

ARTICLE SUR LA MICRO-ENTREPRISE POUR L'AUTONOMISATION SOCIO ECONOMIQUE DES JEUNES RURAUX



LA MICRO-ENTREPRISE POUR L'AUTONOMISATION SOCIO-ECONOMIQUE DES JEUNES RURAUX

EMPLOI DES JEUNES RURAUX

La micro-entreprise pour l'autonomisation socio-économique des jeunes ruraux

0. Contexte de mise en œuvre

Depuis Juin 2013, le Gouvernement du Burundi a bénéficié du FIDA un Don de 6 millions de \$US pour lancer une composante pilote de création d'au moins 10.000 emplois pour les jeunes de 16 à 30 ans dans deux provinces les plus densément peuplées (Bubanza et Ngozi). L'emploi des jeunes n'avait pas fait l'objet d'initiatives substantielles dans le passé, en dehors d'actions limitées consistant à procurer du travail temporaire en faveur des démobilisés et de petites interventions de réintégration des groupes affectés par la crise, d'organisation des stages de premier emploi en faveur des jeunes diplômés, d'appui à l'accès au microcrédit et de création de centres pour jeunes au niveau des communes qui ont permis à quelques jeunes d'accéder à l'emploi. Les jeunes constituent plus de 64% de la population burundaise et ont un accès limité aux financements par manque de garantie classique. Les jeunes ont un faible accès aux terres, aux technologies de production. Les résultats de l'enquête modulaire sur les conditions de vie des ménages conduite par le Ministère du travail et de l'emploi avec l'appui de la Banque africaine de Développement (2013-2014) indique un taux de 1,6% au sens strict et de 2,4% au sens large. Le chômage est plus important en milieu urbain qu'en milieu rural, avec un taux, au sens large, de 14,7%, touchant davantage les personnes instruites : 6,9% de niveau d'études secondaires et 17,9% de niveau supérieur. Par rapport à l'âge, le phénomène de chômage touche particulièrement les jeunes de 15 à 35 ans avec un taux estimé à 3,7% alors qu'il n'est de 1% en moyenne dans la tranche d'âge de 35 à 64 ans et de seulement 0,1% pour les individus de 65 ans et plus.

0.1. Problèmes à résoudre

Faibles capacités des jeunes à initier des micro-entreprises rentables et viables. En effet, les jeunes ruraux ont des difficultés à se fixer sur de bonnes idées de projets. Non seulement ils n'ont pas des compétences requises pour élaborer des plans d'affaires de leurs projets mais également ils disposent de faibles connaissances en étude du marché. Ils se lancent sans avoir fait aucune analyse de ce qu'ils vont faire, ce qui entraîne parfois des tâtonnements et arrêts en cours de route. C'est pourquoi le projet les oriente sur les 4 P du marketing (produit, prix, promotion et place). En raison de leurs faibles expériences en affaires et le manque de garantie classique des jeunes, les financiers sont réticents à financer leurs initiatives. Un autre problème concerne l'accès restreint à la terre, surtout dans les provinces les plus densément peuplées. Le projet oriente les jeunes sans terre vers d'autres maillons des filières notamment le transport de la production, la transformation et la commercialisation des produits, la maintenance des équipements, etc. Le processus d'encadrement et d'accompagnement des jeunes suit les étapes suivantes :

- La Phase de ciblage des jeunes et de partage d'information aux différents niveaux ;
- La Phase de choix des jeunes porteurs d'initiatives économiques, que ce soit à l'état d'idées formulées ou avec un début de mise en œuvre ;
- Phase d'élaboration des plans d'affaires, recherche de financements et démarrage de micro-entreprises, formation en gestion et métiers.

0.2. Durée de l'expérience

L'expérience de l'incubation des micro-entreprises a duré cinq ans.



Jeune appuyé par l'EJR évoluant dans l'agriculture avec une innovation d'irrigation goutte à goutte

I. Présentation de la pratique

L'expérience d'incubation des micro-entreprises se déroule comme suit :

Phase de promotion : Le projet commence par organiser des séances d'information au grand public, les jeunes et les parents en particulier sur l'existence des services d'accompagnement à la création de micro-entreprises. L'information est partagée à grande échelle à travers les associations de jeunes, les radios locales, les centres de métier, les églises et mosquées, les centres de commerce, les centres de jeunes et tout autres lieux de concentration des jeunes dans la zone d'intervention du projet.

Phase pré-incubation : après la diffusion de l'information à grande échelle, le projet fait le ciblage des jeunes. Sur chaque colline, on classe tous les jeunes en trois catégories suivantes : (1) jeune chômeur, (2a) jeune exerçant une activité pour son propre compte et (2b) jeune exerçant une activité pour le compte d'une autre personne. On identifie parmi la catégorie des chômeurs ceux qui sont porteurs d'initiatives économiques, que ce soit à l'état d'idées formulées ou avec un début de mise en œuvre. Ce sont ces idées d'entreprises qui font l'objet d'incubation. Le projet organise des concours d'idées, des réunions de sélection au niveau collinaire et publie des

appels à l'enregistrement des idées de projet. Cette étape est suivie par le tri de bonnes idées d'entreprises. L'équipe du projet se sert des outils du module TRIE¹

Phase d'incubation : une fois les porteurs de bonnes idées d'entreprises identifiés, le processus d'incubation commence. Les coach (encadreurs) du projet commencent par **(i) appuyer les jeunes à l'élaboration des plans d'affaires (PA)**. Cet exercice exige une bonne collaboration entre le coach et le jeune porteur d'idée d'entreprise. Le coach accompagne le jeune dans la collecte des données qui servent à l'élaboration du PA. Ensemble, ils font une analyse des 4 P du marketing (produit, prix, place, promotion) et celui du marché potentiel (clients et concurrents potentiels). La détermination du produit, sa qualité, sa présentation, son emballage, le prix à proposer, l'emplacement de vente et la promotion sont très essentielles dans les projections des entrées et des sorties de l'entreprise. L'élaboration des plans d'affaires a une durée d'une à 2 semaines au maximum car il peut arriver que les jeunes retournent plusieurs fois sur terrain pour collecter d'autres informations.

Ensuite, les coaches procèdent à **(ii) la formation, perfectionnement**. Il s'agit de former les jeunes sur le module GERME² pour maîtriser la bonne gestion d'une micro-entreprise, les outils et l'écosystème entrepreneurial. Cette formation est associée aux formations techniques pour une meilleure maîtrise de leurs métiers. Certains jeunes ont été formés directement par des experts, d'autres par des stages dans des organisations spécialisées et d'autres encore par des voyages d'apprentissage.

Le projet alors **(iii) accompagne les jeunes à la recherche de financements**. Les porteurs de plans d'affaires ont été référés aux IMF partenaires pour la recherche de financements. Le projet avait signé des contrats de partenariat avec des IMF prêts à offrir des produits financiers adaptés aux besoins des jeunes entrepreneurs (crédit solidaire, crédit micro-entrepreneur, crédits intrants et crédit commercial/warrantage). Le projet a mis à la disposition des IMF des lignes de crédits et des fonds de garantie.

Le projet fait le **(iii) suivi-encadrement, supervision**. Les coachs offrent des services permanents de coaching individuel ou de groupe et un suivi personnalisé du développement de leur initiative économique. L'accompagnement par les coachs dure entre 12 à 24 mois à raison d'une fois par semaine pour au moins 5 entreprises. Les coachs utilisent des fiches individuelles de chaque entrepreneur tenues à jour qui renseignent sur la santé de l'entreprise et les besoins en appui divers. C'est pendant cette phase que les entrepreneurs sont formés de manière approfondie sur les modules de gestion (comptabilité, gestion financière, gestion de stock, gestion des ressources humaines), le module AVE (Agrandissez votre entreprise), le marketing, la conquête des marchés, la communication.

Phase post incubation : Le désengagement progressif du projet se fait au profit i) du secteur privé notamment les réseaux des associations professionnelles (Chambres) et des jeunes, les institutions financières partenaires en ce qui concerne les services financiers, les prestataires de services en ce qui concerne les appuis techniques, et ii) l'administration et les services techniques déconcentrés.

¹ TRIE : Trouvez l'Idée de Votre Entreprise. C'est un module du Programme GERME du Bureau International du travail. Il dispose des outils pour appuyer les jeunes à choisir les bonnes idées d'entreprises.

² GERME : Gérez Mieux Votre Entreprise. GERME est un programme de formation entrepreneuriale des jeunes composés de quatre modules (TRIE : trouvez l'idée de votre entreprises, CREE : créez votre entreprises formation, GERME : Gérez votre entreprise et AVE : agrandir votre activité)

II. Acteurs de mis en œuvre et leurs rôles respectifs

- Les Promoteurs des micro-entreprises à incuber. Ils ont le rôle de mettre en œuvre leurs idées d'entreprises, collaborer avec les encadreurs, les informer de la situation de leurs entreprises, etc.
- Les bénéficiaires des emplois créés. Leurs rôles consistent à contribuer au développement des micro-entreprises par l'exercice de leurs responsabilités pour lesquelles ils ont été recrutés.
- Les clients qui achètent les produits des micro-entreprises.
- Les fournisseurs de matières premières.
- Le projet qui coordonne et finance les activités d'incubation des entreprises (formation, encadrement, suivi, évaluation, documentation,
- Le bureau international du travail (BIT) qui met en place les formateurs GERME
- Les prestataires comme Burundi Business Incubator Network et Centre de Renforcement d'Information et de Formation) pour la formation, l'encadrement et le coaching, l'office burundais de l'emploi et de la main d'œuvre (OBEM) pour la mise en place d'un environnement légal favorable à la création d'entreprise (les lois et les politiques) et l'agence burundaise de l'emploi des jeunes (ABJ) pour offrir les stages de premier emploi et de perfectionnement aux jeunes.

III. Démarche mise en œuvre

L'incubation d'une micro-entreprise est progressive et itérative avec la pleine participation du porteur de projet en incubation.

- **Appui à l'installation physique et juridique d'une micro-entreprise :** l'incubation proprement-dite commence dès lors que le porteur d'idée a fait son plan d'affaire. Tout commence par l'appui à l'élaboration des textes légaux (statuts, règlement), puis l'orientation de l'entrepreneur vers les instances de reconnaissance juridique (attestation de reconnaissance communale pour association, Agence pour la Promotion des Investissements (API) pour les entreprises et coopératives). Ensuite le coach appuie le jeune à mettre en place les outils de gestion adaptés à son activité : fiches, livre journal, ouverture des comptes bancaires et livre de banque, livre de caisse, contrats du personnel. Pour faciliter l'installation des jeunes entrepreneurs, le projet met à la disposition des entrepreneurs des endroits pour commencer leurs premières installations pendant 6 mois (cours de métiers). Le projet appuie les jeunes à se positionner sur le marché réel. Le coach les accompagne à faire un sondage permanent, visites et exploration du marché réel et potentiel. Lors de l'élaboration de son plan d'affaires, le jeune identifie des clients potentiels mais il doit connaître et fidéliser son marché réel (clients, fournisseurs, concurrents) et son pouvoir d'achat.
- **Suivi personnalisé, coaching :** chaque jour, le coach fait une visite de contrôle et de conseil. Au moyen des outils de suivi notamment la carte de performance, la fiche de suivi individuel, la fiche d'étude de cas), le coach collecte les données et fait un diagnostic général de la situation de l'entrepreneur et son activité, le coach suit régulièrement l'état de santé de l'entreprise dès le stade embryonnaire à l'éclosion effective de l'entreprise. Généralement, le coach accompagne et conseille régulièrement d'au moins 10 micro-entreprises par semaine. Il relève les points de faiblesse et lui administre le moyen de traitement. En plus, le coach contrôle la mise en œuvre des prescriptions de la précédente visite.
- **Renforcement des capacités :** le coach remplit une fiche d'analyse de besoins en renforcement des capacités de l'entrepreneur. Selon les résultats, il décide sur le type de renforcement dont l'entrepreneur a besoin. Une note entre 0-51 sur 72 points correspond à une participation à un Séminaire de Formation d'Entrepreneur (SFE). C'est une formation complète sur divers thèmes. Par contre, lorsque la note se trouve entre 52-62, l'entrepreneur est référé au Groupe d'Amélioration des Entreprises (GAE). C'est une séance de renforcement d'entrepreneurs ayant les mêmes difficultés sur certains aspects. La note entre

63-72, correspond à un encadrement individuel (EI). Le coach, sur base du diagnostic, propose également des formations techniques pour une meilleure maîtrise du métier. Ces formations sont organisées soit par des personnes ressources expertes du domaine, soit par des stages dans des organisations spécialisées. Elles sont complétées par des visites d'apprentissage chez des entrepreneurs plus avancés.

- **Evaluation et mise à jour des plans d'affaire** : chaque trimestre le coach organise une séance d'auto-évaluation avec les entrepreneurs à la lumière de leurs plans d'affaires. Cela permet de contrôler si les informations ayant faites objet de base de calcul sont toujours d'actualité. C'est aussi un moyen de contrôler si les ambitions de l'entrepreneur restent conformes à son plan d'affaire. Parfois, certains entrepreneurs se retrouvent surendettés par ambition de conquérir le marché alors qu'ils n'ont pas encore eu des assises financières solides. Le coach surveille l'évolution individuelle de chaque entrepreneur afin de limiter les cas de mortalité qui sont fréquentes pendant les premières années. La période d'incubation dure entre 2 à 3 ans selon le type de micro-entreprise.
- **Sevrage** : au fur et à mesure de l'évolution de l'entrepreneur, les services de coaching diminuent. Au lieu d'une visite par semaine, le coaching devient semestriel et annuel. Le projet offre des services de networking et recherche de partenariat avec les réseaux des associations professionnelles (Chambres) et des jeunes, les institutions financières partenaires en ce qui concerne les services financiers, les prestataires de services en ce qui concerne les appuis techniques, et l'administration et les services techniques déconcentrés. Cependant il existe des cas d'échec d'ordre de 20% des idées d'entreprises incubées.

IV. Résultats atteints



Groupe de jeunes filles formé sur la vannerie

Un pool de 36 formateurs GERME certifiés a été mis à la disposition des jeunes et du pays par le projet. Deux cours de métiers (endroits de premières installations pour les jeunes entrepreneurs) ont été mis en place, une à Bubanza, une autre à Ngozi. Une table d'hôtes (endroit d'exposition et de vente des produits des jeunes entrepreneurs) a été construite à

Bubanza, une autre est en cours de mise en place à Muramvya. En plus, 6952 jeunes dont 3350 femmes ont été formés sur le GERME (gérer mieux votre entreprise), et 132 formés sur les formations techniques (fabrication du fromage, du pain, moulins, décortiqueuse, extracteur de jus, coiffure des hommes et dames, couture, réseaux sociaux, etc.). Après sensibilisation et formation, 7813 jeunes dont 3150 femmes ont initié des activités génératrices de revenus individuels dont 217 micro-entreprises. En moyenne, chaque jeune en activité a créé au moins 2 nouveaux emplois. Actuellement, 16197 emplois ont été créés (dont 6255 pour les femmes) par rapport à 10.000 emplois prévus. Les bénéfices nets mensuels varient entre 200.000 FBU à 3.000.000 FBU pour les micro-entreprises et 50.000 FBU à 250.000 pour les AGR.

On peut citer les micro-entrepreneurs de Ngozi à savoir Beauté Plus (salon de coiffure), Art Innovation (fabrication des chaussures), SITRAPA Burundi (fabrication de la farine de bouillie), Atelier Lumière (menuiserie), COJELUD (agri-business), dont les bénéfices nets varient entre 200.000 Fbu à 3.000.000 Fbu par mois chacune de ces micro-entreprises.

V. Effets obtenus /changements significatifs observés



Centre d'innovation et de transformation agroalimentaire (CITA)

- L'esprit entrepreneurial s'est développé chez les jeunes. 84,7% des jeunes sensibilisés et formés ont initié une activité génératrice de revenus.
- Les jeunes diplômés ne comptent plus seulement sur les emplois de la fonction publique mais sont déterminés à créer leurs propres emplois et exercent tous les métiers.
- Les jeunes micro-entrepreneurs modèles participent à l'initiation d'autres micro-entreprises-satellites dans les zones non couvertes par le projet (c'est le cas des jeunes producteurs du miel, pisciculteurs, producteurs de champignons).
- Les jeunes micro-entrepreneurs ont créé des réseaux pour faire des ventes et commandes groupés (cas de la construction de points de ventes communs dans la ville de Bujumbura et à Bubanza, création du Youth agribusiness incubator, youth agribusiness cooperative).

Beaucoup de jeunes ont fondé leurs foyers et ont une autonomie financière et nutritionnelle. Ils parviennent à investir pour agrandir leurs micro-entreprises ou pour diversifier les secteurs d'activités (acquisition des équipements supplémentaires, financement de leurs études, etc.).



Centre d'innovation et de transformation agroalimentaire (CITA)

Le centre d'Innovation et de transformation agroalimentaire (**CITA**) est situé à l'Ouest du Burundi dans la province de Bubanza. Ce centre est devenu une micro-entreprise.

CITA est spécialisée dans la transformation et la commercialisation de la farine de bouillie. Elle a démarré en 2015 par un jeune diplômé chômeur ; Monsieur NIYONKURU Réverien. Il venait de bénéficier d'une formation sur l'élaboration d'un plan d'affaire organisée par le PRODEFI à travers le Burundi Business Incubator (une ONG prestataire) dans le cadre de la composante « Emploi des Jeunes Ruraux ». Le jeune Réverien a démarré avec un capital de 600.000Fbu et 4 employés permanents. L'entreprise produit en moyenne 30 tonnes de farine par Mois. Elle a un chiffre d'affaires mensuel d'environ soixante-six millions de francs burundais (66.000.000Fbu). Elle possède des équipements d'une valeur de trente-cinq millions de francs burundais (35.000.000Fbu) et un fonds de roulement d'environ vingt-trois millions (23.000.000Fbu).

Elle a 45 employés permanents dont 18 Femmes. La micro-entreprise dispose d'un point de vente à Bujumbura et 15 grossistes répartis dans les provinces du pays.

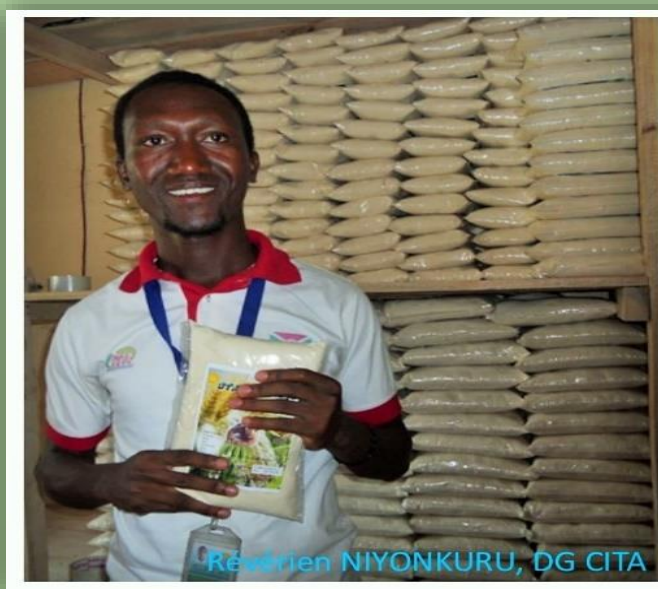
Elle a cinq (5) fournisseurs locaux de matières premières (céréales). Pour le moment la micro-entreprise appartient à deux jeunes associés.

- APPUIS RECUS

La micro-entreprise CITA a bénéficié de la part de EJR :

- ✓ La Formation sur l'élaboration du plan d'affaire ;
- ✓ La Formation GERME (Gérez Mieux Votre Entreprise) ;
- ✓ La Formation sur l'utilisation des outils de gestion ;
- ✓ Le Suivi-Coaching ;
- ✓ Les Equipements (moulin, frigo, hachoir, micro-onde) et
- ✓ Un prix d'un million de Franc Burundais du concours "Jeune Entrepreneur" en 2015

L'entreprise a été connectée à l'Institution de microfinance CECM et a contracté trois crédits qui s'élèvent à 2.000.000 Fbu, 10.000.0000 Fbu et 5.000.000Fbu)



Révérien et son ami envisagent produire directement ses propres matières premières et créer d'ici 10 ans au moins 1000 emplois.



VI. Difficultés rencontrées

- La faible maîtrise du fonctionnement technique d'un projet d'autopromotion est la cause de mortalité des micro-entreprises au démarrage.
- La faible planification et estimation inadéquate des coûts à encourir dans la phase de démarrage par les jeunes micro entrepreneurs.
- Les IMF hésitent encore à financer les projets des jeunes. Pour aider les IMF à s'engager sur cette catégorie de clientèle qu'elles jugent risquant, le projet a mis à leur disposition des fonds de garantie et des lignes de crédits pour celles qui ne disposent pas suffisamment de fonds propres.
- Les difficultés de maîtrise de la période d'ascension de l'entreprise sont les causes de mortalité des micro-entreprises à moyen terme, notamment suite aux ambitions démesurées.

Coût de la pratique.

Le système d'encadrement et de coaching des micro-entreprises d'autopromotion a coûté environ 5 millions de \$ US (formations sur le module GERME, formation sur les métiers, construction des cours de métiers et des tables d'hôtes, organisation des concours, voyage d'apprentissage, contribution de 90% au coût des équipements des jeunes, frais de fonctionnement, etc.) sur un budget total du projet qui s'élève à 6 millions de \$USD.

VII. Leçons tirées



Salon de coiffure initié par une jeune fille avec l'appui de l'EJR

- Le ciblage des jeunes qui ont déjà initié une activité économique favorise la réussite dans la promotion des micro-entreprises.
- La création des micro-entreprises en milieu rural stabilise les jeunes et crée un effet d'entraînement pour la création d'autres micro-entreprises. En effet, suite au suivi et encadrement des jeunes, 7719 jeunes (dont 2 677) ont initié des AGR sur 6000 prévus, 217

micro-entreprises ont été initié sur 250 prévues, 16197 emplois (dont 6255 pour les femmes) ont été créés sur 10 000 prévus. Les IMF ont accordé 762 061 500 FBU de crédits aux jeunes. Les jeunes commencent à prendre conscience de leur auto-emploi. Par exemple la Responsable du salon de coiffure Beauté Plus de Ngozi Madame Chanelle a affirmé qu'elle n'accepterait pas un emploi de moins d'un million de francs burundais par mois. Quant au responsable de l'atelier Lumière de Ngozi Monsieur Epitace, un emploi de moins de 3 millions de francs burundais par mois ne peut pas l'attirer.



Atelier de menuiserie initié par un jeune appuyé par EJR

VIII. Principaux conseils à donner à qui voudrait s'inspirer de cette expérience (adoption et ou mise à l'échelle)

- Mettre en place un système efficace de formateur locaux, d'accompagnement, et de coaching,
 - Démarrer avec des jeunes qui ont déjà initié une activité génératrice de revenus aussi minimes soit-elle et qui vont servir de modèle,
 - Définir des ambitions réalistes (pour le promoteur et l'organisme d'appui),
- Surveiller les périodes de mortalité élevées : démarrage et ascension de la micro-entreprise.

Conclusions et perspectives

L'incubation des micro-entreprises des jeunes crée un environnement favorable à l'insertion économique des jeunes à moindres coûts. Les conditions de répliquabilité sont assez précises. Les jeunes porteurs d'idées d'initiatives économiques, que ce soit à l'état d'idées, formulées ou avec un début de mise en œuvre en milieu rural ou urbain peuvent être facilement encadrés et coachés compte tenu du dispositif mis en place et de l'expérience des équipes (pool de 36 formateurs GERME, outils de suivi et de coaching, etc.). Les réseaux des micro-entreprises modèles mis en place sont capables d'entraîner au travail d'autres jeunes chômeurs et de stimuler l'innovation.

Equipe de capitalisation

1. Jean paul BITOGA : Coordonnateur du PRODEFI-EJR
2. Benoît NDIKUMANA : Responsable EJR et points focal du groupe
3. Béatatrice NTAHE : Responsable Genre
4. David NZISABIRA : Coordonnateur UFCR Nord
5. Mélance NTIRAMPEBA : Responsable suivi évaluation PAIFAR-B
6. Albert Babona : Responsable suivi évaluation UFCR Centre
7. Espérance Ndayikengurukiye : Responsable communication et gestion des savoirs du programme pays.