



# GUIDE D'INTERVENTION À L'USAGE DES INCUBATEURS D'ENTREPRISES AGROPASTORALES

# GUIDE D'INTERVENTION À L'USAGE DES INCUBATEURS D'ENTREPRISES AGROPASTORALES

Publié par le Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat  
Agropastoral des Jeunes (PEA-Jeunes),  
Une initiative des ministères Camerounais de l'Agriculture  
et du Développement Rural (MINADER),  
de l'Elevage des Pêches et des Industries Animales (MINEPIA)  
avec le soutien du Fonds International de Développement  
Agricole (FIDA).

# TABLE DES MATIÈRES

Remerciements

Acronymes

Préface / Avant-Propos

Introduction

## **1. Généralités sur le PEA-Jeunes**

1.1) Le Programme

1.2) Les cibles

1.3) Les parcours des jeunes porteurs d'initiative économique

1.4) Les activités éligibles

1.5) Principes d'intervention

1.6) Le processus d'intervention

1.7) Les composantes du Programme

1.8) Arrangements institutionnels de mise en oeuvre

## **2. L'incubation au PEA-Jeunes**

2.1) Le Programme de renforcement des capacités

2.2) La configuration technico-économique du projet

## **3. La post-incubation**

3.1) Suivi-accompagnement et développement de l'entreprise

Conclusion

## REMERCIEMENTS

**N**ous tenons à remercier sincèrement pour leur inestimable contribution tous les individus et organisations qui nous ont permis de réaliser ce guide d'intervention.

Cette publication a été réalisée sous l'initiative et la supervision générale de BELA TOMO Alfred Coordonnateur National du PEA-Jeunes. Elle a été préparée et rédigée par l'équipe de spécialistes de l'Unité Nationale d'Appui Conseil du PEA-Jeunes notamment SONKWE TIWA Alex Spécialiste en Pédagogie et Ingénierie de la Formation (SPIF), NDAM POUFOUN Olivier spécialiste en développement des entreprises, FOUNSIE Hyacinthe Spécialiste en Finance Rurale.

Les collaborateurs du PEA-Jeunes cités ci-dessous ont fournis des informations précieuses permettant d'assurer la prise en compte du genre, du suivi-évaluation et la mise en cohérence de l'ensemble du document : Josiane NDOMO, Gilbert MOMO, Claude TAKOOU.

Les conseillers d'entreprises du PEA-Jeunes cités ci-dessous ont fourni les informations pertinentes permettant d'affiner le contenu sur les formations et le suivi-accompagnement des jeunes : Christian NTIECHE NJILOU, AYIODJEU Angèle, BOUBA Samuel, YAO NYA Francis, BIDJOH Benjamin, BESSI Hubert, ZOBO Hyacinthe, AWE BAINA Modeste. Les collaborateurs du PEA-Jeunes ci-dessous ont contribué à la rédaction des sections sur le suivi-accompagnement et les mécanismes de décaissement : ESSOMBA Ernest, SEN MABOM Elvire, POUTOUOCHI Ahoudou, BELLA BELLA Dorothée, MINKOUSSE Flore, SAFFANA olivia, DAKOUA Christine.

Les informations et contributions des personnes cités ci-dessous membres de la commission de relecture des guides du PEA-Jeunes ont également été utiles à l'équipe de rédaction : YOSSA Thaddée, BOH Michel, TSOKGNA Jean-Charles, TIDO Simplicite, NGAH Flore Edith assistés par Paule-Vivette MONGO et Platon OTABELA AYISSI.

L'équipe de rédaction s'est largement inspirée des documents conceptuels (Document de conception du Projet et manuels d'exécution) produits par le bureau pays du FIDA au Cameroun dans le cadre de la formulation du PEA-Jeunes et par l'équipe de consultants chargés de l'élaboration des manuels d'exécution technique.

L'approche et les supports d'intervention mis à disposition du Programme par l'assistance technique du Bureau International du Travail (BIT) et de Développement International Desjardins (DID) ont également été grandement exploités.

## ACRONYMES

**PEA-Jeunes** : Programme de Promotion de L'Entrepreneuriat Agro-pastoral des Jeunes

**MINADER** : Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural

**MINEPIA** : Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales

**FIDA** : Fonds International pour le Développement Agricole

**SPIF** : Spécialiste en Pédagogie et Ingénierie de Formation

**SDE** : Spécialiste en Développement D'Entreprises

**SFR** : Spécialiste en Finance Rurale

**BIT** : Bureau International du Travail

**DID** : Développement International Desjardins

**TPE** : Très Petite Entreprises

**PE** : Petites Entreprises

**EFA** : Écoles Familiales Agricoles

**BEP** : Brevet d'Études Primaire

**PADMIR** : Programme d'Appui au Développement de la Microfinance Rurale

**COFIL** : Comité de Pilotage

**CNCG** : Cellule Nationale de Coordination et de Gestion

**UNAC** : Unité Nationale d'Appui Conseil

**URAC** : Unité Régionale d'Appui Conseil

**PIE** : Porteurs d'Initiative Économique

**SIE** : Structure d'Incubation Existante

**BP** : Business Plan

**IFR** : Institut de Finance Rurale

**CREE** : Créez votre Entreprise

**GERME** : Gérez Mieux Votre Entreprise

**CGAP** : Consultative Group yo Assist the Poor

**SI** : Structures D'incubation

**TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication

**CRV** : Comité Régional de Validation

**TDR** : Termes de Référence

## ● AVANT-PROPOS

« *Promouvoir le développement de l'entrepreneuriat agropastoral comme levier de l'émergence du Cameroun* »

---

L'émergence d'une classe d'entrepreneurs agropastoraux capables de booster le développement économique des territoires ruraux est un des facteurs clés conditionnant l'émergence du Cameroun.

Le PEA-Jeunes est l'un des instruments mis en place conjointement par le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER) et le Ministère de l'Élevage des Pêches et des Industries Animales (MINEPIA) pour permettre d'atteindre cet objectif. À travers son intervention, le PEA-Jeunes envisage de favoriser la croissance des initiatives économiques innovantes des entrepreneurs à travers le renforcement des capacités opérationnelles des prestataires de services d'appuis financiers et non financiers installés dans les bassins de production et à proximité des jeunes. L'approche par incubation adoptée par le PEA-Jeunes a fait ses preuves dans divers environnements et secteurs d'activités. Elle est aujourd'hui reconnue comme l'une des plus puissantes démarches d'accompagnement des initiatives entrepreneuriales qu'il s'agisse de la création ou du développement d'activités. Confrontée au secteur agropastoral, cette démarche nécessite tout de même certains ajustements pour lui permettre de produire l'effet escompté.

À son lancement en 2015, le PEA-Jeunes s'est inséré dans un environnement quasiment vierge en ce qui concerne les dispositifs d'incubation agropastoraux. En effet, une série d'études avait clairement établi qu'aucune structure dite d'incubation n'était en mesure de mettre en œuvre l'ensemble des fonctions d'incubation permettant de faire émerger une véritable classe d'entrepreneurs agropastoraux. Pourtant les structures de formation agropastorales se montrent très intéressées par l'accompagnement entrepreneurial. Il s'est dès lors agi pour le Programme de structurer une démarche et des outils permettant de concentrer au sein d'un dispositif de formation à vocation agropastorale le savoir-faire permettant la mise en œuvre des appuis financiers et non financiers permettant aux jeunes agripreneurs de migrer progressivement de l'idée de projet vers la création, le développement puis la consolidation d'entreprises agropastorales performantes.

En effet, mettre en route une démarche par incubation appliquée à l'entrepreneuriat agropastoral nécessite de la part de l'opérateur de mise en œuvre la maîtrise des outils permettant de fournir des appuis coordonnés aux jeunes entrepreneurs à tous les stades d'évolution de leurs projets. Il s'agira entre autres d'organiser et de mettre en œuvre les appuis permettant aux jeunes d'accéder au savoir, à l'éducation et à l'information en vue de configurer leurs projets et le consigner dans un plan d'affaires, de faciliter sa mise en relation avec des structures lui offrant des services financiers adaptés, et enfin, de bénéficier d'un suivi-accompagnement mettant à sa disposition des outils facilitant l'accès à la terre et aux autres facteurs de production, aux marchés et aux réseaux professionnels.

En s'appuyant sur des documents conceptuels qui balisaient le chemin, l'équipe du Programme s'est attelée dans une démarche itérative et au travers de l'accompagnement de 04 cohortes de jeunes entrepreneurs à concevoir une architecture et un contenu précis aussi bien pour le renforcement des capacités, la configuration technico-économique des projets que pour le suivi-accompagnement des jeunes agripreneurs. Ce guide qui se fonde sur l'expérience du PEA-Jeunes dans la mise en place et l'opérationnalisation des dispositifs d'incubation a pour vocation de partager la démarche et les outils issus de ce parcours et permettant d'assurer efficacement la mise en œuvre d'un processus d'incubation dans les structures d'encadrement des jeunes agripreneurs partenaires du PEA-Jeunes.

Cette première édition du guide entend fournir aux utilisateurs les clés de compréhension de la manière d'intervenir en tant qu'incubateur d'entreprises agropastorales. Il décrit le parcours d'incubation, présente les différentes composantes ainsi que les grandes lignes des différents contenus. Il permet à l'utilisateur d'avoir une vision suffisamment claire du processus d'intervention et de ses articulations. En revanche celui-ci devra se référer aux manuels d'intervention spécifiques à chaque composante pour aller plus en profondeur dans le « Comment ».

Nous espérons que ce guide servira à de nombreuses structures désireuses de se lancer dans l'accompagnement des initiatives entrepreneuriales agropastorales à franchir le pas et à venir densifier le pool de prestataires de services financiers et non financiers adoptant l'incubation comme approche d'intervention. Le PEA-Jeunes sera très heureux de collaborer avec toutes ces structures pour pouvoir réaliser sa mission qui est de promouvoir l'émergence d'une masse critique d'entreprises agropastorales jeunes, rentables, intégrées dans les chaînes de valeurs et créatrices d'emploi afin d'accélérer l'inexorable marche du Cameroun vers l'émergence économique.

**BELA TOMO Alfred**

*Coordonnateur National du PEA-Jeunes*

## INTRODUCTION

Le secteur agricole camerounais constitue le principal moteur de la croissance économique en milieu rural et dispose de nombreux atouts dont : la forte demande intérieure et extérieure pour les produits vivriers, animaux et halieutiques, le grand potentiel d'accroissement de la productivité, des conditions agroécologiques favorables permettant une grande variété de productions et la disponibilité des terres agricoles. Malgré la présence de telles potentialités, la moitié de la population rurale camerounaise vit dans des conditions difficiles du fait de: (i) difficultés d'accès aux intrants de production, à l'information et aux technologies ; ii) l'insuffisance des services d'appui conseil; iii) la faible organisation de la commercialisation des produits agricoles ; (iv) le manque d'emplois rémunérateurs pour les jeunes et les femmes; (v) le manque d'accès à des services financiers de proximité et surtout à des produits financiers adaptés aux besoins des producteurs; vi) la faiblesse générale des capacités du secteur privé en milieu rural.

Les jeunes ruraux camerounais confrontés au manque d'opportunités en milieu rural, au manque de qualification et de moyens, font partie des personnes les plus vulnérables. En témoigne leur déferlement vers les centres urbains en quête d'amélioration de leurs conditions d'existence. Les jeunes représentent pourtant 78% de la population, ce qui est une main d'œuvre potentielle immense que malheureusement le système économique ne parvient pas à absorber.

L'emploi des jeunes de façon générale, et dans le secteur agro pastoral en particulier, est dès lors devenu pour le Cameroun, un enjeu majeur pour la réduction de la pauvreté, la préservation de la cohésion et la paix sociale.

C'est dans ce cadre que le Gouvernement du Cameroun a sollicité l'appui du FIDA pour la préparation et la mise en œuvre d'un Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral de Jeunes (PEA-Jeunes), afin de donner aux jeunes hommes et femmes, les moyens d'accroître leurs revenus et d'améliorer leur sécurité alimentaire à travers des entreprises rentables, intégrées dans les filières agropastorales porteuses et offrant des opportunités d'emplois viables en milieu rural.

Il s'agira spécifiquement : (i) d'appuyer les jeunes dans la création et la gestion d'entreprises agro-pastorales performantes à travers la fourniture de services financiers et non financiers adéquats ; (ii) de promouvoir un cadre politique, organisationnel et institutionnel favorable à la création et au développement des entreprises agro-pastorales de jeunes.

Les interventions du PEA-Jeunes se feront à travers l'approche par « incubation ». A travers celle-ci, le jeune bénéficie d'une série d'appuis coordonnés lui permettant d'effectuer un parcours cohérent depuis la formulation de son idée de projet jusqu'à la mise en place et la consolidation.

L'incubation se déroule en trois phases successives la pré-incubation, l'incubation et la post-incubation. Le Programme mobilise à cet effet différents prestataires qui assurent l'opérationnalisation de sa démarche d'intervention selon l'approche du « faire-faire ». En conséquence, il est apparu important pour le PEA-Jeunes d'élaborer des guides pour chaque phase qui permettent de garantir la cohérence et l'harmonisation des interventions menées par les différents prestataires.

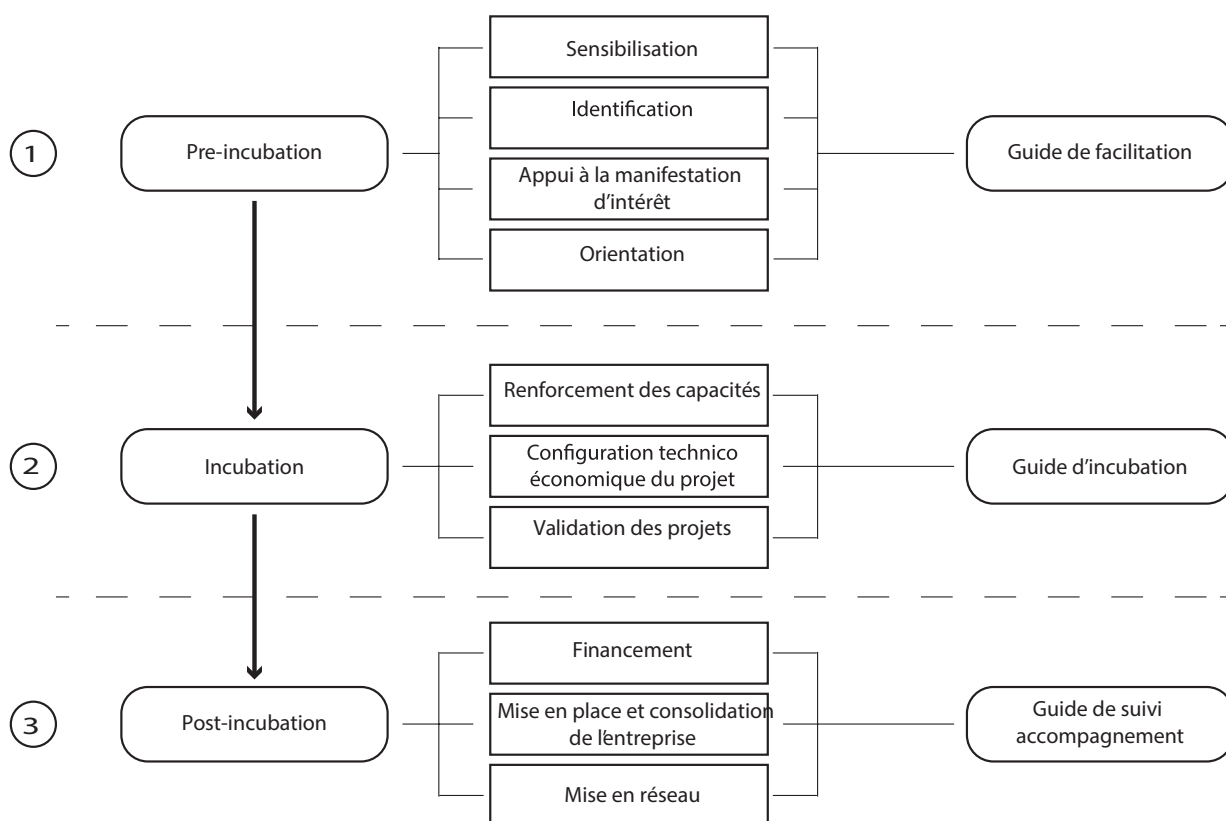
Le guide de facilitation a été élaboré en vue d'encadrer la mise en œuvre de la phase de pré-incubation, il permet de décrire les mécanismes permettant tour à tour de cibler les jeunes, de les sensibiliser, les identifier, les accompagner dans la manifestation de leur intérêt pour les appuis du Programme, l'évaluation de leurs capacités à mettre en œuvre le projet et envisagé et enfin de les orienter dans l'un des parcours prévus par le Programme.



Le guide d'incubation décrit quant-à lui dans le détail la démarche et les outils permettant d'assurer le renforcement des capacités des jeunes, la configuration technico-économique de leurs projets et sa consolidation dans un plan d'affaires. Il présente également de façon un peu plus sommaire la démarche de mise en œuvre des activités d'installation et de suivi-accompagnement des jeunes.

Un guide de suivi-accompagnement complètera ce pack et rentrera dans le détail des mécanismes et des outils permettant d'accompagner les jeunes dans la mobilisation des financements, la mise en place et la consolidation de leur entreprise ainsi que la démarche adoptée pour assurer la mise en réseau.

*Encadré : Principales séquences d'intervention du PEA-Jeunes*





## 1. GÉNÉRALITÉS SUR LE PEA-JEUNES



## 1.1) LE PROGRAMME

Le PEA-Jeunes est un programme de promotion de l'entrepreneuriat mis en œuvre par le Gouvernement du Cameroun, sous la tutelle conjointe du MINADER et du MINEPIA avec un appui financier du Fond International pour le Développement Agricole (FIDA). La vision sous-tendant la mise en œuvre du Programme par le gouvernement est d'améliorer durablement les conditions de vie et les revenus des jeunes entrepreneurs agropastoraux du Cameroun.

Comme objectifs, le programme envisage de donner aux jeunes hommes et femmes, les moyens d'accroître leurs revenus et d'améliorer leur sécurité alimentaire à travers des entreprises rentables, intégrées dans les filières agropastorales porteuses, et offrant des opportunités d'emplois viables en milieu rural. Spécifiquement il s'agit de : (i) Appuyer les jeunes dans la création et la gestion d'entreprises agro-pastorales performantes à travers la fourniture de services financiers et non financiers adéquats, (ii) promouvoir un cadre politique, organisationnel et institutionnel favorable à la création et au développement des entreprises agro-pastorales de jeunes.

A son terme, le programme entend atteindre quatre résultats majeurs :

- La création de 5040 entreprises agropastorales qui créent des emplois directs et indirects ;
- L'Augmentation du volume et de la valeur des ventes à un taux minimum de 30% chez au moins 50% des jeunes accompagnés ;
- L'intégration effective de modules sur l'entrepreneuriat dans les curricula des centres de formation agropastorale ;
- L'existence d'un réseau national de jeunes entrepreneurs qui répond efficacement aux besoins de ses membres et participe au dialogue sur les politiques.

Comme impact au terme du Programme, il est attendu qu'il contribue à l'émergence d'une agriculture performante, le renforcement de la sécurité alimentaire, et à l'éradication de la pauvreté rurale.

## 1.2) LES CIBLES

Le PEA-Jeunes vise les jeunes hommes et femmes âgés de 18 à 35 ans ayant déjà investi ou non dans les activités agropastorales mais porteurs de projets de création ou de développement d'entreprise, essentiellement de très petites et petites entreprises (TPE et PE).

Les appuis qui seront apportés sont différenciés selon leurs besoins spécifiques pour atteindre l'objectif de « création » ou de « développement » d'une entreprise. Ces deux types d'initiatives économiques sont portées par des jeunes aux profils différents selon leur formation et leur expérience entrepreneuriale. Ceci nécessite donc le déploiement d'approches d'interventions différenciées.

Le PEA-Jeunes cible trois profils de jeunes regroupés suivant des catégories distinctes (C1, C2 et C3), tel que présenté dans le tableau ci-dessous :

## Encadré : Caractéristiques des catégories et des groupes cible

Catégorie	Caractéristiques génériques	Groupes
C1 (70%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non scolarisés</li> <li>- Installés dans le milieu rural</li> <li>- Engagés économiquement</li> </ul>	01 groupe homogène (C1): Manœuvres/ouvriers agricole, jeunes engagés dans des activités économiques agropastorales, jeunes engagés dans les activités économiques non agricoles Jeunes formés dans les Ecoles Familiales Agricoles (EFA)
C2 (20%)	- Diplômés de l'enseignement technique agricole ou non de niveau post-primaire secondaire ou supérieur	(C2.1) Diplômés des centres de formations agropastorales de niveau minimum(BEP)
		(C2.2) Diplômés de l'enseignement general pouvant justifier d'une experience dans l'activité envisagée
C3 (10%)	- Jeunes entrepreneurs pleinement engagés dans les activités agropastorales et les métiers connexes dont les entreprises disposent d'un réel potentiel de croissance	(C3) jeunes entrepreneurs établis

Il convient de relever que la catégorie 2 renferme en son sein deux groupes distincts (C2.1 et C2.2) suivant le type de formation post-primaire reçus.

## 1.3) LES PARCOURS DES JEUNES PORTEURS D'INITIATIVE ÉCONOMIQUE

Le processus d'appui prend en compte deux parcours, selon qu'il s'agisse d'appuyer la création d'une entreprise ou d'accompagner le développement d'une entreprise existante.

**Parcours 1 : Création d'entreprise.** Ce parcours est accessible (i) aux jeunes hommes et jeunes femmes en création d'une première activité, suite à leur formation professionnelle (en centre ou par apprentissage) dans l'un des métiers valorisables dans les filières, (ii) à ceux et celles qui ont déjà une expérience par l'auto-emploi, l'activité salariée ou à la tâche et qui en tirent une idée d'entreprendre ainsi qu'aux (iii) jeunes diplômé (e)s en reconversion. (Catégories C1 et C2).

**Parcours 2 : Consolidation/ développement des entreprises existantes.** Ce parcours est destiné aux jeunes entrepreneurs, déjà engagés dans des activités agropastorales (catégorie C3). Leurs entreprises disposent de réels potentiels de croissance mais ils rencontrent des contraintes techniques ou financières qui limitent leur développement. L'appui vise à consolider leur stratégie d'entreprise et à accompagner son développement.

## 1.4) LES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES

Les projets des jeunes éligibles au financement du programme PEA-Jeunes portent sur des investissements productifs dans les filières agricoles prioritaires dans chaque bassin et pour des activités économiques identifiées au niveau local comme sources de revenus et de croissance, dans le domaine de la production agropastorale et également en amont, en aval ou dans les activités connexes.

Le tableau 1 présente les activités économiques potentiellement éligibles et le tableau 2 les principales filières agropastorales des bassins retenus.

**Tableau 1 : Principales activités économiques potentiellement éligibles**

Activités de production végétale	Activités de production animale	Activités d'amont et d'aval et connexes
Systèmes d'exploitation ayant comme spéculations principaux : o L'ananas, o Le maïs, o La banana plantain, o Le poivre, o Le maraichage	Systems d'exploitation ayant comme spéculations principaux : o Le porc, o Les petits ruminants o L'aviculture moderne ou traditionnelle améliorée o Ou des élevages non conventionnels	o Fourniture d'intrants o Transformation des produits o Valorisation et commercialisation o Artisanat rural : fabrication des outils et des équipements o Maîtrise de l'eau et énergie o Bâtiment travaux publics d'infrastructures rurales o Entretien et maintenance des équipements, outillages et infrastructures o Appui conseil

**Tableau 2 : Filières animales et végétales retenues dans les différents bassins d'intervention**

R	Département	Bassins	Filières animales	Plant value chains
Centre	Mefou Afamba	Awae		Ananas
		Mfou-soa Edzoundouang	Porc/ aviculture/ aquaculture	Ananas/ Maïs/ Maraichage
	Mbam et Kim	Ntui Bangassima	Porc petits ruminants	Maïs/ Banane plantain manioc
	Mfoundi	Périphérie de Yaoundé	Porc petits ruminants/ aviculture/ Elevage non conventionnel	
	Lekie Haute Sanaga	Obala Monatele Elig-Mfomo Bachenga Mbandjock Sa'a	Porc petits ruminants/ aviculture/ Elevage non conventionnel	Maïs
	Mbam et Inoubou	Ombessa Bokito Bafia	Porc petits ruminants/ aviculture/ Elevage non conventionnel	Ananas/ Maïs/ manioc
Sud	Vallé du Ntem	Ambam	Porc/ aviculture Elevage non conventionnel	Banane plantain/ manioc
	Ocean	Kribi	Porc/ aviculture Elevage non conventionnel	Maïs/ Maraichage/ manioc
	Mvilla	Ngoulemakong Mvangan Ebolowa	Porc/ aviculture/ Aquaculture	Maïs / Banane plantain/ manioc
Littoral	Moungo	Njombe Penja Loum Manjo Nkongsamba Melon	Porc/ aviculture/ Elevage non conventionnel	Ananas/ Maïs / Banane plantain/ manioc/ poivre
	Wouri	Périphérie Douala Dibombari	Porc aviculture/ Elevage non conventionnel	Maraichage
	Sanaga maritime	Ndom		Banana plantain
		Pouma	Porc: aviculture/ Elevage non conventionnel	Maïs/ Banane Plantain
Nord-Ouest	Mezam	Santa Bamenda	Porc: aviculture/ Elevage non conventionnel	Maïs/ Maraichage
	Momo	Batibo Mbengwi	Porc: aviculture/ Elevage non conventionnel	Maïs/ Maraichage
	Menchum	Menchum valley		Maïs/ Maraichage



## 1.5) PRINCIPES D'INTERVENTION

La stratégie d'intervention repose sur les principes suivants :

**Rentabilité économique des entreprises, qualité et viabilité des systèmes de production.** Le diagnostic initial du projet d'entreprise situe l'initiative économique ou l'entreprise existante dans son système d'activité.

**Diversité des projets et des situations des jeunes femmes et des jeunes hommes.** Les modalités d'intervention sont définies selon les projets économiques des demandeurs et s'organisent selon les deux parcours présentés plus haut.

**Concentration dans des filières porteuses et les zones à fort potentiel de développement économique.** Les jeunes sont maîtres de leurs projets et sont soutenus dans ce sens mais l'information et l'organisation des appuis leur permettent de les concrétiser dans des contextes favorables. Le ciblage du programme retient des filières par bassin de production et pour chaque chaîne de valeur, des créneaux les plus porteurs sont identifiés.

**Réponse à une demande éligible et pertinente.** Il s'agit d'encourager le passage d'une logique d'intervention largement basée sur la fourniture de services à une logique de réponse aux demandes des jeunes.

**Approche par incubation.** Cette approche est fondée sur l'idée (i) qu'une initiative économique ne peut se développer que si son promoteur reçoit des appuis diversifiés et un accompagnement de proximité le long de son cheminement jusqu'à son installation ou la consolidation de son entreprise (ii) et que les interactions entre promoteurs sont favorables à chaque dynamique entrepreneuriale.

**Principe du « faire faire ».** Cela consiste à privilégier la contractualisation avec des prestataires publics et privés pour la fourniture de services (information, formation, conseil, accompagnement, financement), assortie d'une professionnalisation de leurs interventions pour une gestion axée sur les résultats.

**Ancrage et partenariat local.** L'échelle de base du programme est le bassin au sein duquel le dispositif d'incubation regroupe l'ensemble des prestataires de services les plus adaptés à l'accompagnement des jeunes.

**Progressivité et flexibilité.** La mise en œuvre du PEA-Jeunes se caractérise par (i) la mise en place du dispositif d'incubation en relation avec le renforcement des capacités des différents prestataires partenaires (ii) la recherche de synergie avec les interventions programmées d'autres projets et programmes ; (iii) l'évolution des flux d'entrée et de sortie des bénéficiaires en fonction de la durée et de la complexité des parcours et (iv) la révision des plans de travail et budget annuels en fonction des réalités locales, du contexte spécifique du projet et de l'évolution des besoins.



## 1.6) LE PROCESSUS D'INTERVENTION

De manière générale, le processus d'appui se déroule selon l'ordre chronologique présenté ci-après :

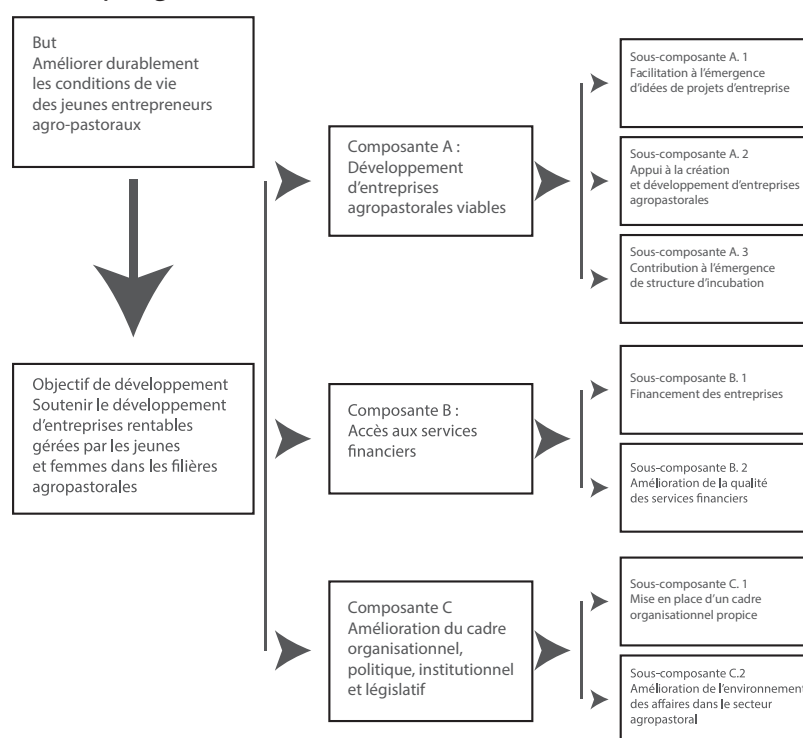
Figure 1 : Processus d'appui aux projets économiques des jeunes



## 1.7) LES COMPOSANTES DU PROGRAMME

Le Programme est mis en œuvre à travers trois composantes techniques et une composante de gestion : A) Développement d'entreprises agropastorales viables ; B) Accès aux services financiers ; C) Amélioration du cadre politique, institutionnel et législatif ; et D) Coordination, gestion des savoirs, et suivi-évaluation.

Figure 2 : Structure du programme



### Component A: Development of sustainable agro-pastoral businesses

This component aims to support the development of youth's local economic initiatives in the promising agro-pastoral sub-sectors of each basin through an offer of quality nonfinancial services provided by proximity service providers.

### Component B: Access to financial services

The AEP-Youths objective through this component is to sustainably encourage access for young rural entrepreneurs to financial services responding to the needs of their economic activities. This objective is implemented by mobilizing and strengthening the achievements of the Rural Micro finance Development Support Project (PADMIR)

### Component C: Improvement of the political, institutional and legal framework

It is to create a favourable environment, through this component, for the development of agro-pastoral businesses; it involves the establishment and capacity building of relevant bodies on the one hand, and elaboration of appropriate policies including access to land and land security on the other hand

### Component D: Coordination and management

This component is intended for the management, monitoring and evaluation of the project.

## 1.8) ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS DE MISE EN ŒUVRE

La structure organisationnelle du programme comprend trois niveaux de responsabilités : (i) un niveau de pilotage et d'orientations stratégiques ; (ii) un niveau de planification, de coordination et de gestion opérationnelle des interventions et (iii) un niveau d'exécution des activités sur le terrain.

**Tutelle :** Le projet est placé sous la tutelle du MINADER et du MINEPIA qui en assurent la maîtrise d'ouvrage.

**Pilotage et orientations :** un Comité de Pilotage (COPIL) a été créé. Il est le cadre de concertation et d'orientation des politiques du Programme. Il a pour responsabilité d'ensemble de vérifier globalement et régulièrement que le projet chemine vers ses objectifs et de proposer une réorientation au besoin.

**Instances d'orientation /sélection du processus d'appui.** Une instance créée dans chaque région, le comité régional de validation, assure l'examen d'éligibilité et d'orientation vers l'un des parcours d'appui ainsi que la sélection des projets pour l'accès aux financements et aux appuis de mise en œuvre.

**Organisation générale de mise en œuvre :** Au niveau national, une Cellule Nationale de Coordination et de Gestion (CNCG) est responsable de la gestion opérationnelle du projet et est dirigée par un coordonnateur national. Elle est organisée en : (i) une Unité administrative et financière et (ii) une Unité nationale d'appui conseil (UNAC). L'UNAC est l'organe de conception du dispositif de formation et d'appui-conseil. Elle définit les méthodologies et gère leurs applications par les acteurs de terrain sur l'ensemble des zones d'action du Programme. Elle participe à la sélection des prestataires qui sont contractés par la CNCG.

Au niveau régional, les Unités régionales d'appui-conseil (URAC) sont les relais de l'UNAC et assurent la conduite des activités opérationnelles de proximité. L'Unité administrative et financière de la CNCG est appuyée dans ses tâches au niveau régional par un assistant administratif et financier au sein de l'URAC.

**Structures d'incubation.** Dans chacune des régions d'intervention du programme, un ou plusieurs prestataires sont érigés en structure d'incubation du programme. Le programme appuie également l'émergence d'une structure d'incubation de référence à l'échelle nationale. Sous la responsabilité de l'URAC, dans le cadre d'une convention de partenariat, la structure d'incubation met en œuvre les appuis aux jeunes selon les différentes étapes du processus.

**Entreprises de référence.** Des entreprises agropastorales sont érigées en entreprises référentes du programme dans les différents bassins. Elles interviennent au niveau de la sensibilisation et l'orientation à travers l'immersion professionnelle et participent à la phase de formation technique des jeunes.

**Autres prestataires.** La CNCG contracte également d'autres prestataires pour les besoins des autres activités du programme : études et expertise spécifiques, assistance technique, activités de facilitation ou de formation.

**Réseaux d'entrepreneurs.** Le programme travaille à promouvoir des réseaux régionaux et un réseau national de jeunes entrepreneurs agropastoraux qui seront progressivement associés aux activités du programme.



## ② L'INCUBATION AU PEA-JEUNES



Au sens du PEA-Jeunes, l'incubation désigne l'ensemble des appuis coordonnés dont bénéficie le jeune au sein de la structure d'incubation permettant de renforcer ses capacités opérationnelles, d'assurer la configuration technico-économique du projet et sa consolidation dans un plan d'affaires. Cette séquence fait suite à la facilitation et est suivie par l'installation et le suivi-accompagnement des jeunes.

Au sortir de la facilitation, le jeune a bénéficié d'un accompagnement et a mobilisé des outils qui lui ont permis de conceptualiser et tester la validité opérationnelle de son idée. L'incubation structure alors une démarche et des outils d'accompagnement qui vise à permettre au jeune d'évoluer vers la pleine maîtrise de la démarche entrepreneuriale.

Cette démarche s'articule autour d'un programme d'activités comprenant une période de formation et configuration technico-économique d'une durée comprise entre 1 et 4 mois au cours de laquelle le jeune va recevoir des appuis et des renforcements complémentaires.

## 2.1) LE PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

La formation du jeune porteur d'initiative économique (PIE) est une composante majeure de la démarche de préparation du promoteur à sa vie d'entrepreneur agropastoral. La formation se structure différemment selon qu'il s'agit des jeunes en parcours créateur ou en parcours développeur.

Elle vise à façonner de véritables entrepreneurs, promoteurs de petites entreprises performantes et intégrées durablement dans les chaînes de valeur agricoles. Ce volet d'activités vise également à faire émerger des entrepreneurs capables de promouvoir dans les bassins les valeurs de l'initiative privée, de leadership communautaire, de citoyenneté et de solidarité.

L'objectif global visé par le programme de renforcement des capacités est donc de doter ces jeunes de compétences, des savoir-faire et des savoir-être nécessaires à la réussite de leur initiative entrepreneuriale et à l'insertion socio-économique dans leur environnement ;

Il s'agit en somme de permettre au jeune promoteur de développer les compétences et aptitudes entrepreneuriales et de gestion financière du projet, de renforcer les compétences, le savoir-faire et les habiletés nécessaires à la mise en œuvre technique de l'activité économique envisagée, d'adopter les comportements d'un leader et d'un citoyen modèle au sein de son entreprise mais aussi dans son environnement socio-économique, et enfin de pouvoir mobiliser les outils informatiques pour faciliter le développement de son entreprise.

La première séquence du renforcement des capacités démarre par un diagnostic qui prolonge et approfondit l'analyse de la situation réalisée avec la facilitation préalable. Ce diagnostic vise à préciser la situation de départ du demandeur au regard de son idée de projet. Il détaille les éléments relatifs à (i) son activité actuelle et de (ii) celle qu'il vise, (iii) ses principales compétences, (iv) les ressources qu'il peut ou est en voie de mobiliser (foncier, apport personnel), (v) disponibilité personnelle en temps de travail ou formation, (vi) les contraintes économiques familiales ou autres et (vii) les besoins d'appuis.

La formation est organisée en combinant des sessions résidentielles au sein des structures d'incubation suivies des périodes de collecte de données, de confrontation des données théoriques avec la réalité du terrain et d'immersion chez un référent.

Tableau : Calendrier type de formation pour PIE sur une durée de quatre mois

### Calendrier type de formation pour PIE sur une durée de quatre mois

Séquence	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16
Prise en main de la cohorte (définition des profils, validation du diagnostic)	■															
Formation au leadership	■															
Education à la citoyenneté	■															
Entrepreneurship et notions techniques de base (économie de la filière)		■	■													
Initiation à l'informatique			■													
Collecte de données sur le terrain (informations marketing et étude de marché)				■	■											
Formation technico-économique en SIE et initiation à l'informatique						■	■	■								
Séjour chez les référents									■	■	■					
Collecte de données sur le terrain (informations techniques, choix de production etc...)												■	■			
Education financière															■	
Consolidation du BP, éducation financière														■	■	■
Validation interne des plans d'affaires																■

Ce calendrier décrit le parcours d'appuis pour un jeune qui bénéficie de l'ensemble du renforcement des capacités suivant un rythme d'apprentissage adapté au profil des jeunes ruraux au très faible niveau de scolarisation et qui a besoin d'une attention particulière pour pouvoir internaliser tous les savoir et savoir-faire nécessaire à la configuration et à la défense de son plan d'affaires en toutes circonstances.

#### a) Développement des compétences entrepreneuriales et de gestion financière

Il s'agit de mettre en œuvre des actions de formation visant à transformer les PIE en véritables entrepreneurs, de modifier positivement leur rapport à l'argent afin que les revenus des performances entrepreneuriales puissent leur permettre de réaliser leurs objectifs de vie, et les mettre en relation durable avec une institution de finance rurale (IFR).

#### Programme de formation pour les jeunes en parcours créateur (parcours 1)

##### Formation entrepreneuriale

##### Objectifs

La formation en entrepreneuriat s'effectue selon la démarche « CREE » inspirée du pack GERME avec une préoccupation permanente d'adaptation pour atteindre les objectifs du PEA-Jeunes, elle est diffusée dans la triple perspective de (i) permettre aux jeunes de consolider leur idée de projet, (ii) d'évaluer progressivement si cette idée peut se transformer en une entreprise rentable ou si au contraire ils doivent revoir et modifier le concept original, enfin s'ils décident de développer l'idée en une entreprise (iii) de leur fournir les outils et un fil conducteur pour l'élaboration de leur projet.

## Déroulement

La formation se déroule en trois séquences successives et treize chapitres. La première séquence permet de consolider l'idée de projet et de préparer le jeune à l'élaboration de son plan marketing. Cette séquence comprend quatre thèmes :

- Evaluer votre état de préparation pour créer une entreprise ;
- Le plan d'affaires ;
- Consolider votre idée d'entreprise ;
- Plan marketing.

Dans cette séquence, le formateur s'appuie sur l'expérience des jeunes entrepreneurs déjà installés par le Programme ou non et qui sont invités en soutien de l'animation de certains modules. Cette première séquence a pour finalité de doter les jeunes des outils et supports pour réaliser son étude de marché et élaborer son plan marketing.

La deuxième séquence, permet aux jeunes de structurer une démarche pour l'élaboration des composantes techniques de son projet. Cette séquence suivra directement la collecte des informations marketing sur le terrain.

### Cinq (05) thèmes sont abordés :

- Le personnel ;
- Organisation et gestion de l'entreprise ;
- Achats pour votre entreprise ;
- Une entreprise écologique ;
- Estimation des coûts de vos marchandises et services.

Au terme de cette séquence les jeunes sont dotés des outils et des supports pour descendre sur le terrain et collecter les informations sur l'ensemble des coûts inhérents à la mise en œuvre de son projet

La troisième séquence permet aux jeunes de capitaliser toutes les informations collectées sur le terrain afin de chiffrer son projet et de le finaliser. Cette séquence couvrira quatre (04) thèmes :

- La planification financière ;
- Le capital de démarrage requis ;
- Types et sources du capital de démarrage ;
- Lancer une entreprise.





Cette séquence se fait en articulation étroite avec la séquence de consolidation et de chiffrage des plans d'affaires des jeunes PIE.

### **Education financière**

La formation en éducation financière est animée avec la méthodologie et les contenus conçus par le CGAP (Consultative Group to assist the poor). La démarche opérationnelle et les supports des études de cas ont été adaptés par des formateurs locaux certifiés qui ont une bonne maîtrise de ces outils.

### **Objectif**

Cette formation est mise en œuvre dans le but de permettre aux jeunes de s'approprier les différentes approches permettant de bien gérer et sécuriser leur argent. En effet, il est question pour le jeune entrepreneur de s'appuyer sur les revenus des performances entrepreneuriales pour assurer son bien-être.

### **Contenu**

Les formateurs des structures d'incubation ont été formés à l'animation de ces modules et le déroulent en tandem avec des personnels des Institutions de Financement Rural (IFR) également formés.



La formation aborde cinq thématiques :

- La Budgétisation (Utiliser son argent avec sagesse) ;
- L'Épargne (Comment et pourquoi la constituer) ;
- La Gestion de la dette (Gérer son endettement avec précaution) ;
- Les Négociations financières (Communiquer avec confiance sur vos besoins financiers);
- Les services financiers (maîtriser les options de financement de l'entreprise) ;

La formation se réalise en deux temps forts : l'animation des quatre premiers modules est réalisée directement par les formateurs, tandis que le module sur les services financiers est organisé prend la forme d'un market place au cours duquel les jeunes sont mis en relation avec les IFR intervenant dans le dispositif PEA-Jeunes de la région concernée. Dans le cadre de cette mise en relation, l'IFR présente aux jeunes ses différents produits adaptés au profil des jeunes ainsi que les spécificités du financement du projet dans le cadre du PEA-Jeunes. Les jeunes s'appuient sur une check-list remise par les formateurs pour poser le maximum des questions possibles aux représentants des IFR présents

## b) Développement des compétences et habiletés techniques

### Formation technique agropastorale

#### Objectif

La formation technique est déroulée dans le but de renforcer le savoir-faire du jeune dans le cœur de métier de son entreprise. Il s'agit donc de revisiter les itinéraires techniques afin de s'assurer que les jeunes positionnés sur les maillons production pourront conduire efficacement leurs activités, et d'élaborer des modules de formation permettant aux jeunes positionnés sur d'autres maillons de maîtriser les process techniques de production.

#### Contenu

La formation technique agropastorale est diffusée sur la base d'un plan individualisé et adapté aux besoins de chaque jeune. En fonction du projet d'entreprise, du positionnement sur la chaîne de valeur et de l'analyse des besoins de formation spécifiques chaque jeune recevra donc des appuis personnalisés.

Pour l'essentiel, les jeunes étant positionnés sur les activités de production, il s'agit pour les formateurs sur la base d'un référentiel de compétences développé par l'UNAC en concertation avec les structures d'incubation de déployer une offre de formation d'une durée comprise entre 150 et 200 heures dans les métiers et filières agropastorales. Un minimum de 70% de ce temps est consacré à la mise en situation pratique des jeunes.

Le programme spécifique à chaque filière se définit en puisant dans le corpus générique de thématiques suivantes :

Dans les filières animales

- Economie de la filière
- Comment choisir les géniteurs
- Logement et normes de construction des bâtiments
- Nutrition des sujets
- Conduite d'un élevage
- Biosécurité et santé animale
- Conservation et transformation des productions animales
- Normes de qualité et gestion des déchets et sous-produits
- Contraintes et risques liés à l'acquisition des intrants et matériels ;
- Contraintes et risques liés aux activités de production,
- Contraintes et risques liés aux activités de transformation ;
- Contraintes et risques liés à la commercialisation ;



## Dans les filières végétales

Les éléments de contenu s'articulent autour de 3 axes :

### Axe 1 : Généralités sur la filière/culture

- Economie de la filière
- Description de la chaîne de valeur

### Axe 2 : Itinéraire technique de la production

- Choix du site de production
- Choix du matériel végétal
- Préparation du site de production
- Période et Mode de Semis /mise en place ;
- Entretien de la culture
- Récolte et entretiens post-récolte
- Transformations et utilisation
- Stockage

### Axe 3 : Contraintes et risques

- Contraintes et risques liés à l'acquisition des intrants et matériels ;
- Contraintes et risques liés aux activités de production,
- Contraintes et risques liés aux activités de transformation ;
- Contraintes et risques liés à la commercialisation ;

Au début de chaque session le formateur procède à la validation des besoins de formation individualisés de chaque jeune, il s'appuie à cet effet sur les conclusions de l'évaluation des compétences faite par les facilitateurs lors du diagnostic du potentiel du jeune. Pour établir un parcours individualisé pour chaque jeune ainsi que le tronc commun d'activités à diffuser à tous les bénéficiaires.

### Stage pratique chez les référents

La mise en stage des PIE chez les référents est organisée par la structure d'incubation en vue de permettre au jeune de confronter ses hypothèses théoriques avec la réalité de la prise de décision chez un entrepreneur en activité.

Le passage chez le référent est une étape clé du processus d'apprentissage du jeune qui établit une connexion entre les séquences de renforcement des capacités techniques et entrepreneuriales.

En effet c'est la séquence au cours de laquelle le jeune est mis en relation avec un entrepreneur en activité et est confronté effectivement à la réalité des processus de prise de décision et des choix technico-économiques efficaces de l'entrepreneur. Il s'imprègne également des attitudes adoptées et des critères de choix de ce dernier. Un fichier des référents potentiels a été constitué et ces derniers recouverts des appuis en vue de leur permettre d'offrir un accompagnement adapté aux exigences du PEA-Jeunes.

Le cahier des charges du séjour des jeunes chez les référents précise les objectifs pédagogiques à atteindre. Cette période est ainsi organisée dans la perspective de compléter la formation technique et de mettre en perspective chez les jeunes la traduction du savoir-faire en décision technico-économique effectuée par le référent pour renforcer la compétitivité de son entreprise.

Les conseillers d'entreprises des structures d'incubation assurent un encadrement étroit du séjour des jeunes chez le référent. Ils organisent une mise en relation individualisée des jeunes avec leurs référents au cours de cette mise en relation, le référent valide le cahier des charges et s'engage à respecter la charte du référent.

La formation aborde cinq thématiques :

- La Budgétisation (Utiliser son argent avec sagesse) ;
- L'Épargne (Comment et pourquoi la constituer) ;
- La Gestion de la dette (Gérer son endettement avec précaution) ;
- Les Négociations financières (Communiquer avec confiance sur vos besoins financiers) ;
- Les services financiers (maîtriser les options de financement de l'entreprise) ;

La formation se réalise en deux temps forts : l'animation des quatre premiers modules est réalisée directement par les formateurs, tandis que le module sur les services financiers est organisé prend la forme d'un market place au cours duquel les jeunes sont mis en relation avec les IFR intervenant dans le dispositif PEA-Jeunes de la région concernée. Dans le cadre de cette mise en relation, l'IFR présente aux jeunes ses différents produits adaptés au profil des jeunes ainsi que les spécificités du financement du projet dans le cadre du PEA-Jeunes. Les jeunes s'appuient sur une check-list remise par les formateurs pour poser le maximum des questions possibles aux représentants des IFR présents

## **b) Développement des compétences et habiletés techniques**

### **Formation technique agropastorale**

#### **Objectif**

La formation technique est déroulée dans le but de renforcer le savoir-faire du jeune dans le cœur de métier de son entreprise. Il s'agit donc de revisiter les itinéraires techniques afin de s'assurer que les jeunes positionnés sur les maillons production pourront conduire efficacement leurs activités, et d'élaborer des modules de formation permettant aux jeunes positionnés sur d'autres maillons de maîtriser les process techniques de production.

#### **Contenu**

La formation technique agropastorale est diffusée sur la base d'un plan individualisé et adapté aux besoins de chaque jeune. En fonction du projet d'entreprise, du positionnement sur la chaîne de valeur et de l'analyse des besoins de formation spécifiques chaque jeune recevra donc des appuis personnalisés.

Pour l'essentiel, les jeunes étant positionnés sur les activités de production, il s'agit pour les formateurs sur la base d'un référentiel de compétences développé par l'UNAC en concertation avec les structures d'incubation de déployer une offre de formation d'une durée comprise entre 150 et 200 heures dans les métiers et filières agropastorales. Un minimum de 70% de ce temps est consacré à la mise en situation pratique des jeunes.



Le programme spécifique à chaque filière se définit en puisant dans le corpus générique de thématiques suivantes :

Dans les filières animales

- Economie de la filière
- Comment choisir les géniteurs
- Logement et normes de construction des bâtiments
- Nutrition des sujets
- Conduite d'un élevage
- Biosécurité et santé animale
- Conservation et transformation des productions animales
- Normes de qualité et gestion des déchets et sous-produits
- Contraintes et risques liés à l'acquisition des intrants et matériels ;
- Contraintes et risques liés aux activités de production,
- Contraintes et risques liés aux activités de transformation ;
- Contraintes et risques liés à la commercialisation ;



### c) Développement des aptitudes au leadership et à la citoyenneté

#### Initiation au leadership

##### Objectifs

L'enjeu de cette activité est de sensibiliser les jeunes bénéficiaires sur leurs responsabilités individuelles et vis-à-vis de leur société, de consolider leurs compétences dans le domaine du networking, de la vision stratégique et de la gestion du changement afin qu'ils puissent réaliser, maintenir et diffuser des performances exceptionnelles. Cette formation vise spécifiquement à permettre aux participants de :

- Découvrir les différents styles de leadership et mieux s'identifier en tant que leader
- Motiver les femmes pour une bonne participation et un engagement dans le programme
- Encourager les participants à passer à l'action, relever les défis.

## Contenu

La formation au leadership est organisée sur le format d'un team building collectif au cours duquel les jeunes motivés seront dotés des valeurs clés et des compétences nécessaires pour devenir de véritables moteurs du changement dans leur environnement.

L'activité sera articulée autour de formations, d'activités de team building, de coaching et mentoring. Elle mobilisera les jeunes pendant trois jours au cours desquels les thématiques suivantes sont abordées :

- Moi, en tant que leader et manager d'entreprise
- La roue de la vie et la carte de visualisation
- L'entrepreneuriat féminin, quel challenge ?
- Jouer pleinement son rôle de femme, mère, épouse, chef d'entreprise
- La prise de parole en public
- Le leadership en action
- La gestion du temps
- Développer sa confiance en soi

La formation est organisée sous forme d'un mini-atelier et mobilise des « role model » qui partagent leurs expériences avec les jeunes.

## d) Initiation à l'outil informatique

### Objectifs

Cette formation est organisée dans le but de permettre aux participants de :

- Pouvoir identifier les outils informatiques utiles et en décrire leurs principales fonctionnalités et utilités pour un entrepreneur ;
- Avoir une bonne connaissance des outils bureautiques et s'approprier les fonctionnalités principales de word, Excel, Powerpoint, Publisher ;
- Pouvoir utiliser internet et les réseaux de façon optimale pour le développement de leur entreprise.





### Contenu

L'expérience des premières cohortes a permis de noter un besoin fort de préparation des jeunes à l'utilisation des outils informatiques. En effet, la faible maîtrise par les jeunes de l'outil informatique ralentit fortement les activités d'élaboration des plans d'affaires des jeunes. En conséquence les personnes ressources chargées de l'accompagnement au montage de business plan sont parfois contraints de rédiger l'ensemble des projets de certains jeunes ce qui leur empêche de produire des livrables de qualité dans les délais.

Par ailleurs les outils informatiques de base tels que le téléphone (en particulier les smartphones) et l'ordinateur (fixe ou portable) jouent de plus en plus un rôle déterminant dans les performances des entreprises. La maîtrise de ces outils par les entrepreneurs leur permet d'accéder à l'information stratégique, de communiquer sur son offre et d'interagir avec les parties prenantes de son entreprise. Les PIE doivent donc à ce titre être formés et préparés à l'utilisation de ces outils et supports.

Afin de parvenir à l'atteinte des objectifs envisagés, les formateurs structurent leurs interventions autour de quatre (04) thèmes :

- Les outils TIC de base (ordinateur, téléphone portable) ;
- Les outils bureautiques (word, excel, powerpoint) ;
- Internet et les réseaux sociaux (facebook, whatsapp) ;
- Utiliser les TIC pour booster les performances de votre entreprise ;

La formation est organisée sur le modèle d'une formation-action au cours de laquelle les jeunes s'exercent directement sur l'outil informatique des structures d'incubation ce qui favorise une meilleure appropriation par les jeunes des savoir-faire développés au cours de la formation.

## 2.2) LA CONFIGURATION TECHNICO-ÉCONOMIQUE DU PROJET

Le processus de formation permet au jeune d'acquérir des savoirs, de développer des savoir-faire et de collecter progressivement des informations qui lui permettent de configurer progressivement son projet et de le consigner dans un processus itératif dans un plan d'affaires.

Chaque structure d'incubation mobilisera donc des personnes ressources spécialisées pour assurer un accompagnement individualisé à chaque jeune durant la période d'incubation avec comme objectif de produire en six semaines un document de projet d'entreprise (business plan) présentable aux Comités Régionaux de Validation (CRV). L'accompagnement se fera suivant le canevas de plan d'affaires conçu en concertation avec les partenaires stratégiques BIT et DID et mis à disposition par l'UNAC. Les accompagnateurs mobilisés pour cette activité apporteront aux jeunes un appui individualisé pour l'élaboration itérative du plan d'affaires, la définition de leurs choix techniques, de la stratégie de création et surtout pour le montage financier de leur projet d'entreprise.

Ils apporteront également des appuis spécifiques dans l'identification et l'évaluation des coûts d'acquisition des équipements et matériels de production, le calcul des coûts de production, la collecte des données de terrain et la conduite de l'étude de marché, l'estimation du chiffre d'affaires, la réalisation du plan de trésorerie, la définition et l'estimation de la valeur du kit, la budgétisation des opérations de terrain (décaissement, investissement etc...).

Au terme de chaque séquence de formation, les accompagnateurs veilleront à ce que les extrants (plan marketing, prévisions de vente, prévisions de masse salariale, investissement, plan de production etc...) soient renseignés par les jeunes. Le travail de l'accompagnateur permettra de renforcer les acquis de la formation et de les ancrer plus solidement dans la logique du porteur de projet.





## Programme de formation pour les jeunes en parcours développeur (parcours 2)

Les modalités spécifiques envisagées pour le renforcement des capacités de cette catégorie de bénéficiaires s'articulent autour des activités de formation (technique, entrepreneuriale, éducation financière, civique, leadership), de coaching pour la mise à niveau de l'entreprise, de mentorat entrepreneurial et d'appui à l'élaboration du plan d'affaires.

Les activités s'étaleront sur trois (03) mois au cours desquels se succéderont alternativement des séminaires et des sessions de coaching pour la mise à niveau de l'entreprise à travers l'implémentation des outils de gestion et des techniques de production appropriés et performants.

La démarche d'accompagnement est centrée sur la stratégie d'entreprise. La formation en entrepreneuriat est organisée dans ce sens et intègre aussi la maîtrise des outils de gestion et de pilotage d'une entreprise. Elle concerne (i) la gestion : ressources humaines, organisation de l'entreprise, gestion administrative et financière, gestion des approvisionnements, etc., (ii) le marketing et la commercialisation : politique de produits, prix, distribution, promotion, (iii) la préparation de plan d'affaire et de dossier de demande de crédit auprès des institutions financières (crédit d'investissement et fonds de roulement).

### Volet 1 : Formation et coaching

Il s'agira à ce stade de mettre en place un Programme de renforcement des capacités techniques, entrepreneuriales, en éducation financière en éducation civique et en leadership.

#### Formation technique

La formation technique portera sur des modules permettant à l'entrepreneur de s'approprier les techniques de production et les itinéraires techniques innovants et susceptibles de renforcer la compétitivité de l'entreprise.

Un plan de renforcement des capacités technique individualisé sera mis au point au terme du diagnostic express de l'entreprise et les activités privilégieront des séjours chez les référents ou dans des centres techniques disposant des technologies appropriées. Le rôle du formateur technique sera d'accompagner l'entrepreneur dans l'appropriation théorique et la mise en pratique des savoir-faire.

#### Formation entrepreneuriale et managériale

Le renforcement des capacités entrepreneuriales se fera à travers l'animation en tronc commun du module CREE adapté à la cible et agrémenté de quelques modules complémentaires susceptibles de renforcer la compétitivité de l'entreprise. La formation se fera sous forme de séminaires courts (2-3 jours) suivis de sessions de coaching individualisé pour la mise en application au sein de l'entreprise.



Six thématiques spécifiques seront abordées :

- Clarification du projet de développement (Consolidation de l'idée, business model, format du plan d'affaires, pitch), Coaching : Actualisation du business model et consolidation de l'idée de projet ;
- Actualisation du plan marketing et des outils de gestion commerciale de l'entreprise ; Coaching : Actualisation du plan marketing et mise en place des outils de gestion commerciale ;
- Organisation et gestion administrative de l'entreprise, Coaching : mise en place des outils et optimisation de la fonction RH, actualisation des outils de gestion administrative et financière, développement personnel (leadership & patriotisme économique) ;
- Innovation, propriété intellectuelle et développement digital, Coaching : identification des centres d'innovation de l'entreprise et des possibilités de développement du volet TIC ;
- Environnement, développement durable, normes et sécurité, Coaching : mise en place d'un plan d'action environnement et développement durable, normes et sécurité au sein de l'entreprise ;
- Politique d'achats, calcul des coûts et planification financière, Coaching : optimisation de la politique d'achat et maîtrise des coûts (cost-killing), finalisation du plan d'affaires ;

Tout au long de ce renforcement des capacités les conseillers d'entreprises (formateurs) mobiliseront diverses personnes ressources et compétences extérieures pour la mise à niveau de l'entreprise dans les divers domaines abordés.

### **Education financière**

Il s'agira d'animer le module classique de formation en éducation financière labellisée CGAP. Un focus sera mis sur les modules permettant aux promoteurs d'optimiser leurs relations avec les partenaires financiers, et garantir l'atteinte de leurs objectifs de vie.

### **Education à la citoyenneté**

Il s'agira de mettre en œuvre des renforcements des capacités en vue de faire des jeunes PIE des entrepreneurs citoyens modèles contribuant à la promotion des valeurs d'intégration nationale et de civisme.



Les interventions étalées tout au long du parcours d'incubation s'articuleront entre autres autour de sessions courtes de formation et de promotion du civisme, de la solidarité et de l'intégration nationales, de protection de l'environnement, de formation à la vie associative et aux projets de développement local et de réalisation des travaux d'intérêt général ;

L'encadrement des jeunes PIE sera assuré par des personnels spécialisés mis à la disposition par le Ministère de la Jeunesse et de l'Education civique soit directement soit via l'agence du service civique national de participation au développement selon les besoins d'encadrement dans les incubateurs.

### **Leadership**

Le module sur le leadership sera développé en mettant l'accent sur le développement des aptitudes du promoteur à exercer son leadership auprès des partenaires et autres parties prenantes de son entreprise.

### **Volet 2 : Mentorat**

En connexion avec le processus de renforcement des capacités, un dispositif de mentorat entrepreneurial sera mis en place. Il s'agira d'assurer la mise en œuvre d'un accompagnement individualisé, volontaire et bénévole à caractère confidentiel apporté par un entrepreneur expérimenté à un entrepreneur agropastoral « débutant ». Dans ce dispositif, le mentor donne de son temps, transmet son expérience afin de faciliter la transition du jeune entrepreneur vers la performance. Il accompagne, motive, favorise le développement du savoir-être, la prise de recul du jeune entrepreneur afin que celui-ci prenne ses propres « bonnes » décisions.

Dans une approche complémentaire avec le coaching et les formations dispensées, la relation de mentorat a pour objectif principal de favoriser la croissance de l'entreprise à travers l'accélération de l'acquisition des savoir-être par le jeune entrepreneur. Les mentors feront bénéficier aux jeunes entrepreneurs une expertise et un savoir-faire qui leur permettront de se concentrer sur les éléments clefs de leur business, de mieux définir la stratégie, améliorer l'expérience utilisateur ou encore trouver les meilleurs axes de développement.





### 3. LA POST-INCUBATION



## 3.1) SUIVI-ACCOMPAGNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

Dès que les compétences sont acquises et le plan d'affaire validé, le jeune créateur procède à la mise en place physique de son entreprise et à sa création juridique. Il bénéficie à cet effet de l'accompagnement de la structure d'incubation, dans le cadre d'un second contrat d'appui pour l'utilisation du financement obtenu, le suivi du décaissement du crédit, la réalisation du plan d'investissement. L'entrepreneur met en œuvre son plan de développement avec un appui similaire dans une perspective de consolidation de l'entreprise.

Le suivi-accompagnement est réalisé par la structure d'incubation en vue de s'assurer que le jeune exécute son projet conformément au business plan élaboré en structure d'incubation et que le financement mobilisé est utilisé de façon optimale.

Les Conseillers et business coaches mobilisés réalisent un accompagnement de proximité des jeunes dans le cadre des activités de leur projet. Cet accompagnement inclut des visites de suivi régulières qui permettent de mesurer la santé de l'entreprise et son niveau de développement, de comparer les résultats réels obtenus par rapport aux prévisions envisagées et consignées dans le business plan, d'identifier les causes des écarts en proposant des actions correctrices, d'appuyer la formalisation et à l'organisation et à la gestion administrative des entreprises, de contribuer au fonctionnement du système de suivi des performances et de suivi-évaluation en fournissant des données collectées auprès de chaque jeune accompagné et en renseignant de manière périodique toutes les données spécifiques et nécessaires au rapportage du programme.

Globalement à ce stade, le coach conduit des interventions auprès du jeune visant à relever un double défi : celui de la gestion du financement, et celui de la consolidation du développement de son projet d'entreprise.

L'appui conseil consiste également à mettre à la disposition des jeunes, les informations technico économiques et à les aider à accéder aux nouvelles technologies et à s'intégrer aux marchés, moyennant le respect des normes de qualité, l'adaptation des produits, la commercialisation anticipative et l'intégration des filières. L'appui associe accompagnement individualisé et mise en synergie des différentes initiatives entrepreneuriales à travers des actions collectives et du partage d'expériences.

Les appuis mis en œuvre s'articulent donc autour de quatre axes (i) une assistance et un suivi du plan de décaissement du financement obtenu, (ii) le suivi technique et l'appui à la production, (iii) l'appui à la formalisation, à la gestion et à l'organisation comptable et administrative de l'entreprise, (iv) le suivi des performances et suivi-évaluation.





### **Assistance et suivi du plan de décaissement du financement obtenu**

Cette étape consiste pour le Coach à réaliser un suivi très rapproché des investissements nécessaires au bon fonctionnement du projet (construction, achat de matériel d'exploitation, d'intrants fonds de roulement etc...).

Le Coach s'appuie à ce niveau sur deux supports principaux : le plan d'affaires définitif du jeune validé, et le tableau de chronogramme opérationnel de mise en œuvre assorti d'un plan de décaissement.

L'accompagnement prévoit tour à tour l'assistance du jeune dans les procédures d'ouverture du compte dans une agence de proximité de l'IFR ayant donné son accord pour le financement du projet du Jeune, la mobilisation et le dépôt formel de l'apport personnel sur le compte du jeune.

Sous l'encadrement général des conseillers d'entreprises de l'URAC, une demande d'encaissement sera effectuée et permettra la mobilisation du kit de démarrage ou du kit de renforcement qui sera mobilisé et permettra de constituer la cagnotte de 50% permettant l'amorce du projet d'entreprises.

Le Coach veille donc à ce niveau, à ce que les décaissements et les activités soient réalisées en cohérence avec la stratégie et le plan d'action consignés dans le plan d'affaires et le chronogramme d'activités, conformément aux procédures de décaissement mises en place par le PEA-Jeunes.

### **Suivi technique et appui à la production**

Le Coach assure à ce niveau de suivi un examen périodique, continu et planifié de la mise en œuvre des activités en vue de déterminer dans quelle mesure le calendrier d'exécution et la mise en application des itinéraires techniques se déroulent selon le plan prévu. A la lumière de cette information, il préconisera les mesures correctives.

Pour assurer ce suivi technique, le Coach mettra à disposition des jeunes PIE plusieurs outils à suivre simultanément (chronogramme, fiche de suivi des itinéraires techniques, fiche de suivi sanitaire, le cahier de production, les fiches de stocks de matières premières et produits finis, les fiches de valorisation du stock etc. ...).

A ce niveau, le Coach assure également un accompagnement très rapproché pour que les jeunes s'approprient et utilisent effectivement les documents de suivi.

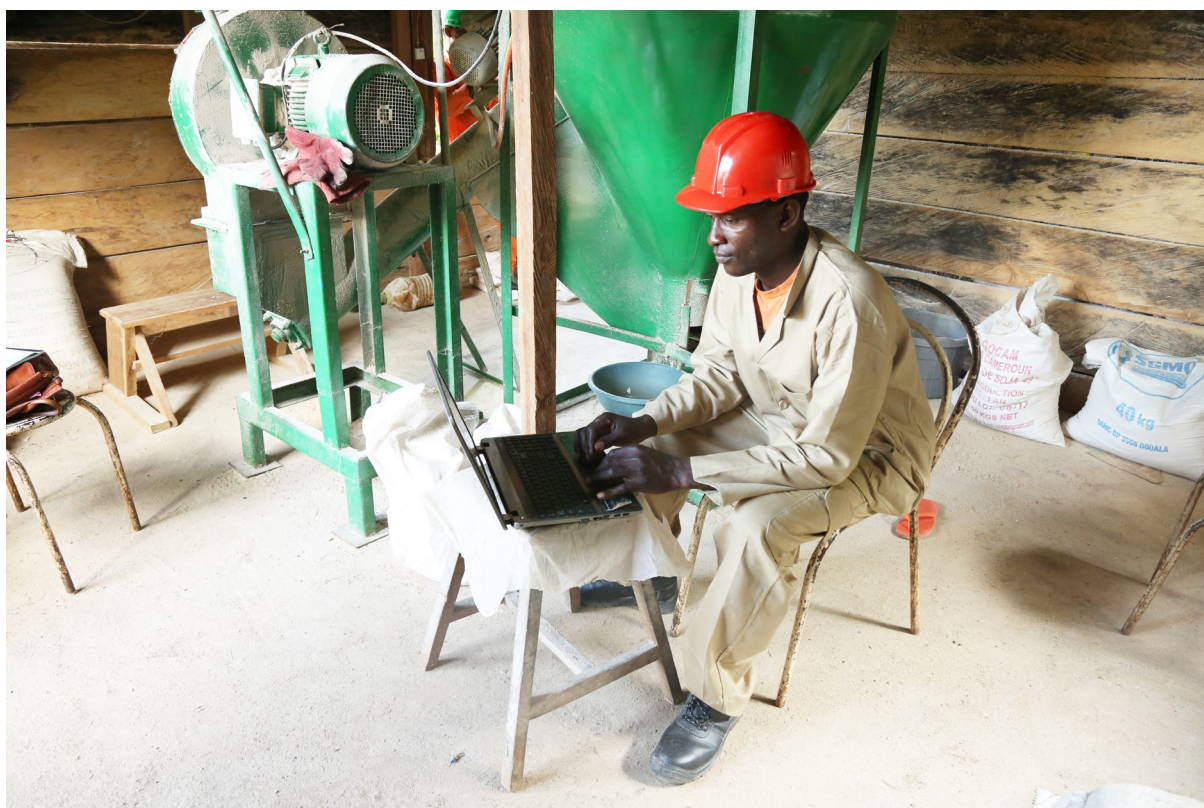
### **Appui à la gestion et à l'organisation comptable et administrative de l'entreprise**

En parallèle au suivi technique, les Coachs mettent en œuvre des appuis visant la mise en place des outils de gestion et l'organisation administrative de l'entreprise. Les outils de gestion comprennent au minimum les éléments suivants : cahier de caisse, cahier des recettes et dépenses, journal de banque, fiche de gestion des stocks, Tableau de suivi de la trésorerie.

Les Coachs accompagnent les jeunes dans l'identification des indicateurs de suivi et veilleront à la mise en place d'un tableau de bord pour le suivi du développement de l'entreprise. Ils apportent un appui à la mise en place d'un système de collecte sérieux et organisé des documents qui permet d'être informé à tout instant de l'ensemble des opérations effectuées par le jeune au sein de son entreprise.

Le conseil vise également à aider le jeune à interpréter les données et l'assister dans la prise de décision de gestion.

Le Coach accompagne aussi le jeune dans la démarche de formalisation de son entreprise auprès des autorités compétentes, en fonction de son statut juridique. Enfin les Coachs apporteront un appui à la mise en place d'un système de classement des pièces justificatives (quittances diverses, factures, relevés bancaires, chèques, bons de commande, pièces de caisse, factures clients, inventaire de stocks etc....).





## Suivi des performances et suivi-évaluation

Le point focal suivi-évaluation (agent de suivi) de la SIE est chargé de :

- Collecter auprès des jeunes en post-incubation sur une base mensuelle des données relatives à :
  - a) la santé financière de l'entreprise (quantité produite, quantité vendue, quantité consommée, jeune en activité ou en cessation d'activité/faillite, marge brute, nombre d'emplois créés),
  - b) l'utilisation des acquis de la formation ;
  - c) l'application des technologies enseignées ;
  - d) l'impact ou changement de la nouvelle activité du jeune sur les conditions de vie de son ménage ;
  - e) aux difficultés rencontrées sur le terrain,
  - f) les besoins de renforcement en compétence des jeunes accompagnés ;
- Saisir dans les plates formes et applications du programme et transmettre à l'URAC la fiche de suivi pour validation / approbation (03 jours au plus tard après la fin de chaque mois) ;
- Produire et soumettre des rapports trimestriels, semestriels et annuels afin de rendre compte de l'exécution technique et financière de la prestation confiée à la structure d'incubation ;

## L'animation économique et la mise en réseau

### Animation économique

L'animation économique vise à compléter la formation des jeunes et à les accompagner progressivement dans l'amélioration de la performance de leur entreprise. Les conseillers URAC assurent une veille sur les besoins d'information et de conseil complémentaires à ceux pris en charge par les structures d'incubation pour les jeunes appuyés par le programme et plus généralement pour les entreprises des filières agropastorales ciblées dans les bassins. Cette veille est assurée (i) lors des tournées annuelles de suivi des entreprises avec les services du MINADER et du MINEPIA et (ii) de la concertation avec ces services, les partenaires techniques et financiers des bassins et des organisations professionnelles lors des activités de la composante 3 ou (iii) d'autres activités de l'URAC dans ces missions générales d'appui-conseil du programme, notamment auprès des structures d'incubation et des entreprises référentes du programme.





Chaque semestre, chaque URAC propose à la CNCG un programme d'activités d'animation qui peut comprendre des (i) études thématiques spécifiques, notamment sur des itinéraires technico économiques ou des innovations porteuses pour les jeunes entrepreneurs, l'identification de marchés porteurs (ii) des ateliers d'échanges d'expériences ou de dissémination de résultats de recherche-expérimentation, (iii) du conseil technique spécialisé pour des groupes d'entrepreneurs ayant des besoins ponctuels similaires, (iv) des actions de promotion commerciale.

L'UNAC, en relation avec les URAC réalise l'ingénierie de formation, élabore les TDR, identifie les prestataires et prépare les cahiers des charges pour ces activités. Le public cible et les conditions d'accès à ces activités (notamment la contribution des bénéficiaires) sont détaillées pour chaque activité. L'UNAC établit sur ces bases un programme national et par bassin. La CNCG sélectionne et contracte avec les prestataires ad hoc.

L'information sur cette offre est diffusée via les structures d'incubation et les prestataires de sensibilisation. Les candidatures à ce programme d'activités sont enregistrées par les URAC, qui organisent les activités à l'échelle des bassins.

### **La mise en réseau des jeunes**

Le PEA-Jeunes accompagne la mise en réseau des jeunes entrepreneurs à travers la création d'une Association Nationale qui se structurera au niveau départemental, régional puis national. Cette association sera au départ une plateforme de concertation qui évoluera graduellement pour devenir un mécanisme permanent de développement des entreprises agropastorales, ayant une bonne capacité à rendre des services à ses membres. Elle aura pour rôle de défendre les intérêts spécifiques des jeunes entrepreneurs, de servir de relais d'informations et à terme, d'assurer la gestion d'un Centre national d'appui conseil mis en œuvre par le programme.

La démarche de mise en réseau a pour objectifs : i) d'avoir un meilleur accès aux fournisseurs ou aux marchés ; ii) de réaliser des économies d'échelles dans différents domaines ; iii) d'augmenter leur pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs et des acheteurs ; iv) de répartir les risques ; v) de mieux profiter des avantages et opportunités en matière de partage d'information, vi) et d'assurer le plaidoyer auprès des décideurs publics et autres instances de dialogue pour la prise en compte des besoins des jeunes entrepreneurs agropastoraux.

Le pilotage du processus de constitution du réseau des jeunes est confié à un comité restreint de jeunes entrepreneurs composé d'un représentant par département. Un prestataire de services apporte une assistance technique à ce comité restreint dans les différentes étapes de constitution des réseaux. Une synergie sera développée avec les jeunes issus des autres interventions du FIDA dans le pays et dans la région.



### **Démarche de structuration du réseau des jeunes.**

Le mandat confié au prestataire est d'appuyer la mise en place et accompagner l'animation des activités du réseau des jeunes entrepreneurs agropastoraux. La démarche va de la sensibilisation à la planification opérationnelle en passant par la structuration et la formalisation.

De manière spécifique, il s'agit de :

(i) accompagner le comité restreint dans l'élaboration d'une feuille de route assortie d'un budget et la définition des responsabilités entre les membres du comité ;

(ii) accompagner le comité pour définir les missions du réseau sur la base des enjeux et défis identifiés permettant de positionner le réseau comme un outil d'interface, de représentation et de défense des intérêts des jeunes entrepreneurs. Accompagner la préparation des textes de bases du réseau, notamment les statuts, le règlement intérieur, le code de déontologie ;

(iii) appuyer les jeunes dans la préparation d'un plan de développement triennal, identifier les partenariats à établir et produire un budget de mise en œuvre ;

(iv) appuyer l'organisation technique et logistique des réunions de concertations entre les jeunes (selon le dispositif arrêté dans la feuille de route) pour prendre en compte leur contribution dans la préparation des documents de base et mettre en place les différents niveaux d'organisation du réseau ;

(v) accompagner et assurer la tenue de l'assemblée générale constitutive du réseau ;

(vi) faire le suivi administratif de la légalisation de réseau.

## CONCLUSION

L'accompagnement de l'initiative privée est de plus en plus structuré au Cameroun. Les prestataires de services d'accompagnement rencontrent une demande d'accompagnement en forte croissance. L'approche par incubation promue par le PEA-Jeunes et qui a fait ses preuves dans des secteurs d'activités aussi variés que les services ou l'industrie en est à ses premiers pas en ce qui concerne les activités agropastorales.

Comme c'est le cas dans de nombreux pays, le secteur agricole représente un énorme potentiel de croissance et un formidable levier sur lequel le Cameroun peut s'appuyer pour sa marche vers l'émergence. Les jeunes et particulièrement ceux implantés dans le monde rural constituent un important vivier de candidats susceptibles de dynamiser l'entrepreneuriat et la vie économique. Bien que ces jeunes soient le plus souvent bien éduqués, ils manquent trop souvent des connaissances et de l'expérience relative à des sujets comme l'entrepreneuriat, l'éducation financière, le business plan et ont du mal à se lancer efficacement dans l'entrepreneuriat.

Des centres de formations et autres structures d'appui mis en place dans plusieurs régions du pays et constituent actuellement une bonne base pour l'offre d'accompagnement des jeunes désireux de s'investir dans les filières agropastorales. Ces centres offrent cependant une démarche de formation qui n'est pas toujours adaptée aux besoins de jeunes désireux de se lancer en entrepreneuriat. Le PEA-Jeunes à travers l'incubation introduit une approche innovante et souple permettant à ces centres de disposer d'une démarche appropriée pour promouvoir et encadrer l'émergence d'initiatives économiques pertinentes et structurées.

Le Guide d'incubation élaboré par le PEA-Jeunes constitue un référentiel qui permet à tous ces acteurs d'avoir une vision claire de la démarche générale, de l'architecture et des contenus d'une telle approche. Ce cadre de référence permet aux structures d'offrir aux jeunes les capacités et les outils permettant d'accéder au savoir-faire, à l'information, de surmonter les difficultés, de mobiliser les ressources et les parties prenantes autour de l'ambition de réussite de leur projet.

La consolidation de cette approche dans les centres de formation qui migreront alors vers des structures d'incubation densifiera l'offre d'accompagnement et la capacité à offrir aux jeunes une réponse cohérente leur permettant de surmonter les enjeux majeurs qu'ils rencontrent lorsqu'ils se lancent en Agriculture. Cette réponse coordonnée permettra à terme de doper la productivité agricole et aux jeunes de jouer un rôle pivot pour garantir la sécurité alimentaire des populations actuelles et des générations futures.