

## Appui à l'insertion professionnelle des jeunes via l'entrepreneuriat

### Résultats et leçons apprises d'une démarche multi-acteurs au Sénégal

Sous la coordination de ADA et de LuxDev, l'agence luxembourgeoise pour la Coopération au développement, une nouvelle démarche multi-acteurs a été testée, associant un prestataire de services financiers et plusieurs prestataires de services non financiers impliqués dans l'insertion professionnelle des jeunes. Cette phase pilote a mis en avant le rôle central de l'institution financière dans le processus d'insertion professionnelle des jeunes via l'entrepreneuriat, au-delà du simple financement. Différents moments de bilan et d'évaluation ont permis aux parties prenantes d'imaginer un nouveau parcours d'accompagnement des jeunes qui intègre les leçons apprises de cette expérience.

#### Contexte

Le taux de croissance démographique au Sénégal avoisine les 3,8 % par an, et les moins de 20 ans représentent aujourd'hui 55% de la population. Un flux important de jeunes sénégalais arrive chaque année sur le marché du travail avec de très faibles possibilités d'insertion socio-professionnelle. Afin d'améliorer l'employabilité des jeunes dans les régions nord et centre du pays, LuxDev a initié dans le cadre de son Programme indicatif de coopération un nouveau programme « Formation professionnelle et technique et Employabilité » ayant pour ambition de répondre aux différentes lacunes des dispositifs d'insertion actuels, et plus particulièrement au manque de coordination et de complémentarité entre les très nombreux acteurs de l'insertion et au besoin d'aller au-delà de la création d'emplois précaires, en accompagnant les jeunes dans la durée.

Dans le cadre du programme LuxDev, ADA était chargée du projet visant à faciliter l'inclusion financière des jeunes sénégalais issus des dispositifs de formation et d'apprentissage formels et informels.

#### Activités clés du projet

1. Développement, en partenariat avec l'incubateur Jokkolabs, **d'une formation en horticulture agroécologique et transformation alimentaire durable** pour des jeunes en situation de NEET (ni en emploi, ni en formation, ni en études), comprenant trois volets : technique, éducation financière et entrepreneuriat.
2. Développement, en partenariat avec l'institution de microfinance U-IMCEC, **de produits d'épargne et de crédit adaptés aux besoins des jeunes entrepreneurs en phase de démarrage** (dits primo-entrepreneurs). Ces crédits sont destinés :
  - Aux jeunes formés en agroécologie et accompagnés par Jokkolabs pour la réalisation d'un plan d'affaires ;
  - Aux jeunes bénéficiaires d'accompagnement entrepreneurial de la part de prestataires de services non financiers locaux partenaires du consortium GRET/Eclosio – deux ONG internationales de développement ;
  - Aux jeunes sourcés directement par U-IMCEC auprès de différentes structures (centres de formation professionnelle, collectivités, coopératives, chambre des métiers, etc.).



#### THÉMATIQUE

Entrepreneuriat  
des jeunes



#### NOM DU PROJET

Appui aux jeunes entrepreneurs  
au Sénégal

#### OBJECTIF

Faciliter l'inclusion financière des jeunes issus des dispositifs de formation et d'apprentissage formels et informels dans les régions centre et nord du Sénégal.

#### DURÉE DU PROJET

De juillet 2020 à mars 2024  
(45 mois)

#### ZONES D'INTERVENTION

Sénégal

#### BUDGET

967 651 EUR

#### PARTIES PRENANTES

**Bailleurs**  
LuxDev, Ministère des Affaires étrangères et européennes du Luxembourg

**Partenaires**  
U-IMCEC, Jokkolabs

**Contributeurs**  
GRET/Eclosio)

#### CONTRIBUTION AUX ODD



2.4 Adoption de pratiques agricoles productives, durables et résilientes

4.4 Renforcement des compétences nécessaires à l'emploi et l'entrepreneuriat

8.3 Développement économique, soutien à l'entrepreneuriat et création d'emploi

8.10 Renforcement de capacités des institutions financières

17.17 Facilitation des partenariats



3. Facilitation par U-IMCEC, en partenariat avec la Compagnie Nationale d'Assurance Agricole au Sénégal (CNAAS), de **l'accès des jeunes agro-entrepreneurs à des produits de micro-assurance** afin d'améliorer leur résilience, notamment face à la mortalité du bétail et de la volaille et à la perte des récoltes.
4. Déploiement, en partenariat avec U-IMCEC, **d'un programme d'accompagnement post-financement** d'une durée de 7 à 9 mois impliquant une variété d'acteurs (voir schéma ci-dessous), et composé de quatre volets :
  - Formation de groupe en gestion d'activité économique ;
  - Formation de groupe en développement personnel ;
  - Coaching individuel pour renforcer l'appropriation des outils et des concepts de gestion ;
  - Coaching individuel pour appuyer le jeune dans la mise en œuvre de son plan d'affaires.
5. **Mise à disposition d'une ligne de crédit** de 275 000 euros auprès de l'institution de microfinance pour lui permettre de financer les jeunes en démarrage avec des crédits à un taux bonifié de 9%.
6. **Concertation régulière des différentes parties prenantes du projet** afin de développer des synergies et de permettre une meilleure gestion des risques de défaut de remboursement grâce, notamment, à une bonne sélection des jeunes primo-entrepreneurs candidats au financement.



© Gochang

## Acteurs et rôles









### Avant le financement



### Financement



### Post-financement

	Avant le financement	Financement	Post-financement
 <b>Jokkolabs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordination de la formation en agroécologie</li> <li>✓ Formation entrepreneuriale</li> </ul>		
 <b>Prestataires de GRET/Eclosio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formation entrepreneuriale</li> <li>✓ Éducation financière</li> </ul>		
 <b>U-IMCEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Éducation financière</li> <li>✓ Sensibilisation et présentation des produits financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Suivi des crédits</li> <li>✓ Coordination de l'accompagnement post-financement</li> <li>✓ Formation en gestion d'activité économique</li> <li>✓ Formation en développement personnel</li> </ul>
 <b>Conseil Départemental de Kaolack</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formation en développement personnel</li> <li>✓ Coaching appropriation des outils</li> <li>✓ Coaching plan d'affaires</li> </ul>
 <b>Coachs professionnels en entrepreneuriat</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coaching appropriation des outils</li> <li>✓ Coaching plan d'affaires</li> </ul>
 <b>Coachs endogènes<sup>1</sup></b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coaching appropriation des outils</li> </ul>

<sup>1</sup> Il s'agit des premiers jeunes ayant bénéficié du parcours d'accompagnement post-financement en 2022, sélectionnés sur base d'un test de connaissances puis formés pour coacher d'autres jeunes dès 2023.



## Résultats



### INCLUSION FINANCIÈRE



**1 141** jeunes ont ouvert un compte d'épargne à vue, dont 68% sont actifs



**860** jeunes ont bénéficié d'un crédit pour le démarrage de leur activité économique, dont 67% de femmes



**146** jeunes ont souscrit à une assurance récolte ou mortalité bétail



### ACCOMPAGNEMENT



**181** jeunes ont été formés en horticulture agroécologique et transformation alimentaire durable



**307** jeunes ont bénéficié d'un accompagnement post-financement en gestion d'activité, dont 51% de femmes

Les résultats présentés dans ce document correspondent à la période de juillet 2020 à décembre 2023. Durant les trois premiers mois de 2024, 33 crédits additionnels ont été décaissés (dont 29 renouvellements de crédit).

« Les jeunes sont associés à un manque d'expérience et à une clientèle très risquée. Mais pour U-IMCEC, ce n'est pas parce que c'est un segment risqué que nous ne devons pas commencer à réfléchir à comment travailler avec eux. Les jeunes représentent la majorité de la population du Sénégal, ils sont l'avenir du pays. C'est pourquoi il nous faut développer une expertise dans le financement des jeunes [mais] le financement seul ne suffit pas. Le jeune a besoin d'être formé, et sur ce point il faut travailler sur différents volets : le volet formation professionnelle [avant le financement] avec des acteurs spécialisés, et le suivi post-financement qui est une dimension essentielle également. »



**Ousmane Thiongane,**  
Directeur général de U-IMCEC,  
Sénégal



### Crédits

- **Trois crédits sans garantie et à un taux d'intérêt de 9% ont été développés** par U-IMCEC pour financer les jeunes primo-entrepreneurs de moins de 35 ans : un crédit fonds de roulement, un crédit investissement et un crédit agriculture.
- **1 016 crédits d'un montant moyen de 720 EUR** ont été octroyés entre avril 2021 et décembre 2023 avec un taux de renouvellement de 17%, **soit 860 jeunes financés (dont 67% de femmes)**. Cela représente, respectivement, 2% et 1% du nombre total de crédits octroyés dans tout le réseau U-IMCEC en 2022 et en 2023.
- Ces crédits ont permis de financer des activités de maraîchage, de commerce, d'agriculture sous pluie, d'embouche, d'aviculture, des services divers, de couture et de transformation de produits alimentaires.
- La qualité du portefeuille au 31 décembre 2023 était préoccupante (PAR30 de 35,61%) mais ne décourage pas l'institution de microfinance, qui a inscrit depuis 2015 les jeunes comme cible prioritaire dans son plan stratégique et est disposée à avancer par essais et erreurs afin de trouver le meilleur schéma d'accompagnement des jeunes.

Les résultats montrent que **les jeunes issus des centres de formation professionnelle** (qui bénéficient d'une formation largement théorique) **rencontrent beaucoup plus de difficultés à rembourser leur crédit que les jeunes issus d'un parcours d'apprentissage** (qui sont directement confrontés à la réalité du métier).

L'analyse statistique des données de portefeuille indique également que plus le montant du crédit octroyé est élevé, plus les jeunes ont du mal à le rembourser. De même, plus l'écart entre le montant demandé et le montant octroyé est important, plus les risques de détournement d'objet et/ou de mauvaise gestion de l'activité sont grands et le risque d'impayé augmente. Ces deux facteurs vont généralement de pair et sont le symptôme soit d'une mauvaise instruction du dossier (dans de rares cas) soit des jeunes qui ne maîtrisent pas la réalité du terrain ni leur plan d'affaires (dans la plupart des cas). Ces jeunes, poussés par les coachs des prestataires de services non financiers qui les accompagnent avant le financement, ont tendance à introduire des demandes de crédit d'un montant bien trop élevé pour un premier financement.







## Épargne

- **59% des jeunes sensibilisés à l'épargne (soit 1 141 jeunes)** ont ouvert un compte d'épargne à vue. Fin 2023, 68% de ces comptes avaient enregistré au moins une transaction au cours des 12 derniers mois.
- Fin 2023, **375 jeunes présentaient une épargne non-nulle, d'un montant moyen de 95 euros**. Les femmes sont légèrement moins nombreuses que les hommes à épargner (31% contre 36%), mais elles épargnent en moyenne plus que ceux-ci (100 euros pour les femmes contre 85 euros pour les hommes).
- Malgré la mise en place d'un plan d'épargne et d'un dépôt à terme avec des conditions d'accès assouplies, aucun jeune n'a souscrit à ces produits d'épargne à terme jusqu'à fin 2023. Seuls 8 jeunes ont souscrit au plan d'épargne début 2024, pour un montant moyen d'épargne bloquée de 86 euros.



## Accompagnement pré et post-financement

### Formation de jeunes en horticulture agroécologique et transformation alimentaire durable

- **181 jeunes ont été formés en horticulture agroécologique et transformation alimentaire durable**, grâce à une formation de quatre à six mois suivie d'un stage de deux mois. Parmi ces jeunes, 60 ont été financés pour développer leur propre activité d'agroécologie.

### Intervention de l'institution de microfinance dans le parcours de formation professionnelle des jeunes

- U-IMCEC est intervenue auprès des jeunes en formation d'agroécologie pour fournir 20 heures d'éducation financière et présenter les produits financiers à destination des jeunes.
- Les prestataires de services non financiers partenaires du consortium GRET/Eclosio ont eux-mêmes formé les jeunes en éducation financière, et l'institution de microfinance est intervenue deux à trois fois tout au long de leur parcours de formation pour présenter l'institution et les produits financiers à destination des jeunes.
- Le travail d'harmonisation des plans d'affaires réalisé en cours de projet a permis aux différents prestataires de services non financiers de travailler sur des bases communes et de s'assurer que les informations contenues dans ces plans d'affaires répondent bien aux attentes de l'institution financière pour l'instruction des dossiers de crédit.



## Assurance

- 1 730 jeunes ont été sensibilisés aux produits d'assurance.
- Fin 2023, **146 jeunes** bénéficiaires du crédit agricole **avaient souscrit de manière obligatoire à l'assurance récolte/mortalité bétail**.
- Aucun jeune n'a introduit de demande d'indemnisation, malgré le fait qu'une partie des impayés de crédit soient dus à des sinistres de type perte de récolte ou mortalité des animaux.



© Codong

### Accompagnement post-financement en gestion d'activité

- **307 jeunes (soit 36% des jeunes financés) ont été accompagnés en gestion d'activité économique après avoir reçu leur premier crédit**.
- L'accompagnement a été coordonné par l'institution financière et a mobilisé des formateurs internes à U-IMCEC, des coachs professionnels et des jeunes coachs endogènes.
- Un bilan a été réalisé en cours de projet, en présence des différentes parties prenantes – y compris les jeunes eux-mêmes – dans le but d'améliorer le dispositif d'accompagnement.
- Les jeunes accompagnés en 2023 se sont montrés satisfaits à plus de 86% des formations proposées et à plus de 96% du coaching reçu. Le coaching individualisé, introduit en 2023, a permis de considérablement améliorer le taux d'appropriation des outils, notamment ceux de comptabilité (matière qui est jugée la plus utile par les jeunes mais la plus compliquée à comprendre). Selon les coachs, 91% des jeunes accompagnés en 2023 utilisent les outils de gestion qui leur ont été transmis, et 79% maîtrisent ces outils.



## Effets et impact



### U-IMCEC



**Acquisition d'une expertise interne**  
dans le financement et l'accompagnement des jeunes



**Positionnement en tant qu'acteur clé**  
de l'insertion professionnelle des jeunes



**Diversification de la clientèle**  
avec acquisition de nouveaux clients jeunes et renouvellement d'au moins 147 crédits



### JEUNES



**1 169 emplois créés ou maintenus par les jeunes financés**, soit 1,4 emploi par jeune primo-entrepreneur (y compris lui-même)



### Autonomisation des jeunes

- Sur le plan humain : renforcement de la confiance en soi, dépassement des peurs, etc.
- Sur le plan entrepreneurial : adoption de bonnes pratiques et utilisation d'outils de gestion
- Sur le plan financier : meilleure gestion du crédit



### POUR U-IMCEC

#### Acquisition d'une expertise interne

Le devoir d'aider les jeunes fait partie du patrimoine génétique de U-IMCEC, puisque celle-ci a été créée par une ONG œuvrant dans le domaine de l'enfance. Depuis 2015, l'institution a formalisé son engagement auprès de ce public vulnérable dans son plan d'affaires. Grâce à l'appui technique et financier de ADA, U-IMCEC a pu opérationnaliser sa volonté de longue date de s'adresser aux jeunes.

Le projet a permis à l'institution de **développer une expertise interne dans le financement et l'accompagnement des jeunes**. Les produits financiers développés et l'accompagnement post-financement mis en place ont été rendus disponibles dans quatre agences IMCEC, en zone centre et en zone nord. 14 formateurs ont été formés aux modules de gestion et de développement personnel. Un Excel de suivi du portefeuille et un Excel de suivi des impayés ont été développés et permettent à l'institution de surveiller l'évolution des crédits et de comprendre le comportement des jeunes. Ces outils doivent encore être simplifiés et dans la mesure du possible intégrés au système d'information et de gestion, néanmoins ils permettent déjà d'analyser le taux de remboursement en fonction de différentes variables (sexe, âge, parcours de formation, prestataire de services non financiers, secteur, type de crédit, etc.). Ces enseignements devront permettre à U-IMCEC d'améliorer le ciblage des jeunes à financer afin de réduire le risque de crédit, dans une optique de pérennisation de la démarche d'appui aux jeunes.

#### Positionnement en tant qu'acteur clé

Les activités développées ont permis à U-IMCEC de **tisser des liens avec différents acteurs de l'écosystème de l'insertion socio-professionnelle des jeunes**. Ces acteurs sont en contact étroit avec des jeunes potentiellement finançables et constituent des partenaires potentiels pour la mise en œuvre de l'accompagnement post-financement.

Par ailleurs, le projet a mis en avant **le rôle central de l'institution financière dans le parcours d'insertion**

**professionnelle des jeunes**, au-delà du simple financement. Plus particulièrement, U-IMCEC a démontré son rôle central dans l'accompagnement post-financement (coordination et formation des jeunes), ainsi qu'à travers ses interventions lors de la formation professionnelle des jeunes (modules d'éducation financière, sensibilisation et présentation des produits financiers).

Enfin, les premiers résultats de cette phase pilote ont poussé U-IMCEC à **créer un nouveau département « entrepreneuriat des jeunes et accompagnement »**, rattaché à la direction générale, qui sera à l'avenir chargé de l'opérationnalisation de la Stratégie Jeunes de l'institution, en cours de définition.

#### Diversification de la clientèle

Malgré un taux d'impayés relativement élevé, **147 jeunes (soit 17% des jeunes financés) ont renouvelé leur crédit et présentent un taux de remboursement très satisfaisant** (PAR30 de 9% et PAR90 de 2%). Au fur et à mesure que U-IMCEC affine sa démarche de ciblage des jeunes à financer, l'institution devrait acquérir de plus en plus de nouveaux clients jeunes avec de meilleures capacités de remboursement, et ainsi progressivement augmenter et diversifier sa base de clientèle.



© Codang



## POUR LES JEUNES

Jeune entrepreneur, Kaolack

### Création d'emploi

Le projet a permis de soutenir 860 jeunes primo-entrepreneurs dans le démarrage de leur activité entrepreneuriale, et ainsi **de créer ou maintenir 1 169 emplois** – soit 1,4 par jeune financé, y compris le jeune lui-même. À ce stade précoce de développement, les activités les plus demandeuses de main d'œuvre, et donc susceptibles de créer de l'emploi, sont l'agriculture sous pluie et le maraîchage.

### Autonomisation des jeunes

L'accompagnement post-financement a démontré toute sa pertinence sur le plan humain, entrepreneurial et financier. On observe chez les jeunes accompagnés un saut de maturité, tant en termes de développement personnel (renforcement de la confiance en soi, dépassement des peurs associées à la gestion d'une activité économique, disposition à dédier plus de temps et d'énergie au projet entrepreneurial, etc.) qu'en termes de gestion de l'activité (adoption de bonnes pratiques et utilisation d'outils de gestion qui permettent aux jeunes de s'organiser, limiter les imprévus, gagner du temps et bien gérer leurs ressources). Le réseautage avec les autres jeunes en démarrage ainsi qu'avec les coaches, souvent eux-mêmes également entrepreneurs, permettent aux jeunes de sortir de l'isolement et de se renforcer mutuellement via des achats groupés, des échanges d'information, des prêts de matériel, la mise en contact avec des clients potentiels et la mise en place de collaborations commerciales. Enfin, **l'accompagnement post-financement permet, toute choses restant égales par ailleurs, de réduire le nombre de jours de retard dans le remboursement des crédits.**

*« Auparavant, je venais jusqu'aux champs pour faire la liste des activités que je devais réaliser. Depuis que le coach m'a fait comprendre l'importance de la planification, je planifie chaque dimanche toutes les activités de la semaine. Ça me permet aussi d'observer le chemin parcouru et mes réalisations vis-à-vis des objectifs que je m'étais fixés. »*



Jeune entrepreneur, Kaolack

*« Avant, je n'inscrivais pas la date d'entrée et la date de sortie de mes volailles. Depuis que je réalise un inventaire, ça me permet de savoir si le poulet est disponible sans devoir aller compter dans le poulailler. »*



L'expérience de coaching endogène a été très positive tant pour les jeunes accompagnés que pour les néo-coachs eux-mêmes. Ceux-ci ont gagné en expérience et renforcé leurs compétences relationnelles, se sont créés un réseau de potentiels collaborateurs dans différents secteurs d'activité et localités, et ont pu s'inspirer des pratiques innovantes qu'ils ont observées chez certains des jeunes coachés. Ces jeunes coaches endogènes, en leur qualité de « champions », sont également une source d'inspiration pour tous les jeunes sénégalais.

## Leçons apprises

### ✓ L'insertion professionnelle des jeunes via l'entrepreneuriat n'est pas une option adaptée pour tous.

Les jeunes sortant des parcours de formation n'ont pas tous l'envie ni les aptitudes requises pour se lancer dans la création d'une entreprise. C'est pourquoi il est essentiel de procéder à un processus de sélection des jeunes sortant des centres de formation professionnelle, avec l'aide d'une structure d'orientation professionnelle dont c'est le métier, afin d'identifier ceux ayant la motivation et présentant les aptitudes nécessaires pour l'auto-emploi.

### ✓ Les jeunes issus des centres de formation professionnelle doivent être davantage confrontés à la réalité de terrain.

Il est nécessaire de confronter les jeunes sortant des centres de formation professionnelle à la réalité du métier pendant une période suffisamment longue (au moins une année), afin qu'ils acquièrent la maturité et les compétences requises pour démarrer leur propre activité. A la fin de cette expérience de terrain (incubation ou stage de longue durée), un deuxième processus de sélection, toujours avec l'appui d'une structure d'orientation professionnelle, devrait permettre d'identifier les jeunes qui présentent le potentiel réel de créer leur entreprise.

*Jeune entrepreneur, Kaolack*

*« La différence c'est que les personnes qui n'ont pas fait la formation n'ont pas l'intelligence de manœuvrer leur activité. Ils vendent, chaque jour, mais ils restent sur place et ne savent pas où l'argent va. Ils ne savent pas investir, capitaliser. »*



### ✓ Une démarche multi-acteurs est nécessaire pour assurer la réussite entrepreneuriale des jeunes en démarrage.

Les jeunes en démarrage ont besoin d'une formation technique (qui peut se faire via l'apprentissage formel ou informel, via des centres de formation professionnelle, etc.), d'une formation en éducation financière (avant de démarrer leur activité), d'un accès à du financement de démarrage, d'un renforcement de leurs compétences de gestion (après avoir démarré leur activité), d'un coaching individualisé pour appuyer la mise en œuvre de leur plan d'affaires, et d'un accès à du financement pour accompagner la croissance de leur entreprise.

En particulier, l'accompagnement post-financement est primordial pour aider le jeune à maîtriser son activité et à surmonter les difficultés rencontrées sans se décourager ou détourner le financement reçu. Par ailleurs, le besoin en compétences de gestion se complexifie au fur et à mesure que les jeunes développent leur activité, passant de compétences de base en comptabilité et techniques de ventes, à des connaissances en innovation, informatique et digitalisation, formalisation, fiscalité, etc.

Pour satisfaire ces besoins, il est nécessaire que les prestataires de services financiers et non financiers se coordonnent pour encadrer le jeune tout au long de son parcours d'insertion. La recherche de synergies est primordiale, et nécessite d'une part une très bonne communication entre tous les acteurs impliqués, et d'autre part une répartition claire des rôles de chacun.

En particulier, trois leçons ont été tirées de cette expérience :

- Les prestataires de services non financiers ayant l'habitude de travailler avec des bailleurs de fonds doivent impérativement éviter les doubles messages entraînant une confusion entre crédits et subsides, les promesses de financement, ou encore le lancement d'initiatives concurrentes (telles que le don d'équipements subsidiés) sans coordination préalable avec les prestataires de services financiers. Ils doivent également se tenir en marge de toute l'étape de « financement » à proprement parler, depuis le dépôt du dossier de demande de crédit (qui doit être assuré par le jeune) jusqu'au déboursement du crédit ;
- Ensuite, il est souhaitable que les prestataires de services non financiers restent impliqués post-financement, notamment pour assurer le volet coaching d'appui à la mise en œuvre du plan d'affaires, afin de les responsabiliser vis-à-vis du devenir des jeunes et d'assurer une continuité dans l'accompagnement pour capitaliser sur la relation de confiance construite avec le jeune en amont du financement. Les prestataires de services non financiers peuvent également jouer un rôle dans la sensibilisation des parents, puisque l'implication de ceux-ci est nécessaire pour assurer l'enrôlement des jeunes aux formations, limiter l'absentéisme, démystifier la prise d'un crédit, assurer un suivi du remboursement et, dans certains secteurs comme l'agriculture, assurer la mise à disposition de terres pour l'activité du jeune ;









✓ **Les jeunes en démarrage ont besoin de produits financiers adaptés.**

Les jeunes issus des dispositifs d'apprentissage (in)formels et des centres de formation professionnelle n'ont pas ou peu d'économies ni de biens immobiliers à apporter en garantie de leur crédit pour financer le démarrage de leur activité. Il est donc nécessaire d'adapter les produits de financement à destination de ces entrepreneurs en démarrage afin de leur proposer un financement qui ne requière pas de mise en garantie matérielle, à un taux légèrement bonifié et avec une période de grâce qui leur permette de lancer leur activité et de commencer à rembourser au moment où ils dégagent du revenu.

Par ailleurs, le projet a montré que les jeunes en démarrage ont peu de capacité d'épargne et préfèrent dédier leurs liquidités au lancement de leur activité. Les jeunes ont révélé une large préférence pour la liquidité de l'épargne à vue, facilement mobilisable en cas de besoin. La sensibilisation des jeunes reste néanmoins essentielle pour canaliser cette épargne à vue vers l'institution financière, plutôt qu'auprès de groupes informels d'épargne tels que les tontines (pratique très ancrée chez les jeunes sénégalais). Cette préférence évolue avec le temps et les jeunes deviennent plus enclins à bloquer leur épargne sur la durée au fur et à mesure que leur activité se développe et qu'ils envisagent la capitalisation de leur épargne comme un moyen de développer leur entreprise. Ainsi, le plan d'épargne et le dépôt à terme s'avèrent pertinents dès le deuxième ou troisième cycle de crédit. La sensibilisation sur ces produits d'épargne bloquée doit donc se faire au moment des renouvellements de crédit plutôt qu'au démarrage de l'activité des jeunes.



✓ **L'accompagnement post-financement doit s'étendre sur la durée et mobiliser une diversité d'intervenants.**

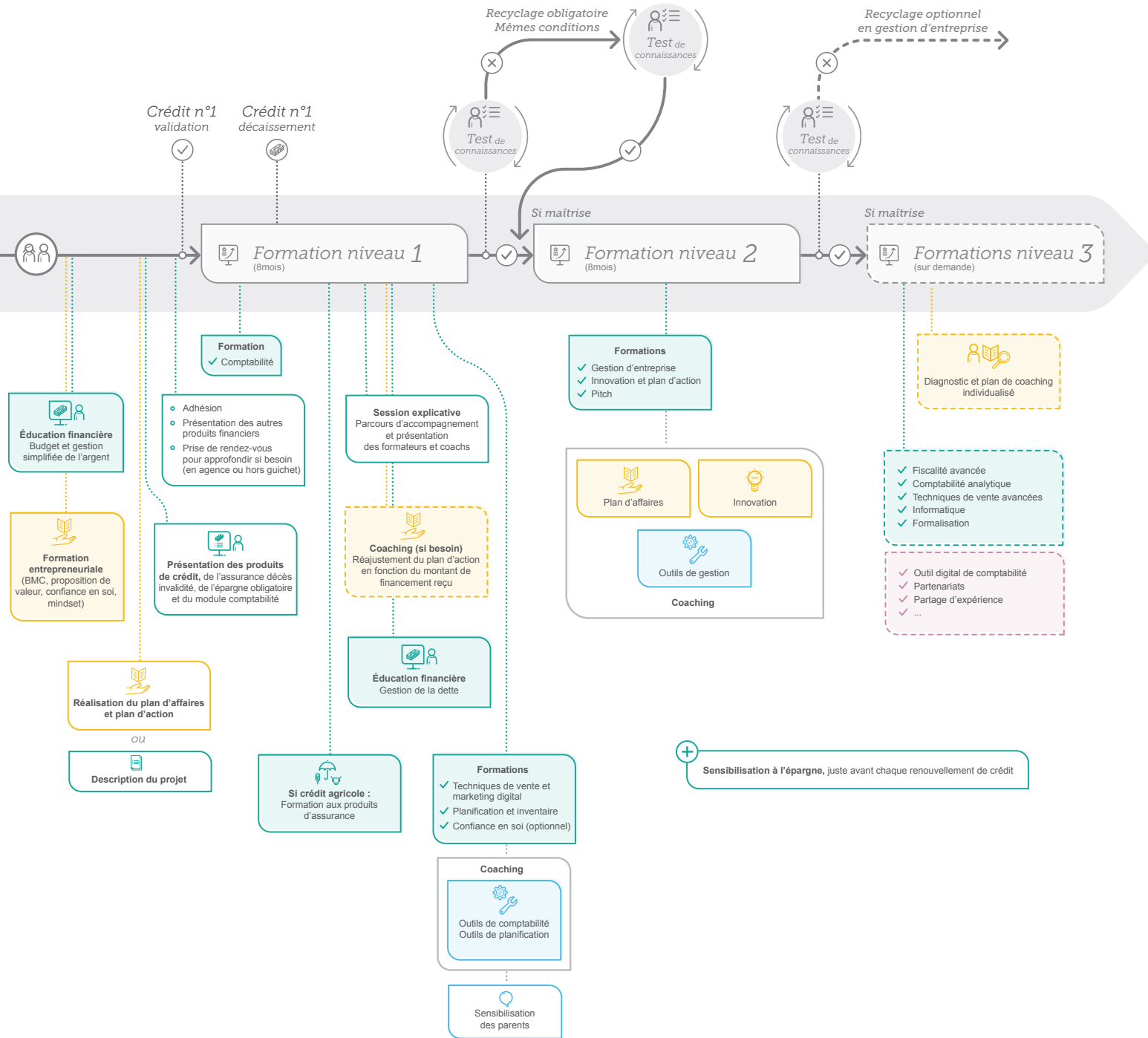
À la suite des constats tirés de cette expérience, les parties prenantes (y compris les jeunes eux-mêmes) ont formulé les recommandations suivantes :

- Plutôt que de tenter de segmenter les jeunes en démarrage en deux profils différents (« jeunes motivés par les opportunités » et « jeunes orientés croissance ») bénéficiant chacun d'un accompagnement spécifique, il est préférable d'envisager des niveaux de formation successifs, allant d'un niveau 1 de base (obligatoire et gratuit pour tous) à un niveau 3 composé de formations sur demande et payantes (couvrant des thématiques plus pointues d'appui à la croissance) ;
- Des tests de connaissances à la fin de chaque niveau doivent permettre d'orienter les jeunes soit vers le niveau suivant, soit vers un recyclage des modules clés ;
- Le module « comptabilité », incontestablement le plus utile, doit être donné à tous les jeunes dès l'acceptation du crédit et, si possible, avant même le déboursement ;
- Une session de présentation du parcours d'accompagnement et des formateurs/coachs doit avoir lieu en début de parcours, afin d'éviter les amalgames néfastes (coaching = contrôle de mon crédit ; formation = recouvrement de mon crédit) ;
- Si le montant accordé est largement inférieur au montant demandé, le jeune doit se faire accompagner par un coach pour revoir son plan d'affaires et adapter son plan d'action en conséquence, afin de limiter les risques de détournement d'objet et de mauvaise gestion de l'activité ;
- Les jeunes qui reçoivent un premier crédit agricole doivent assister à une session de formation approfondie sur l'assurance récoltes / mortalité bétail ;
- Une session de sensibilisation à l'épargne, présentant les produits d'épargne à terme, doit avoir lieu au moment de chaque renouvellement de crédit ;
- Au-delà de s'assurer que les périodes de formation ne coïncident pas avec la saison des pluies, les périodes de fêtes religieuses, et les marchés hebdomadaires, une série de mesures incitatives et de sanctions doivent être prévues afin de limiter l'absentéisme ;
- Les sessions de coaching pour renforcer l'appropriation des outils de gestion doivent avoir lieu dans les dix jours après le module de formation correspondant ;
- Pour éviter que les jeunes vivant en zones reculées n'aient recours à des solutions risquées pour rembourser leur crédit (confier l'argent à son coach ou un membre de la famille, envoyer l'argent par mobile money sur le compte personnel du chef d'agence, etc.), l'institution financière doit accompagner tous les jeunes à l'installation du système permettant de lier leur portefeuille mobile money à leur compte au sein de l'institution financière ;
- La formation niveau 1 commence dès la décision d'octroi du crédit. Le jeune poursuit ensuite son parcours d'accompagnement sans que le démarrage d'un nouveau niveau ne coïncide forcément avec le début d'un nouveau cycle de crédit.





## Parcours d'accompagnement des jeunes amendé et validé par les parties prenantes du projet



### Les intervenants

- Institution de microfinance
- Coachs endogènes
- Coachs professionnels et prestataires de services non financiers
- Différents acteurs de l'écosystème : incubateurs/accélérateurs, 3FPT, ANPEJ, Adepme, Bureau de création d'entreprise de l'APIX, cabinets juridiques/comptables, chambres de commerce, etc.





**La pérennisation d'un tel dispositif d'accompagnement post-financement implique des mesures d'efficacité et de réduction des coûts, la participation des jeunes aux coûts d'accompagnement et la répartition des activités d'appui auprès de différents acteurs.**

Si cela reste compliqué de maintenir un tel dispositif d'accompagnement des jeunes sans un apport en subvention, la pérennisation de cette démarche nécessite néanmoins d'adopter certaines mesures permettant de réduire au maximum le recours au financement de bailleurs.

Tout d'abord, la mobilisation de plusieurs prestataires de services non financiers, dans le cadre d'une démarche multi-acteurs, pourrait permettre de répartir la charge financière de l'accompagnement sur différentes organisations. C'est notamment le cas des formations avancées du niveau 3, qui pourraient se réaliser en partenariat avec des acteurs spécialisés de l'accompagnement entrepreneurial qui prendraient en charge tout ou une partie du coût de ces formations, mais également du volet coaching, via la mobilisation des mêmes prestataires de services non financiers intervenant avant le financement.

Ensuite, à mesure que les activités des jeunes se développent, ceux-ci sont de plus en plus en mesure de contribuer financièrement aux coûts d'accompagnement. S'ils observent un impact direct sur la gestion de leur activité, les jeunes se disent unanimement prêts à payer pour les formations reçues un montant d'environ 15 euros par module d'une journée. Afin de rendre leur participation financière progressive, les jeunes pourraient être invités à contribuer partiellement au coût de formation du niveau 2, et entièrement au coût des formations sur demande du niveau 3.

Enfin, dans le cas présent, l'internalisation par l'institution financière des deux modules de développement personnel a permis de réduire le recours à des prestations externes payantes. La mobilisation de coachs endogènes a permis de réduire les coûts de coaching et de ne mobiliser les coachs professionnels que pour le suivi de la mise en œuvre des plans d'affaires de façon individualisée et personnalisée. Des efforts supplémentaires de rationalisation géographique devraient permettre de limiter les frais et le temps nécessaire aux déplacements des coachs et des formateurs, tels qu'une meilleure attribution des jeunes aux différents coachs et une décentralisation de l'expertise de formation au sein des agences de l'institution financière.

Toujours dans une optique d'efficacité et de réduction des coûts, des mesures doivent être prises pour limiter au maximum le taux d'absentéisme aux formations. Pour ce faire, la réalisation de focus group auprès des jeunes permet d'identifier les mesures à prendre en ce sens (aménagement des horaires, dates et lieux de formation, adaptation du contenu aux besoins des jeunes, etc.), en plus d'éventuelles mesures incitatives (attestation de participation au-delà d'un certain taux de présence, délai de traitement réduit en cas de renouvellement, etc.) ou coercitives.







Les leçons tirées de cette première expérience vont permettre aux parties prenantes de renforcer leur démarche multi-acteurs d'appui à l'insertion professionnelle des jeunes via l'entrepreneuriat au Sénégal.

En particulier, U-IMCEC est convaincue que la gestion du risque associé au financement des jeunes passe par la mise en place d'un accompagnement post-financement adapté, qui permette aux jeunes de développer une activité économique solide et pérenne dans le temps. Forte des enseignements tirés de cette phase pilote, des compétences internalisées et des liens tissés avec les acteurs de l'écosystème, l'institution financière va continuer à améliorer, en collaboration avec

d'autres acteurs de l'écosystème, son offre à destination des jeunes entrepreneurs. Les prochains défis pour l'institution financière seront la stabilisation de la démarche d'appui aux jeunes et la consolidation de sa stratégie de couverture des coûts associés, en vue d'une diffusion à plus large échelle.

ADA, plus particulièrement, continuera à appuyer des institutions financières dans le cadre de son nouveau programme « Jeunes et métiers verts » visant à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes à travers l'emploi salarié et l'auto-emploi grâce au renforcement des micro, petites et moyennes entreprises vertes et verdissantes.

### ADA, expert en finance inclusive, catalyseur de partenariats et d'innovation



ADA (Appui au développement autonome) est une organisation non gouvernementale luxembourgeoise qui, depuis 1994, utilise la finance inclusive pour renforcer l'autonomie des populations vulnérables vivant en Afrique, Amérique centrale et Asie du Sud-Est et contribuer aux objectifs de développement durable.

ADA mobilise ses ressources et son expertise pour innover, soutenir des partenaires locaux et implémenter des programmes d'appui technique, des activités de conseil en investissement et de gestion des connaissances afin de créer un impact durable pour les populations ciblées.

Les activités de ADA se concentrent sur 3 axes thématiques : **l'entrepreneuriat des jeunes, les chaînes de valeur agricoles et forestières et l'accès aux services de base** qui prennent en compte 3 dimensions transversales : les aspects liés aux changements climatiques, les questions de genre, ainsi que l'utilisation des technologies digitales.

[www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)



*Expert en finance inclusive, catalyseur de partenariats et d'innovation*

ADA (Appui au développement autonome) est une organisation non gouvernementale luxembourgeoise qui utilise la finance inclusive pour renforcer l'autonomie des populations vulnérables afin d'améliorer leurs conditions de vie.

39, rue Glesener · L-1631 Luxembourg · +352 45 68 68 1 · [info@ada-microfinance.lu](mailto:info@ada-microfinance.lu) · [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)