subissent les entreprises, mais surtout l'insuffisance de ressources et de compétences indispensables pour les rendre opérationnelles et en assurer une gestion efficace (Reynolds et al, 2004).

A ce sujet, le constat de notre recherche est donc que l'accompagnement post-création est encore très peu réalisé au Burundi et que les programmes de coaching et de mentorat, pris en leur sens premier, sont particulièrement quasi-inexistants, surtout qu'ils exigent des compétences spécifiques qui restent insuffisantes. Ceci se remarque notamment au niveau des organisations du secteur privé qui ne sont pas appuyés financièrement par un bailleur quelconque. Ainsi, les structures d'accompagnement les plus dynamiques et qui offrent le plus de soutien aux jeunes entrepreneurs sont celles qui ont bénéficié de l'un ou l'autre appui pour leur lancement (subvention pour les infrastructures physiques, prise en charge des formateurs/accompagnateurs, un minimum de personnel administratif à temps plein, etc.).

Concernant les Partenaires Techniques et Financiers, une lecture des actions menées donne l'impression d'une intervention soutenue, sans surprise d'ailleurs étant donné leurs capacités financières plus consistantes par rapport aux structures locales. Mais l'une des faiblesses de ce genre d'intervention est le risque d'absence de pérennité des résultats atteints, du fait

qu'elle s'inscrit souvent dans le cadre des projets à durée limitée dans le temps. D'après nous, une des meilleures façons d'assurer cette pérennité serait, soit de signer des conventions de partenariat avec des structures locales existantes justifiant d'une capacité potentielle d'assurer un accompagnement entrepreneurial de qualité, soit de créer dans chaque zone d'intervention de nouvelles structures d'accompagnement qui vont poursuivre l'accompagnement des créateurs d'entreprises à la fin du projet. C'est par exemple de cette manière que le projet « Emplois des jeunes ruraux » (actuellement exécuté dans deux provinces pilotes : Bubanza et Ngozi), financé par le FIDA via le Projet de Développement des Filières (PRODEFI), a procédé en signant d'abord un partenariat avec le BBIN pour assurer la formation en entrepreneuriat et en mettant progressivement en place des centres de renforcement d'innovation et de formation (CRIF) qui devraient finir par devenir des centres d'accompagnement des jeunes entrepreneurs locaux. Ils devraient cependant d'abord être structurés et renforcés sur le plan managérial en vue de garantir une viabilité institutionnelle et financière à long terme.

Par ailleurs, un autre apport des Partenaires Techniques et Financiers susceptible de produire des effets positifs durables serait d'orienter davantage leurs efforts vers l'appui à la constitution des fonds de garantie pour permettre aux jeunes entrepreneurs d'accéder au capital de démarrage à des conditions adaptées à leur environnement socioéconomique.

Ceci améliorerait non seulement le résultat de leur intervention, mais aussi celui des organisations locales qui déploient beaucoup d'efforts pour accompagner les créateurs potentiels d'entreprises par la formation entrepreneuriale et le conseil notamment, mais dont les résultats restent mitigés en termes de nouvelles entreprises réellement créées suite principalement au manque de conditions favorables à l'obtention d'un capital de démarrage par les lauréats à la formation entrepreneuriale.

Un autre constat issu de notre recherche est qu'au Burundi, non seulement les structures d'accompagnement des créateurs d'entreprises sont encore très peu nombreuses et très jeunes, mais aussi elles sont marquées par une implication tardive des pouvoirs publics. En effet, à part l'Agence de Promotion des Investissements, qui n'a aujourd'hui que 5ans d'existence par ailleurs, les autres initiatives gouvernementales ne sont que de création très récente. Certaines, telles que la création d'un Fonds de promotion de l'entrepreneuriat, la Politique Nationale de l'Emploi, etc., ne sont encore qu'à la phase de la préparation des stratégies de leur mise en œuvre. Il y a donc urgence à les faire aboutir car non seulement les besoins sont énormes, mais aussi il s'agit d'un constat contraire à ce qui est révélé par la littérature à travers laquelle on remarque qu'en général, l'accompagnement des créateurs d'entreprises est majoritairement l'œuvre des gouvernements qui mettent de plus en plus en place des politiques de promotion de la création d'emplois pour assurer la croissance économique de leurs pays.

Cet engagement des pouvoirs publics dans l'accompagnement entrepreneurial n'est pas uniquement observé dans la plupart de pays occidentaux qui sont bien avancés à ce propos et où on rencontre des milliers de structures publiques d'accompagnement, mais aussi dans certains pays africains où des efforts soutenus sont entrain d'être menés pour favoriser le développement de micro, petites ou moyennes entreprises dont la potentialité à créer des emplois est déjà suffisamment démontrée par la littérature spécialisée.

C'est le cas du Bénin[39] où, au niveau du budget de l'exercice 2014, 30 milliards de FCFA, répartis au niveau de plusieurs ministères, étaient mis à la disposition du gouvernement pour faire face au problème de l'emploi des jeunes. Par ailleurs, 23 milliards de FCFA étaient prévus pour la mise en œuvre du Projet de Promotion de l'Entrepreneuriat Agricole (PPEA) pendant que la mobilisation de ressources se poursuivait et que des organisations internationales telles que la Banque Africaine de Développement et le Fonds International de Développement Agricole avaient déjà manifesté l'intention de financement à hauteur de plusieurs dizaines de milliards de FCFA.

---

39 http://www.undp.org/content/benin/fr/home/presscenter/pressreleases/2014/01/27/des-mesures-daccompagnement-l-installation-des-jeunes-gestionnaires-de-ferme-une-n-cessit-.html (*consulté le 10/11/2014*)

Au Burkina Faso, le Gouvernement de transition a prévu un budget de 6 milliards de FCFA en 2015 pour la promotion de l'entrepreneuriat Féminin.

Par ailleurs, des incubateurs d'entreprises sont en expansion dans des pays de la Communauté d'Afrique de l'Est tels que le Kenya et le Rwanda, et bénéficient d'un certains nombres d'avantages favorisant leur développement, dans le cadre des stratégies gouvernementales délibérées de promouvoir l'entrepreneuriat et l'innovation ainsi que la création d'emplois pour les jeunes et l'auto-emploi.

Le Burundi pourrait donc faire des efforts dans ce sens, notamment par des allègements fiscaux pour les entreprises qui en ont le plus besoin, c'est-à-dire celles en phase de création, de démarrage ou de premier développement.

Enfin, l'analyse du fonctionnement des structures d'accompagnement identifiées par cette étude fait constater que le travail en réseau reste quasi-inexistant, chacune des structures d'accompagnement menant ses activités de façon isolée. Une telle situation les expose au risque de dispersion, des fois avec conflits d'intérêt, dans un contexte où les ressources humaines spécialisées sont encore limitées. Or, les réseaux étant constitués de nœuds (acteurs, groupes d'acteurs et/ou organisations) liés par des relations formelles ou informelles et par des transferts de ressources (Degenne et Forsé, 1994), l'appartenance à un réseau

constitue une source d'avantage concurrentiel, car elle contribue à limiter les coûts de transaction entre les membres du réseau et à accroître leur capacité à mobiliser des ressources.

Etant donné les contraintes auxquelles elles font face en termes de ressources justement et la nécessité de renforcer leur capacité de plaidoyer, les structures actives dans l'accompagnement entrepreneurial au Burundi ont intérêt à s'organiser de plus en plus en réseaux en vue d'une une meilleure atteinte de l'objectif commun qu'est la promotion de la création de micro, petites et moyennes entreprises pérennes en vue de créer plus d'emplois, favoriser la croissance économique et lutter contre le chômage en général et le chômage des jeunes en particulier. Cette démarche permettrait aussi de renforcer la qualité de l'accompagnement dont bénéficient les créateurs potentiels d'entreprises, surtout que pour l'instant, il n'y a que très peu d'organisations dont les modules de formation par exemple disposent d'une certification pour garantir leur qualité.

A ce sujet précis de constitution de réseaux d'accompagnement, le Burundi pourrait s'inspirer, à son rythme, de ce qui s'observe dans la plupart de pays déjà avancés ou encore émergents. Ainsi, d'une part, « le programme SCORE aux États-Unis, fondé dans les années 1970 et financé par la *Small Business Administration* (SBA), a soutenu plus de 8 millions de dirigeants de petites entreprises grâce à son réseau de plus de 13 000 mentors. En Europe, d'autres initiatives similaires existent telles que celle

soutenue par le *Business Link* d'Angleterre, le programme *Mentor Eget Företag* de Suède ou France Initiative (en France), avec près de 5000 mentors, pour ne nommer que ces programmes-là » (St-Jean et El Agy, 2013). D'autre part, en Inde, la "Indian STEP and Business Incubator Association" (ISBA) regroupe, depuis 2014, plusieurs dizaines d'organisations ayant en commun la mission de promouvoir l'incubation d'entreprises à travers le pays dans l'objectif de partager l'information, l'expérience et les réseaux d'appui à leurs activités.

Conclusion

La présente recherche fait un état des lieux des dispositifs d'accompagnement de jeunes entrepreneurs au Burundi. A partir d'une revue de la littérature spécialisée et relativement récente, elle trace d'abord les contours du concept d'accompagnent qui est souvent présenté comme étant une pratique polysémique. Pour ce, elle présente une synthèse des dispositifs d'accompagnement entrepreneurial les plus couramment utilisées. Elle identifie ensuite les principales structures d'accompagnement des jeunes entrepreneurs existantes au Burundi et présente une synthèse des dispositifs d'accompagnement entrepreneurial développés par chacune d'entre elles.

De cette étude, il est tiré une série de leçons conduisant à tracer quelques perspectives pour l'accompagnement des jeunes entrepreneurs au Burundi. En effet, non seulement les structures d'accompagnement entrepreneurial sont encore jeunes et très peu nombreuses au Burundi, mais aussi elles sont caractérisées par une faible représentation des structures publiques étant données que les initiatives gouvernementales en la matière ne sont que d'existence très récente. Quant aux structures d'accompagnement relevant du secteur privé, elles font face à des contraintes multiples liées à l'insuffisance de ressources et nécessitent encore du soutien. Par ailleurs, la plupart d'entre elles travaillent en solo et ont besoin de s'organiser en réseaux

pour renforcer leur capacité de mobilisation de ressources et améliorer la qualité de leurs prestations. De plus, la mise en œuvre de la Politique Nationale de l'Emploi se révèle être une impérieuse nécessité en vue de créer un cadre structuré de promotion de l'entrepreneuriat au Burundi, favorisant le développement des différentes initiatives d'accompagnement des créateurs d'entreprises viables et pérennes.

Concernant les dispositifs d'accompagnement développés par les différentes structures, cette étude constate que, pour des raisons d'insuffisance de ressources humaines expérimentées ainsi que des ressources techniques et financières, l'intervention de la plupart des structures d'accompagnement se limite à la formation en entrepreneuriat et au suivi/conseil lors du processus d'élaboration des plans d'affaires. Or, le créateur d'entreprise a besoin d'un accompagnement tant au stade de pré-création, de création que de post-création si on veut réduire le nombre de disparitions précoces de jeunes entreprises. Parmi les efforts à consentir figure donc la préparation des accompagnateurs compétents pour soutenir les entrepreneurs novices.

Cette étude présente quelques limites qu'il convient de souligner pour guider les recherches futures et les décideurs politiques. D'abord, sur le plan méthodologique, bien que nous n'ayons ménagé aucun effort pour être le plus exhaustif possible dans l'identification des structures d'accompagnement

entrepreneurial existantes au Burundi, nous n'écartons pas le risque que l'une ou l'autre nous aurait involontairement échappée étant donné qu'il n'existe pas, à notre connaissance, de base de données statistique officielle à ce propos.

L'Office Burundais de l'Emploi et de la Main d'œuvre (OBEM) qui vient d'être créé, depuis le 27 Janvier 2015, comme structure d'exécution et de mise en œuvre de la Politique Nationale de l'Emploi devrait notamment se pencher sur cette préoccupation.

Ensuite, la présente recherche se focalise sur les dispositifs d'accompagnement entrepreneurial développés par les structures formelles d'accompagnement pendant qu'il existe certainement des structures informelles d'accompagnement des créateurs d'entreprises au Burundi (famille, amis, etc.). Or, les résultats d'une recherche menée au Cameroun et au Sénégal (Nkakleu et al, 2013) ont montré que les deux types de structures contribuent de façon quasi égalitaire au développement des compétences des entrepreneurs sénégalais pendant que les structures informelles d'accompagnement apportent plus de compétences aux entrepreneurs camerounais que les structures formelles d'accompagnement. Il serait donc intéressant d'identifier les structures informelles d'accompagnement des créateurs d'entreprises au Burundi et d'analyser leur apport en ce domaine.

Enfin, si la formation en entrepreneuriat est le dispositif d'accompagnement que partagent la quasi-totalité des structures d'accompagnement identifiées par cette étude, aucune recherche n'a encore été menée au Burundi pour analyser l'impact de formation entrepreneuriale sur les compétences technico-managériales des entrepreneurs formés ainsi que sur la performance des entreprises créées au cours ou au bout du processus de la formation. Nous sommes nous-mêmes déjà à la phase d'exploration de la faisabilité d'une étude du genre. En effet, la présente étude exploratoire n'est pas une fin en soi. Elle ne fait que tracer une voie d'entrée sur un terrain de recherche, quasiment vierge, pour une série d'études scientifiques envisagées en vue faire connaître plus sur l'entrepreneuriat dans le contexte burundais.

Références bibliographiques

1. Albert P., Fayolle A., Marion S. (1994). L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises, *Revue Française de Gestion,* 101, 100-112.
2. Allard F., Amans P., Bravo-Boyssy K., Loup S. (2013), L'accompagnement entrepreneurial par les Coopératives d'Activité et d'Emploi : des singularités à questionner. Management international, Vol, 17, n°3.
3. APCE (1998), *Créer une entreprise. L'idée, la préparation, le lancement.* Éditions APCE.
4. Arlotto J., Sahut J.M., Teulon F. (2014), « Comment les entrepreneurs perçoivent l'efficacité des structures d'accompagnement? »,Working paper, IPAG Business School.
5. Audet M.-J., Couteret P., Avenet G. (2004), « Les facteurs de succès d'une intervention de coaching auprès d'entrepreneurs: Une étude exploratoire ».Actes du Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-29 octobre, Montpellier.
6. Audet M.-J., Couteret, P. (2006), « Le coaching comme mode d'accompagnement de l'entrepreneur », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. 12, N° 37, pp. 141-160.
7. Bakkali C., Messeghem K., Sammut S. (2013), Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs. Management international, Vol, 17, n°3.

8. Barès F., Persson S. (2011), « Le coaching comme révélateur du potentiel entrepreneurial »,
9. *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XVII, p. 179-196. DOI : 10.3917/rips.042.0179
10. Bayad M., Gallais Marlin X., Schmitt C. (2009), « Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement », *Gestion 2000,* 3-1.
11. Bégin L., Conder R. 2010, « L'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprise par des étudiants : intérêts et limites », *10ème Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME (CIFEPME)*. Université de Bordeaux 4, Bordeaux, 27-29 octobre.
12. Ben Mahmoud-Jouini S., Paris T., Bureau S. (2010), « La recherche-accompagnement : entre accompagnement et recherche-intervention », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 9, p. 56-75.

13. Chabaud D., Messeghem K., Sammut S. (2010), « L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche », *Gestion 2000*, Numéro spécial (coord.), mai-juin, p. 15-138.
14. Couteret P., St-Jean E., Audet J. (2006). « Le mentorat : conditions de réussite de ce mode d'accompagnement de l'entrepreneur», *23ème conférence du CCPME/CCSBE*, TroisRivières, Québec, 28-30, septembre.
15. Cuerrier C. (2004). « Le mentorat appliqué au monde du travail : analyse québécoise et canadienne ». Charlesbourg : Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, n° 4; pp. 519530.
16. Cull J. (2006). « Mentoring Young Entrepreneurs: What Leads to Success? », *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, vol. 4, n°. 2, p. 8-18.
17. Cuzin R., Fayolle A. (2004), « Les dimensions structurantes de l'accompagnement », *La Revue des sciences de gestion, Direction et Gestion*, n°210, p. 77-88.
18. Degenne A., Forse M. (1994), *Les réseaux sociaux*, A. Colin.
19. Fatien P. (2008), « Des ambiguïtés des maux/mots du coaching », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol.6, 193-211.
20. Fayollle A. (2004), Compréhension mutuelle entre les créateurs d'entreprise et les accompagnateurs : une

recherche exploratoire sur des différences de perceptions, *Management international,* 8(2), 1-14.

21. Fayolle A., Filion L.J. (2006), *Devenir entrepreneur : des enjeux aux outils*, Paris, Village Mondial.
22. Gasse Y.; Tremblay M. (2007), « Mesures et pratiques de soutien d'accompagnement d'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne ». *5ème Congrés de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Canada, 4-5 octobre.
23. Goxe F. (2011), Accompagnement des entrepreneurs de PME a l'international. 7e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation : "Risque, échec et réussite", France. pp.120.
24. Haggard D.L., Dougherty T.W., Turban D.B., Wilbanks J. E. (2011), « Who Is a Mentor ? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research », *Journal of Management*, vol. 37, n°. 1, p. 280-304.
25. Houde R. (2010), *Des mentors pour la relève*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
26. Howard R. (1990). Can small business help countries compete. *Harvard Business Review,* 68(6), 2-12.
27. Kokou Dokou G. A. (2001), « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès », Actes de la Xème Conférence de l'Association International de Management stratégique, Québec, 13-14-15 juin.
28. Leger-Jarniou, C., Saporta, B. (2006), « L'accompagnement en situation entrepreneuriale:

pertinence ou cohérence », Edito., *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, N° 1.

29. Levy-Tadjine T. (2011), « Peut-on modéliser la relation d'accompagnement entrepreneurial?», *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 251, p. 83-90. DOI : 10.3917/rsg.251.0083.
30. Malebana M.J. (2014), " The Effect of Knowledge of Entrepreneurial Support on Entrepreneurial Intention", *Mediterranean Journal of Social Sciences,* Vol 5 N° 20.
31. Mathot P. (2010), « Accompagner l'entrepreneuriat, un impératif pour la croissance », Rapport de mission, Secrétariat d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation, Paris, France.
32. Messeghem K., Sammut S. (2010), « Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement », *Gestion 2000*, 3.
33. Nicolescu B., 1996, *La transdisciplinarité - Manifeste*, Éditions du Rocher, Monaco
34. Nkakleu R. et al. (2013), Accompagnement des Entrepreneurs et Performance Post Création des Petites Entreprises Camerounaises et Sénégalaises, Rapport de Recherche du FR-CIEA N° 78/13
35. OCDE (2001), *Encourager les jeunes à entrepr*endre. Paris, OCDE.

36. Pardo-del-Val M. (2010), « Services supporting female entrepreneurs », *The Service Industries Journa*l, 30:9, 1479-1498.
37. Paul M. (2002), L'accompagnement : une nébuleuse. *Éducation permanente*, 153 (4), 43-56.
38. Pau L M. (2004), *L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan.
39. Pezet E., Le Roux A. (2012), « La nébuleuse de l'accompagnement: un palliatif du management ? », *Management & Avenir*, vol.3, n° 53, pp. 91-102.
40. Persson S., Bayad M. (2007), L'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial, *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. XIII, n°31, 149-169.
41. Plane J-M , TORRES O., (1998), «Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour les PME ? »,Actes du CIFEPME.
42. Pluchart J.-J. (2012), « L'accompagnement entrepreneurial, Quels biais psychologiques ? »,
43. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XVIII, p. 217-238. DOI : 10.3917/rips1.045.0217.
44. Reynolds P., Carter N.M., Gartner W.B., Greene P. G. (2004), « The prevalence of nascent entrepreneurs in the United States: Evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics", *Small Business Economics*, n° 23, p. 263-284.

45. Richomme-Huet K., D'Andria A. (2013), « L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs », *Management International*, 17 (3).
46. Roberge M. (2002), « A propos du métier d'accompagnateur et de l'accompagnement dans différents métiers. *Éducation permanente*, 153 (4),101-109.
47. Sammut S. (2003), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue française de gestion*, n°144, p. 152-164.
48. Saporta B. (1994), « La création d'entreprises : enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion,* 101, 74-86.
49. Schmitt C., Bayad M. (2008), « L'entrepreneuriat comme une activité à projet : Intérêts, apports et pratiques », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Volume XIII, N°32, 141160.
50. Simard P., Fortin J. (2008), « Mentorat des entrepreneurs », *Gestion*, vol. 133, N°1, pp. 10-17.
51. St-Jean E., (2008), « La formation destinée à l'entrepreneur novice : exploration des possibilités offertes par le mentorat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 7, N°1.
52. St-Jean E., Audet J. (2012), « The Role of Mentoring in the Learning Development of the Novice Entrepreneur », *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol.8, n°1.

53. St-Jean E., El Agy M. (2013), « La motivation à être bénévole des mentors influence-t-elle la relation de mentorat ? Une étude en dyade dans un contexte d'entrepreneurs novices », *Management International*, 17 (3).
54. Thevenard-Puthod C., Picard C., Chollet B., (2014), « Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise. Une étude empirique à l'échelle européenne ». *Management International*, 18 (4).
55. Valeau, P. (2006). « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n°1, p.31-57.

Vedel B., Gabarret I. (2013), « Création d'emplois ou création de connaissances, quelle mesure de performance pour l'incubateur ? L'influence des caractéristiques des projets sélectionnés dans le processus d'incubation », *Management International*, 17 (3).

Centre Universitaire de Recherche pour le Développement Economique et Social

Référence bibliographique des Cahiers du CURDES

Pour citer cet article / How to citate this article

KABWIGIRI Charles, Les dispositifs d'accompagnement des jeunes entrepreneurs au Burundi : bilan et perspectives, pp. 174-221, Cahiers du CURDES n° 15, Mai 2016.

Contact CURDES : curdes.fsea@yahoo.fr