



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

MBA-Gestion de Projet

(MBA/GP)

Promotion
(2013-2014)

Mémoire de fin d'études

THEME

**Analyse de l'insertion professionnelle des
jeunes diplômés des établissements supérieurs
de formation en gestion : Cas du CESAG**

Présenté par :

Encadreur :

Mlle **Inès Romilda MBOUTE**

M. **Ibrahima Mboulé FALL**

Enseignement-Formateur CESAG

Avril 2015

Dédicace

A nos merveilleux et formidables parents
Monsieur IFOUNGA Serge Alain et Mme ODJILI Marie-Laurence.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Mes remerciements vont à l'égard de :

- L'administration du CESAG et à tout le corps enseignants pour la qualité de la formation dispensée ;
- Mon directeur de mémoire M. Ibrahima Mboulé FALL, pour sa précieuse aide et sa disponibilité, car sans lui je n'aurais jamais pu commencer ni achever ce travail ;
- Tous les stagiaires la promotion MBA Gestion de projets de l'année 2013-2014 pour la merveilleuse ambiance, l'amitié et la bonne collaboration ;
- M. Dacoumba SARR, responsable de la cellule insertion professionnelle du CESAG pour sa collaboration et son aide;
- M. Amadou Souley KIDIERA, conseiller du ministère de la jeunesse et de l'emploi des jeunes du Sénégal ;
- Mme BOUSSO SARR, Responsable de l'accueil et l'orientation des jeunes à l'ANPEJ ;
- M. NDIAYE, responsable du programme PADES à l'ANPEJ ;
- M. DAFFE, responsable du PRODAC au ministère de la jeunesse et l'emploi des jeunes ;
- Mme SECK, chargé de l'insertion professionnelle à la Direction de l'emploi ;
- Ma famille pour son soutien indéfectible et pour son amour ;
- Mes meilleures amies et sœurs Danielle et Précilia pour leur grand soutien.
- Toutes les personnes qui m'ont aidé de loin ou de prêt à la réalisation de ce travail.

Liste des sigles

ANAMA : Agence Nationale d'Appui aux Marchands Ambulants

ANEJ : Agence Nationale de l'Emploi des Jeunes

ANPEJ : Agence Nationale Pour l'Emploi des Jeunes

ANSD : Agence Nationale des Statistiques de Dakar

BAD : Banque Africaine de Développement

BIT : Bureau International de l'Emploi

BM : Banque Mondiale

CAMES : Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CV : Curriculum Vitae

DAC : Domaines Agricoles Communautaires

DE : Direction de l'Emploi

FNPJ : Fond National de la Promotion des Jeunes

JCE : Junior Conseil Entreprises

MSA : Maison de Santé

CPE : Collège d'Enseignement Polyvalent

MPME : Micro et Petites et Moyennes Entreprises

OFEIJBAN : Office de l'Emploi des Jeunes des Banlieues

OJP : Organisation des Jeunes Producteurs

PACER : Programme d'Appui aux Centres d'Excellence de la sous-Région

PADES : Programme d'Appui à l'insertion des Diplômés de l'Enseignement Supérieur

PAPEJF : Programme d'Appui Pour l'Emploi des Jeunes et des Femmes

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PRODAC : Programme des Domaines Agricoles Communautaires

TPE : Très Petites Entreprises

UAE : Unité Autonome d'Exploitation

UEMOA : Union Economique et Monétaire de l'Ouest Afrique

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux

Tableau 1: Indicateurs de mesure de la variable à expliquer (Y)	37
Tableau 2: Indicateurs de mesure de la variable explicative X1 (La qualité de la formation)	38
Tableau 3: Indicateurs de mesure de la variable explicative X2 (Existence d'un incubateur)	38
Tableau 4: Données recueillies de l'entretien avec le directeur de la scolarité du CESAG	49
Tableau 5: Données recueillies de l'entretien avec le responsable de la cellule insertion professionnelle du CESAG	50
Tableau 6: Tableau croisé des données sur la variable indépendante	51
Tableau 7: Données recueillies sur l'indicateur "contenu des programmes"	52
Tableau 8: Données recueillies sur l'indicateur Encadrement des étudiants	52
Tableau 9: Données recueillies sur l'indicateur Logistique pédagogique	53
Tableau 10: Récapitulatif des moyennes des appréciations de la variable "Qualité de la formation".	53
Tableau 11: Interprétation des variables par notation par l'auteur de la recherche	56
Tableau 12: Les principaux incubateurs d'entreprises s'adressant aux jeunes entrepreneurs au Sénégal	60
Tableau 13: Besoins en ressources matérielles de l'incubateur	61
Tableau 14: Personnel de l'incubateur	62
Tableau 15: Pratique pour la phase d'incubateur des projets	68
Tableau 16: Calendrier et durée du processus de production	69

Liste des figures

Figure 1: Quelques données sur la population active (2010).....	26
Figure 2: Organigramme Incubateur CESAG	64
Figure 3: Organisation Incubateur.....	65
Figure 4: Processus de production de l'incubateur	66

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des graphiques

Graphique 1: Programme suivi au CESAG	42
Graphique 2: Nombre d'années de fréquentation.....	43
Graphique 3: Motivations pour le choix d'étude au CESAG.....	43
Graphique 4: Evaluation de la satisfaction du contenu des programmes de formation	44
Graphique 5: Evaluation de la satisfaction de l'encadrement et le suivi des étudiants	45
Graphique 6: Evaluation de la satisfaction de la logistique pédagogique	45
Graphique 7: Evaluation globale de qualité de la formation	46
Graphique 8: Stage en entreprise	47
Graphique 9: Part du CESAG dans l'insertion professionnelle des étudiants	47
Graphique 10: Perspectives des étudiants sortants.....	48
Graphique 11: Données croisées de la variable indépendante	51

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sommaire

Dédicace	i
Remerciements	iii
Liste des sigles	iv
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
Liste des graphiques	ix
Sommaire	x
Introduction.....	1
Partie I : Cadre conceptuel, contextuel et méthodologique de l'étude	5
Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'étude	6
Section 1 : Les fondamentaux sur l'insertion professionnelle et la formation	6
Section 2 : Les concepts fondamentaux liés à l'incubateur	14
Chapitre 2 : Cadre contextuel et méthodologie de l'étude	23
Section 3 : Contexte de l'étude	23
Section 4 : Méthodologie	36
Partie II : Cadre pratique de l'étude	41
Chapitre 3 : Présentation, analyses et interprétations des résultats.....	42
Section 5 : Présentation et analyse des résultats	42
Section 6 : Interprétation des résultats	55
Chapitre 4 : Présentation du document d'appui du projet d'incubateur	59
Section 7 : Présentation des études préalables à la création d'un incubateur d'entreprises ..	59
Section 8 : Plan de gestion et recommandations.....	70
Conclusion générale	77
Bibliographie/Webographie	79
Annexes	82
Table des matières	103

Introduction

L'emploi des jeunes est un enjeu majeur et ancien qui, notamment sous la pression des actualités démographiques, sociales et politiques des pays, est de plus en plus pris en considération par les gouvernements, leurs partenaires techniques et financiers les acteurs locaux impliqués et les organisations internationale et même les écoles supérieures et universités.

En Afrique Subsaharienne ces différents acteurs testent des appuis pour accompagner les jeunes après l'obtention de leurs diplômes à accéder à un emploi et à gagner en autonomie.

Dans le contexte de crise, de nombreux pays aussi recherchent des solutions concrètes et opérationnelles dans un climat de relative urgence.

Le même constat sur la situation d'urgence de l'insertion des jeunes a été fait par l'ensemble des pays de l'UEMOA lors d'un sommet extraordinaire pour l'emploi des jeunes et le chômage en 2004 à Ouagadougou. Une solution commune a été prise au sortir de ce sommet : la mise en place du Programme de Recrutement des Jeunes professionnels destinés à recruter des jeunes diplômés sortants des écoles et universités de la sous-région pour travailler au sein de tous les départements et Organes de l'UEMOA.

Bien que cette solution soit louable pour la communauté, il n'en demeure pas moins que les efforts individuels de la part des pays pour remédier à cette crise doivent être faits.

Ainsi, le Sénégal, dans sa politique nationale a mis en place un certain nombre de programmes d'appuis afin de soutenir, et venir en aide aux jeunes en situation de chômage.

Ces programmes ont pour objectif la création d'emplois favorisant ainsi le développement socio-économique du pays. Ces stratégies nationales de l'Etat pour remédier à l'insertion professionnelle des jeunes sont les bienvenues, mais restent toutefois insuffisantes pour absorber le chômage accru des jeunes.

Ce problème demeure toujours et la population la plus touchée est les jeunes en général surtout les jeunes diplômés sortants des écoles et universités. La résolution du problème d'insertion professionnelle n'est plus uniquement réservée aux Etats, plusieurs autres acteurs

peuvent intervenir notamment les universités et écoles en charge de la formation de ces jeunes en déployant des solutions concrètes.

Présentation générale de l'étude

i. Problématique

La crise aiguë de l'emploi des jeunes diplômés dans le marché régional et sous régional du travail préoccupe les responsables des écoles supérieures de formation en gestion. Ces derniers tentent de mettre à la disposition des entreprises des ressources humaines qui correspondent à leurs besoins.

Les écoles supérieures de formation en gestion à l'instar du CESAG concentrent leurs efforts sur les leviers tels que : la qualité de la formation proposée aux étudiants, la certification des diplômes par le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES), la création d'une notoriété et d'un label de marque afin d'augmenter les chances d'insertion professionnelle de leurs diplômés.

Aujourd'hui fort est de constater que tous ces leviers ne suffisent plus face à la recrudescence du chômage dont les jeunes diplômés du CESAG sont victimes ces dernières années. Le taux d'insertion des étudiants sortants du CESAG régresse année après année malgré la qualité de la formation et des programmes adaptés aux besoins du marché. Les efforts fournis par la cellule insertion professionnelle en terme de placement des étudiants dans les entreprises demandeuses reste toutefois limité car ne pouvant garantir un emploi ou un stage à tous les étudiants. Un nombre pléthorique de CV des anciens étudiants du CESAG à la recherche d'un emploi orne la base de données de la cellule insertion professionnelle.

Le faible taux d'insertion professionnelle des sortants du CESAG amène à s'interroger sur les leviers d'insertion utilisés par le CESAG afin de favoriser l'insertion professionnelle de ses étudiants sortants. De ce fait certaines interrogations peuvent être formulées à savoir :

- ✓ La qualité de la formation dispensée du CESAG est-elle suffisante pour l'insertion professionnelle des diplômés sortants ?
- ✓ Quel autre levier le CESAG pourrait-il utiliser pour améliorer l'insertion professionnelle de ses diplômés?

De ces questionnements, on propose de mettre en place un incubateur d'entreprises pour un meilleur accompagnement du CESAG à l'insertion professionnelle des étudiants.

ii. Objet de l'étude

Le présent travail a pour objectif d'analyser la situation de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés sortants du CESAG.

iii. Objectif général de l'étude

L'objectif de cette étude est de contribuer à l'améliorer des stratégies d'insertion des diplômés du CESAG, par la mise en place d'un incubateur d'entreprises. Cette initiative apportera plus de rayonnement, des résultats meilleurs et une pérennité à cette institution.

iv. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques consistent principalement à :

- décrire la politique en termes d'insertion professionnelle du CESAG ;
- analyser les données disponibles au niveau de la cellule insertion, notamment le taux d'insertion professionnelle des diplômés de CESAG Grande Ecole et CESAG Pro sur les cinq dernières années (2010 à 2014) ;
- évaluer la qualité de la formation dispensée aux étudiants ;
- mesurer le taux de prédispositions à l'auto-emploi des étudiants en fin de cycle de CESAG Grande Ecole et CESAG Pro.

v. Intérêt de l'étude

L'intérêt de cette étude se situe à deux principaux niveaux :

Pour le CESAG

Cette étude permet au CESAG d'évaluer la capacité du chercheur à mettre en pratique l'ensemble des connaissances et outils étudié en cours.

Aussi, ce travail servira de support à la cellule insertion professionnelle du CESAG à l'amélioration de l'insertion de ses étudiants sortants.

Pour l'étudiant

La réalisation du mémoire présente deux intérêts majeurs qui sont : la satisfaction de l'ensemble des conditions nécessaires à l'obtention du MBA en Gestion des Projets. Car le choix de la filière MBA GP et le choix de l'établissement était une réponse à un besoin de se doter des compétences, dans un centre de formation renommé, afin de permettre au stagiaire de se lancer dans la réalisation de ses ambitions professionnelles.






Aussi, traiter d'un sujet en rapport avec l'insertion professionnelle des jeunes diplômés est d'autant plus satisfaisant. En effet, apporter une contribution à la résolution d'une problématique dont les pouvoirs publics et les responsables d'établissements supérieurs de formation accordent de l'importance et un grand intérêt est tout à fait honorant.

vi. Délimitation du champ de l'étude

L'étude se limite principalement à l'analyse de deux variables liées à l'insertion professionnelle à savoir : la formation et l'incubateur d'entreprises. Cette analyse permettra par la suite de proposer des axes d'amélioration pour une meilleure insertion professionnelle des jeunes diplômés du CESAG.

vii. Démarche de l'étude

La démarche retenue pour l'étude repose sur les points suivants :

-  la revue de la littérature pour cerner les concepts clés liés au projet ;
-  le choix d'un modèle théorique de conception ;
-  la préparation d'un guide d'entretien et d'un questionnaire pour la collecte des données ;
-  la collecte, l'interprétation et la présentation des résultats ;
-  et la présentation du document d'appui au projet.

viii. Plan de l'étude

Outre l'introduction et la conclusion, l'étude s'articule autour de quatre grands axes regroupés en deux parties.

La première partie intitulée « Cadre conceptuel, contextuel et méthodologique de l'étude est elle-même subdivisée en deux chapitres dont le chapitre 1 qui porte sur les concepts fondamentaux et le chapitre 2 sur le contexte de l'étude.

Enfin la deuxième partie également divisée en deux chapitres traite du cadre pratique. Le chapitre (1) porte sur la présentation et l'analyse des résultats de l'étude et le chapitre (2) sur la présentation du document d'appui au projet et les recommandations.

Partie I : Cadre conceptuel, contextuel et méthodologique de l'étude

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'étude

Ce chapitre traite des concepts fondamentaux liés à l'insertion professionnelle et la formation en section 1 et à ceux liés à l'incubateur en section 2. Il présente une succincte revue de la littérature afin de mieux cerner ces deux concepts.

Section 1 : Les fondamentaux sur l'insertion professionnelle et la formation

Cette section regroupe trois principaux points relatifs à l'insertion professionnelle et la formation. Le premier paragraphe passe en revue les différentes définitions de concepts liées à l'insertion et à la formation. Quant au second paragraphe, il traite des éléments d'appréciation et d'évaluation de la formation et le troisième expose les différentes approches en matière de politiques d'insertion professionnelle.

1.1.1.1 Définition des concepts : Insertion professionnelle, emploi, l'auto-emploi, formation

1.1.1.1.1 Insertion professionnelle

L'origine du concept d'insertion professionnelle remonte en 1982 avec J. Vincent. Ce dernier pose le problème de la définition de l'insertion professionnelle à travers deux idées : d'une part, celle d'entrée dans la vie active, marquée par le changement d'utilisation du temps par l'individu dès lors qu'il en consacre une partie au travail marchand ou à la recherche d'un emploi et, d'autre part, celle de projet de vie dans le sens économique d'un ensemble d'actes rationnels, finalisés et ordonnés, dans un échéancier.

Selon Piriou (2004), l'insertion se définit comme « le résultat du processus d'intégration sociale des individus ou ce processus lui-même ». Fournier et Monette (2000) ont abordé la question de façon plus élaborée. L'insertion socioprofessionnelle est définie comme le passage réussi entre la formation et la vie active. Ils ont su montrer l'importance de la formation dans le processus d'insertion socioprofessionnelle. S'insérer dans la vie active impose à l'individu d'être détenteur d'une formation donc d'un diplôme.

L'insertion professionnelle renvoie à une stabilisation du jeune dans un emploi donné et s'y épanouit. C'est aussi le fait pour un jeune sorti du système éducatif bardé d'une qualification ou non de trouver un emploi après formation complémentaire ou non, et susceptible de lui permettre de se prendre en charge et de jouir de son autonomie sociale.

I.1.1.1.2 Emploi

Selon le Bureau International du Travail (BIT), est considéré comme emploi, tout travail rémunéré ne serait-ce que une heure de temps au cours d'une période de référence (un jour ou une semaine) spécifié.

L'emploi se définit comme une occupation rémunérée (Gratwitz, 2000) dans une logique socio-économique.

Dans le sens profond du terme, l'emploi est une activité non illicite pouvant procurer à un individu les revenus nécessaires pour satisfaire à ses besoins essentiels.

C'est un ensemble de tâches, des devoirs, et de responsabilité qui regroupent un ensemble des postes ayant des caractéristiques semblables.

L'obtention d'un emploi fait appel aux exigences qui permettent de remplir adéquatement l'emploi ; c'est-à-dire les aptitudes, les connaissances, les compétences.

I.1.1.1.3 L'auto-emploi

Plusieurs expressions interviennent dans la désignation de l'auto-emploi. D'abord, l'expression « auto emploi » met un accent sur la dimension réflexive où l'employé comme l'employeur désigne une même personne physique. Le moyen terme qui permet cette relation, c'est l'organisation propulsée par le promoteur. Ainsi, l'organisation sous sa configuration d'entreprise ou d'activité confère à son promoteur le statut d'emploi. On désigne également l'auto emploi à travers les expressions de « travail indépendant » ou de « travail autonome. »

Bien que l'expression « travailleur autonome » soit la plus courante, certains distinguent la personne qui exerce un travail autonome sans employeur, qu'ils qualifient de « travailleur indépendant », des autres qui exercent leur activité avec une aide rémunérée¹

En règle générale, l'expression « emploi indépendant » désigne donc les « travailleurs à leur propre compte » et des « employeurs ». La définition que nous pouvons retenir est que « l'auto emploi repose sur les conditions suivantes : il est le fruit d'un libre choix, il assure un revenu adéquat à la famille et il repose sur une relation de dépendance et/ou de subordination et enfin, il génère des revenus supérieurs aux prestations qu'on pourrait percevoir en cas d'assistance.

¹ Diane-Gabrielle Tremblay, *Le travail autonome comme illustration des nouvelles formes de travail*, Université du Québec à Montréal, Juillet 2006, P.11

1.1.1.1.4 Formation

Selon Thierry Ardouin, « La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif. »

La formation est un ensemble de connaissances théoriques (concepts et principes), de savoir-faire et des attitudes qui rendent une personne apte à exercer une occupation, un métier ou une profession. La formation qualifie et rend capable l'individu.

Dans les écoles supérieures, les offres de formation sont regroupées en deux types :

- La formation initiale destinée aux jeunes sans expérience professionnelle désireux d'acquérir des compétences nécessaires leur permettant d'avoir un premier emploi ;
- La formation continue s'adressant aux professionnels permet d'améliorer, de renforcer les aptitudes et les compétences afin d'augmenter le rendement de ces derniers.

Le type de formation pris en compte dans le cadre de cette étude est la formation initiale qui permet aux jeunes diplômés d'accéder au monde du travail.

1.1.1.2 Les éléments d'appréciation et d'évaluation de la qualité de la formation

Les systèmes de formation qu'ils soient « éducatifs », c'est-à-dire dans le champ de l'enseignement, ou « professionnels », lorsqu'ils concernent le monde du travail et/ou de l'entreprise sont aujourd'hui plus que jamais soumis à une pression importante visant à évaluer leur rendement pour en permettre un meilleur pilotage.

L'évaluation de l'efficacité s'attarde sur la nature et le volume des moyens mis en œuvre pour exécuter le programme de formation et donc pour atteindre ses résultats. Il s'agit de mettre en relation les produits du système avec les ressources qu'elles soient institutionnelles, humaines, matérielles, financières, spatiales, temporelles ou encore méthodologiques qui ont été mises à sa disposition.

La qualité de la formation est dès lors liée à sa capacité à satisfaire ses apprenants en partant des conditions d'apprentissage jusqu'à l'obtention du diplôme. La majorité des indicateurs d'appréciation de cette qualité est d'ordre qualitatif. Nous pensons notamment aux indicateurs suivants :

I.1.1.2.1 Les contenus des programmes

Le programme de formation constitue un premier document pédagogique à partir duquel sont planifiés, préparés, organisés, animés et évalués les cours dispensés aux apprenants. Il s'agit d'un indicateur fondamental puisqu'il contient les objectifs opérationnels (comportements attendus et intentions poursuivies par les modules de formation). On y retrouve les finalités, les buts et les objectifs généraux applicables à la formation ciblée, l'énoncé des objectifs, le champ d'application, les mises en situation et les conditions d'évaluation, les critères de performance ainsi que les informations sur la durée.

Considérant qu'il a un caractère obligatoire, il fait l'objet d'une expérimentation, d'une validation et d'une approbation ministérielle et/ou d'un organisme accrédité.

Le programme de formation est ce document qui élaboré dans les conditions objectives garantit une formation de qualité et permet au marché de l'emploi de disposer des ressources humaines en adéquation avec les besoins.

I.1.1.2.2 L'encadrement des étudiants

L'encadrement des étudiants dans le processus de formation est un indicateur important permettant d'apprécier les rapports entre enseignants-enseignés c'est-à-dire comment les étudiants se font encadrer par les enseignants, ces derniers sont-ils disponibles et accessibles pour les étudiants ? L'accompagnement des étudiants doit se faire tout au long de la formation afin de les guider dans la construction de leur parcours de formation, développer l'autonomie, le sens de critique, l'initiative, la rigueur mais aussi leur fournir les méthodes de travail efficace et de les préparer à leurs premières expériences professionnelles.

Il est, d'une part un indicateur de taille pouvant permettre l'élucidation d'une situation de surpopulation des étudiants ou un manque d'enseignants. Il permet, d'autre part, de trouver des éléments de réponse à la bonne tenue organisationnelle d'une institution de formation.

I.1.1.2.3 Logistique pédagogique

L'acquisition de connaissances nécessite un ensemble de ressources matérielles pédagogiques qui sont essentielles pour faciliter l'apprentissage. La mise à disposition des étudiants de ressources documentaires, informatiques, des locaux et des salles de classe équipées modernes et adéquates pour un apprentissage sain est une exigence pour les établissements qui se veulent compétitifs et performants. La logistique pédagogique est un support indispensable à l'atteinte des objectifs de la formation. C'est un tout. Cet indicateur participe à plus de 20% dans le processus de formation.

I.1.1.2.4 Reconnaissance des diplômes et partenariat avec le monde professionnel

- **Reconnaissance des diplômes**

Des institutions nationales et internationales accréditées et reconnues ont la lourde responsabilité de veiller rigoureusement à la formation et aux diplômes délivrés par l'enseignement supérieur. Au niveau national, il y'a le ministère de l'enseignement supérieur chargé de veiller à la qualité de la formation dispensée dans les universités et écoles supérieurs dans tout le pays.

Sur le plan international il y'a le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) qui regroupe 18 pays d'Afrique et de l'Océan Indien. Il a entre autres missions d'assurer la coordination des systèmes d'enseignement et de recherche au sein des pays membres en harmonisant les programmes et les niveaux de recrutement dans les différents établissements supérieurs et de recherche

La reconnaissance des qualifications relatives à l'enseignement supérieur par un organisme national et/ou international accorde non seulement du crédit aux établissements de formation mais garantit la qualité de formation. En effet, le processus de reconnaissance de diplômes requiert que l'établissement réponde aux normes établies par l'institution de reconnaissance. Tous les diplômes des établissements de formation ne sont donc pas par conséquent admis d'office.

- **Partenariat avec le monde professionnel**

Les partenariats contribuent à la réussite de l'insertion des jeunes dans la vie active.

Le développement de la relation Écoles/Entreprises doit accompagner la politique pour l'insertion des étudiants.

Les nombreux partenariats mis en place permettent aux étudiants de se familiariser avec le monde économique et professionnel. Les jeunes ont ainsi une meilleure visibilité du marché du travail, des professions et des métiers, du rôle et du fonctionnement des entreprises ainsi que des perspectives d'insertion professionnelle.

1.1.1.3 Les différentes approches en matière de politique d'insertion professionnelle²

En première analyse, on peut considérer les approches en matière de politique d'insertion qu'elles comprennent l'ensemble des interventions publiques sur le marché du travail visant à corriger les éventuels déséquilibres et/ou les limiter les effets néfastes de ces derniers (Barbier, Gautié, 1998). Les politiques de l'emploi désignent plutôt les politiques structurelles car luttent directement contre le chômage.³ Une analyse des politiques d'insertion doit se restreindre à l'analyse des interventions publiques portant uniquement sur le marché de l'emploi.

En théorie économique, il existe deux grandes catégories de politiques en matière d'insertion: les politiques actives et les politiques passives.

1.1.1.3.1 Les politiques actives

Cette approche est définie comme un ensemble de mesures destinées à améliorer le fonctionnement du marché du travail et axé sur les chômeurs. Au sein de cet ensemble, nous distinguerons trois principaux types d'actions. Ces actions sont : les mesures qui ont pour objectif de faire mieux coïncider l'offre et la demande sur le marché du travail ; la formation organisée dans le cadre du marché du travail et qui est destinée à améliorer et à adapter les compétences des demandeurs d'emploi ; et la création directe d'emplois, qui peut revêtir la forme soit d'offres d'emplois dans la fonction publique, soit d'aides à l'embauche dans le secteur privé.

Le but des politiques actives de l'emploi consiste à obtenir une croissance plus riche en emplois. Les moyens retenus pour les démarches de ces politiques peuvent être cités de la manière suivante :

- inciter les entreprises à embaucher (primes à l'embauche de jeunes par exemple ou réduction du coût du travail par allègement ou exonération de cotisations sociales),

² Les idées développées dans cette section théorique sont inspirées et extraites de plusieurs livres notamment : Artus Patrick et Muet Alain-pierre, (1997), Théories du chômage, Edition poche, Economica. Brossard O. (1999), L'emploi et le chômage, L'économie française 2000, OFCE, Repères, La Découverte. Cahuc P, Zylberberg A (2003), Microéconomie du marché du travail, La découverte, Paris. Gazier B. (1992), Economie du travail et de l'emploi, Paris, Dalloz. Michel Stambouli, (2000), L'économie du travail, Nathan. Gilles Ferréol et Philippe Deubel, (1990), Economie du travail, Armand Colin. Muriel Maillefert, (2004), L'économie du travail, 2^e Edition, Studyrama. Christine Erhel (2009), Les politiques de l'emploi, PUF. Jérôme Gautié (2009), La Découverte.

³ Christine Erhel (2009) : les politiques de l'emploi, PUF, p7.

- créer des emplois dans le secteur public (embauche de fonctionnaires par exemple),
- aider les chômeurs à créer leur propre entreprise (entrepreneuriat)
- aider à la création d'emplois dans le secteur non marchand par un financement public.
- améliorer le fonctionnement du marché du travail par une meilleure communication entre les offres et les demandes d'emplois, par des conseils donnés aux chômeurs...,
- favoriser la formation professionnelle, afin que la main d'œuvre puisse s'adapter aux changements technologiques (recyclage, stages, etc...),

La politique active joue sur la dynamique du marché du travail en permettant une meilleure adéquation de l'offre de travail de l'individu formé à la demande de travail des entreprises.

1.1.1.3.2 Les politiques passives

Le but des politiques passives de l'emploi consiste à rendre le chômage supportable par les chômeurs en leur garantissant un revenu et réduire la population active inoccupée. Il s'agit des mesures visant à assurer une certaine sécurité de revenu aux personnes dépourvues d'emploi⁴.

Les moyens utilisés sont⁵:

- Les dispositifs d'assurance-chômage et d'indemnisation des chômeurs
- L'ensemble des dispositifs visant à réduire les candidatures jugées inopportunes, soit : les préretraites pour les travailleurs âgés ; l'aide au retour et les renvois autoritaires pour les travailleurs étrangers ; les dispositions et pressions diverses décourageant le travail féminin, notamment celui des femmes mariées.
- L'incitation au retrait d'activité (favoriser le temps partiel volontaire, financer les départs en pré-retraite, le retour au pays des immigrés,)
- L'abaissement de l'âge de la retraite (de 65 à 60 ans en France en 1982 par exemple),
- Le partage du travail par la réduction du temps de travail (loi Aubry en France avec les 35 heures).

L'allocation chômage joue sur la statique du marché du travail en rémunérant temporairement un individu dynamique du marché du travail puisque l'allocation chômage constitue une

⁴ GAUTIE Jérôme (2009), Le chômage, Editions la Découverte, Paris, P. 89

⁵ GAZIER B. (1992), « Economie du travail et de l'emploi », Paris, Dalloz, page 391-392.

subvention à la recherche d'emploi et aide l'individu à trouver l'emploi qui correspond le plus à ses capacités et à sa productivité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 2 Les concepts fondamentaux liés à l'incubateur

Cette section regroupe trois principaux points relatifs à l'incubateur. Le premier passe en revue les différentes définitions données à la notion de 'incubateur' ; le deuxième présente les caractéristiques, typologie et missions d'un incubateur. Quant au troisième paragraphe, il traite des dispositifs en matière de création et fonctionnement d'un incubateur.

1.1.1.4 Définition : Incubateur ; entrepreneuriat, entrepreneur

1.1.1.4.1 Incubateur

Un incubateur est un espace de travail partagé qui offre aux incubés un système de suivi et d'assistance apportant une valeur ajoutée stratégique qui vise à faciliter le développement du projet incubé et à limiter le coût d'un échec éventuel.

Il se compose d'un réseau d'individus et d'organisations qui interviennent sur les différentes dimensions du développement d'un projet entrepreneurial.

Il existe dans les faits plusieurs définitions liées aux adaptations des incubateurs à leurs contextes locaux (Kuratko et Lafollette, 1997) mais on peut admettre avec Allen et Rahman (1995) que l'objectif universel d'un incubateur est d'augmenter les chances de survie des entreprises incubées lors de leurs premières années de formation.

L'incubateur d'entreprise est un lieu d'accueil et d'accompagnement de porteurs de projets et de création d'entreprises innovantes. Il héberge physiquement ou virtuellement des entrepreneurs et offre des conseils spécialisés.

Un incubateur intervient en amont de la création de l'entreprise et propose des outils et des services pour :

- Transformer le projet en plan d'action, l'idée en un produit commercialisable
- Vendre et faire connaître l'entreprise : exploiter un réseau, les médias, développer sa notoriété
- S'affirmer, trouver des partenaires, des financements : construire une organisation efficace

Il est avant tout un terrain d'expérimentation qui a pour objectif de transformer une idée en entreprise performante. Les incubateurs mettent à disposition des porteurs de projet innovant des services ainsi qu'un hébergement qui augmente les chances de survie de l'entreprise.

Les incubateurs d'entreprises sont très souvent confondus à deux autres concepts que sont les « pépinières » et les « couveuses » d'entreprises. Bien qu'ayant plus ou moins le même rôle, celui d'accompagner le porteur de projet dans la création et l'installation de son entreprise, chacune de ces structures s'adresse principalement à des cibles bien différentes.

Les incubateurs visent les chercheurs ou des entrepreneurs souhaitant créer une société liée au monde de la recherche et expérimenter la fonction de chef d'entreprise. Les couveuses s'adressent à des personnes désirant tester la validité et la faisabilité de leur société et de leur activité. Le projet doit déjà être bien avancé et l'entreprise doit être capable de générer un chiffre d'affaires. Les pépinières ont pour cible les entrepreneurs qui en sont au stade de la commercialisation de leurs produits ou services. Les entreprises doivent être inscrites au registre du commerce, indépendamment de leur secteur d'activité.

Les incubateurs, pépinières et couveuses s'adressent aux entrepreneurs en herbe, mais pas tout à fait aux mêmes. Tout dépend du degré d'évolution de la future entreprise, de son activité.

1.1.1.4.2 Entreprenariat

Selon Gasse, l'entrepreneuriat s'entend comme « l'appropriation et la gestion des ressources humaines et matérielles, dans le but de créer, de développer et d'implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des individus »

Gatner (1990)⁶ s'est beaucoup intéressé à la question de définition de l'entrepreneuriat. Il a interrogé des experts avec la méthode Delphi en essayant de répondre à la question suivante « What are we talking about when we talk about entrepreneurship ? ». Il a déterminé à la suite de cette étude huit (8) thèmes relatifs à l'entrepreneuriat :

- L'entrepreneuriat touche à l'entrepreneur comme un individu ayant des caractéristiques particulières.
- L'entrepreneuriat a trait à l'innovation en général.
- L'entrepreneuriat c'est la création d'une organisation ;
- L'entrepreneuriat c'est la création de valeur ;
- Certains réservent l'entrepreneuriat au seul secteur privé, d'autres estiment qu'il peut concerner le secteur public.
- L'entrepreneuriat intéresse les organisations à forte croissance ;
- L'entrepreneuriat implique une chose unique ;

⁶ Gatner (1990) « What are we talking about when we talk about entrepreneurship ? » Journal of Business Venturing, vol 5, P15-28

- L'entrepreneuriat concerne les dirigeants propriétaires.

L'entrepreneuriat est un acte propre à l'entrepreneur et la « dynamique entrepreneuriale ».

L'entrepreneuriat peut être définie comme un processus par lequel un individu ou groupe d'individus crée et développe des entreprises.

1.1.1.4.3 Entrepreneur

Dans la littérature économique, l'entrepreneur est présenté sous son meilleur jour : il innove, crée des richesses.

A partir de 1970, trois économistes, Kirzner, Casson et Shane, enrichissent fondamentalement les analyses de trois variables de base : incertitude, risque et innovation.

Kirzner souligne que le propre de l'entrepreneur est d'agir dans un environnement incertain.

L'entrepreneur agit dans l'incertitude. Il appartient à la catégorie « *des gens à gages incertains* » car il prend des risques (Cantillon). Il contribue à faire circuler la richesse, tel A. Montchrétien qui comparait les entrepreneurs au sang qui irrigue les organes du corps humain.

J.B.SAY dans un contexte d'industrialisation naissante, ajoute à l'incertitude et au risque un troisième élément : l'innovation. L'entrepreneur est alors une sorte d'intermédiaire entre le savant qui produit la connaissance et l'ouvrier qui l'applique à l'industrie. Il est l'agent principal de la production. Mais innover, c'est aussi prendre des risques car l'entrepreneur ne peut anticiper avec certitude ce que sera le marché à venir.

L'entrepreneur est l'agent économique qui agit, qui est porté par une vision et qui veut en faire un projet, puis une entreprise. C'est quelqu'un qui « sent » un besoin dans le marché et veut apporter quelque chose de nouveau. C'est un optimiste qui croit en lui-même.

1.1.1.5 Incubateur : Caractéristiques, typologies et missions.

1.1.1.5.1 Caractéristiques

Le succès de la notion d'incubateur vient de la puissance du concept qui a permis de saisir une réalité multiple. Les incubateurs connaissent un tel succès en raison d'un grand nombre de caractéristiques :

- ✓ Ils font preuve de **rentabilité et d'efficacité**. En moyenne, 85 à 90 % des entreprises issues des incubateurs sont en activité 5 ans après leur sortie. Leur taux de croissance est en général plus fort.

- ✓ Ils font preuve de **souplesse et d'adaptabilité** dans un grand nombre d'environnements.
- ✓ Les incubateurs sont des **lieux de communication et de synergie** particulièrement efficaces dans de nombreux milieux. Ils permettent souvent de rapprocher des acteurs publics et privés autour d'un thème mobilisateur et en général consensuel. Ils sont souvent au **carrefour de réseaux** importants.
- ✓ Ils sont également un **lieu d'apprentissage collectif** non seulement pour les entrepreneurs mais aussi pour les parties prenantes extérieures qui apprennent à mieux connaître les réalités entrepreneuriales.
- ✓ A ce titre, les incubateurs sont également des **lieux d'observation** qui permettent de saisir l'évolution des tendances. Ils peuvent être un lieu idéal pour tester de nouvelles idées ou de nouvelles politiques.
- ✓ Ils deviennent de plus en plus des **lieux de relations internationales** permettant aux entrepreneurs de tisser plus facilement des contacts avec des réseaux au-delà de leurs frontières, qui leur sont souvent difficiles d'accès.
- ✓ Enfin, ce sont des **lieux symboliques**, porteurs d'image entrepreneuriale

Mais, l'incubateur n'est rien de plus qu'un outil qui rassemble et orchestre des forces en présence pour faciliter la création d'entreprises. Un incubateur branché sur un environnement peu entrepreneurial que ce soit une agglomération, une université ou une entreprise sera de peu d'effet.

1.1.1.5.2 Typologies

De nombreuses différences existent dans la manière dont les incubateurs sont organisés et dans les buts qu'ils poursuivent (Aaboen, 2009). Ces différences sont à l'origine d'une forte diversité des incubateurs (Boter et Lundström, 2005).

Grimaldi et Grandi (2005), qui se basent sur les objectifs poursuivis, en identifient quatre :

✓ **Centres d'innovation**

Ce sont les incubateurs liés à la recherche publiques avec pour but de favoriser la création d'entreprises innovantes en liaison avec les résultats de la recherche publique.

Ils cherchent à valoriser sur le marché des découvertes réalisées par des chercheurs. Les accompagnants doivent donc être qualifiés afin de maîtriser les enjeux scientifiques liés à ces découvertes.

Ces incubateurs sont soutenus par le ministère de la recherche et de l'innovation et/ou d'un organisme à but non lucratif et sont généralement proches d'un site scientifique, pour travailler en relation étroite avec les laboratoires.

✓ **Incubateurs universitaires ou académiques**

Ce sont des incubateurs rattachés à des établissements d'enseignement supérieur et nés à l'origine aux Etats-Unis dans les grandes universités du pays. Les incubateurs universitaires permettent aux jeunes étudiants souhaitant monter leur entreprise de bénéficier de conseils et d'avis sur leur projet. C'est une initiative pour l'emploi des jeunes diplômés. Ils développent l'esprit d'entreprise et initient les jeunes à la recherche scientifique.

✓ **Incubateurs privés d'entreprises (CORPORATE)**

Ce sont des incubateurs complémentaires aux activités d'une grande entreprise liés à la recherche d'entrepreneurs et d'opportunités de croissance. C'est la stratégie générale de l'entreprise ou les politiques d'innovation et des ressources humaines qui ont dicté l'apparition d'incubateurs dans les grandes entreprises. Ces incubateurs favorisent la création de nouvelles entreprises par des salariés, soutenus par leur employeur. Il peut s'agir d'activités sans relation avec celles de la maison mère, ou d'activités reliées aux métiers de l'entreprise. Il y'a alors une échelle possible de liens financiers, commerciaux, de partenariats entre la start-up et la grande entreprise.

✓ **Incubateurs privés indépendants ou d'investisseurs privés**

Ils répondent à une volonté de rentabilité. Ces incubateurs ont été créés par des investisseurs privés, comme des sociétés de capital-risque, des entrepreneurs et des Business Angels utilisés pour développer l'innovation, les transferts de technologies, et le développement de l'esprit d'entreprise. Ils s'adressent à tous types d'entrepreneurs et interviennent parfois, en ciblant des secteurs précis (exemple : Technologies, environnement, artisanat...) ce qui leur permet de se spécialiser afin d'être plus efficace et performant. Le mode de rémunération de ces incubateurs privés est souvent réalisé sous la forme de prise d'un pourcentage du capital de la société accompagnée.

Les différents types d'incubateurs ont des finalités, des stratégies et des atouts différents.

I.1.1.5.3 Missions

Quel qu'en soit le type, un incubateur a pour vocation d'accompagner les entrepreneurs, les aider à passer de l'idée au projet proprement dit en augmentant leur chance de survie et en assurant leur pérennité. Pour cela, l'incubateur se doit de remplir cinq missions :

- offrir un accueil personnalisé aux porteurs de projet et des jeunes créateurs ;
- être un centre de ressources dans le domaine de la formation aux métiers de patrons d'entreprises ;
- servir d'interface entre le créateur et son environnement ;
- délivrer des services communs sophistiqués à temps partagé et à temps réel ;
- mettre à disposition des solutions immobilières aux besoins réels des entreprises

Véritables développeurs de l'économie, les incubateurs accompagnent les porteurs de projet et créateurs d'entreprise. Ils assurent des conseils et des services privilégiés et spécifiques aux nouveaux entrepreneurs.

Cette logique d'accompagnement, inscrite dans une démarche qualitative, optimise le taux de réussite des entreprises nouvellement créées.

I.1.1.6 Les dispositifs en matière de création et de fonctionnement d'un incubateur

Les incubateurs d'entreprises ne relèvent pas d'un dispositif strictement Etatique. Toute initiative privée est la bienvenue. De ce fait n'importe quel promoteur pourrait monter un incubateur d'entreprises. Pour cela, un certain nombre d'aspects importants est à prendre en compte.

I.1.1.6.1 Aspect juridique

Il n'existe pas de modalités spécifiques à la création des incubateurs. La jurisprudence, par ailleurs, est plutôt absente sur le sujet. Un incubateur devra utiliser les réglementations juridiques en vigueur dans le territoire d'implantation. Les incubateurs doivent répondre aux exigences juridiques, qui réagissent l'interventionnisme économique sur plan national et international. Et, de surcroit les incubateurs d'entreprises doivent également réglementer les relations contractuelles qu'ils sont amenés à avoir, de par leur activité, d'une part avec les partenaires et d'autre part, avec les porteurs de projets.

Du fait de la relative nouveauté de ce concept, les incubateurs ne bénéficient pas d'une réglementation particulière quant à leur forme juridique. Il n'existe pas de structure juridique parfaitement adéquate à ce type d'activité.

Tous les choix sont donc possibles. La structure des incubateurs consiste souvent en une combinaison entre droit privé et droit public.

I.1.1.6.2 Les investissements

Pour créer ou mettre en place un incubateur, il faut un gros investissement de départ, input financier. Il s'agit des sources de financements de l'incubateur comprenant l'investissement et l'exploitation en phase de démarrage et de maturité. Les revenus peuvent venir d'une large palette de moyens :

- loyers et services aux entreprises en incubation
- services extérieurs
- subventions en argent ou en nature
- sponsoring
- revenus différés (royalties, actions)

Le financement des incubateurs d'entreprises est lourd. L'investissement est très important, sans les ressources l'incubateur n'a pas sa raison d'être car pour accompagner les porteurs de projets il faut mettre à leur disposition les ressources nécessaires pour le travail.

L'investissement peut provenir des dons ou de subventions de l'Etat et des partenaires dans le cas des centres d'innovation et des incubateurs académiques.

I.1.1.6.3 Plan stratégique et fonctionnement

- **Plan stratégique**

Avant de mettre en place un incubateur d'entreprise, il est indispensable, comme pour toute création d'entreprise, de prévoir un plan stratégique de développement de l'incubateur en tenant compte des aspects marketing, financiers et juridiques.

L'objectif d'un plan stratégique est de définir la mission précise de l'incubateur et des partenariats nécessaires à son fonctionnement.

Il convient de réaliser des études d'opportunité et de faisabilité avant le lancement d'un incubateur. Ces études peuvent notamment se décomposer en deux phases.

- Une étude de marché ou d'opportunité aura l'avantage de cerner en quelque sorte le marché potentiel de l'incubateur, à savoir, le potentiel de créateurs intéressés par l'incubateur. De ces résultats pourront être déduits le positionnement et la stratégie de développement de l'incubateur.

- Une étude financière et juridique du projet de réalisation de l'incubateur compte tenu de la complexité du sujet et exige d'être parfaitement bien analysé. Sur le plan financier, il est indispensable de réaliser une évaluation rigoureuse du plan de financement de l'incubateur et de l'engagement financier des partenaires.

- **Fonctionnement**

Le capital organisationnel d'un incubateur réside dans sa capacité de mobiliser et d'animer ses ressources. Il repose sur deux facettes : la gérance de l'incubateur lui-même et de ses projets incubés.

- La gérance de l'incubateur

Il existe plusieurs ressources immatérielles par rapport au fonctionnement interne et la gouvernance d'un incubateur:

- une équipe de direction avec une organisation de rôles et des responsabilités optimisés pour accompagner les projets
- une rémunération liée à la performance de l'incubateur
- une transparence de son fonctionnement
- l'intégration des parties prenantes dans son fonctionnement
- un politique RH qui intègre les conditions de travail, la formation du personnel, la diversité
- un politique des comptes et de rapports reporting transparents et détaillés

- La gérance des incubés

Pour l'accompagnement au quotidien des incubés, il y'a plusieurs étapes :

- un processus pointu d'analyse des propositions de projets. Les modes de sélection des projets dépendent de la catégorie d'incubateurs visée.

Pour les centres d'innovation: le projet doit être adossé à un laboratoire de recherche public ou être lauréat du concours organisé par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Le projet peut être incubé dès lors qu'une cellule de valorisation a validé le concept.

Pour Les autres incubateurs : le mode d'admission est propre à chaque organisme. En règle générale, La sélection se déroule en deux phases, un dossier de candidature doit être adressé à l'incubateur puis un comité sélectionne les projets correspondant aux critères établis par chaque incubateur.

- La pré-incubation permet de valider la faisabilité technico-économique du projet et de transformer l'idée en projet d'entreprise. Il s'agit de toutes les études préliminaires.
- L'incubation permet la maturation du projet et de l'entrepreneur. Un ensemble de services est mis en place au fur et à mesure de l'état d'avancement du projet pour aboutir à la création de l'entreprise et au lancement commercial du produit dans les meilleures conditions. Il s'agit d'aider à la constitution d'équipe, d'étudier la stratégie de marketing, de monter le business plan, et enfin d'aider à la levée de fonds.
- La post-incubation permet d'accompagner les entreprises dans leur développement via notamment la mise en réseau, la recherche de financements et la préparation des créateurs à l'international. Il s'agit du suivi des nouvelles sociétés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Cadre contextuel et méthodologie de l'étude

Ce chapitre présente dans sa première section le contexte de l'insertion professionnelle au Sénégal plus particulièrement l'insertion des jeunes diplômés. La seconde section quant à elle expose la méthodologie utilisée dans le cadre cette étude.

Section 3: Contexte de l'étude

Pour mener à bien cette étude, il est judicieux de la situer dans son contexte d'abord général et ensuite particulier afin de ressortir une certaine logique.

1.1.1.7 Contexte du marché du travail et de l'emploi au Sénégal⁷

1.1.1.7.1 Situation de l'environnement du travail

Au Sénégal, 62, 5% de la population a entre 15 et 35 ans. Chaque année, 200 000 nouveaux demandeurs d'emploi arrivent sur le marché du travail. Parmi eux, 31% sont diplômés de l'enseignement supérieur et 46% n'ont aucune formation ou qualification. Aussi 61% des jeunes sénégalais sont au chômage et est déploré le faible taux d'insertion dans le marché du travail des diplômés du supérieur.

Sur une population active de l'ordre de 3 500 000 individus, on compte moins de 10% de salariés qui sont constitués de près de 80 000 fonctionnaires et de 150 à 200 000 salariés du secteur privé. Il en résulte que 90% des travailleurs recensés au plan national sont des agriculteurs et des travailleurs de l'informel.

Notons que le marché du travail est composé de deux principaux secteurs : Le secteur formel regroupe l'Etat et les entreprises du privé et le secteur de l'informel à forte dominance est composé de niches principales qui sont le commerce l'artisanat, la pêche, le transport, les métiers de la récupération etc. Plus d'un travailleur sénégalais sur deux exerce ses activités dans l'informel qui attire tout particulièrement les femmes, les jeunes et les enfants.

Il existe une forte proportion de jeunes actifs dans le secteur informel qui emploie 91% des jeunes actifs, mais ce secteur reste toujours dominé par des activités de subsistance.

Les femmes qui représentent la majorité de la population sont faiblement représentées et souvent impliquées dans des activités marginales et faiblement rémunérées. Leur taux brut d'activité, qui gravitait autour de 34% au milieu des années 70, a connu une forte progression en passant à 46,3% en 2001.

⁷ Données issues de l'enquête de l'ANSD en 2010 et fournies par la DE

L'évolution du marché du travail sénégalais est fortement influencée par les réalités suivantes :

- ✓ Le gel des recrutements dans la Fonction publique et la prorogation de l'âge de la retraite⁸ ont un impact négatif sur l'entrée des jeunes dans la vie active en particulier chez les diplômés du système éducatif dont la formation est jugée inadaptée aux besoins exprimés par les chefs d'entreprise ;
- ✓ Les entreprises qui recrutent de moins en moins les jeunes diplômés du fait de leur manque d'expérience professionnelle, les profils de formation qui ne répondent aux besoins des entreprises ;
- ✓ Le phénomène de fuite des cerveaux à l'origine des bas salaires qui touche 24,1% des diplômés du supérieur, bon nombre d'étudiants formés dans les pays développés ne rentrent pas au terme de leurs études.
- ✓ Le phénomène des migrants (pour la plus part ou sinon pas instruits) qui sont en majorité des hommes âgés de 18 à 35 ans.

1.1.1.7.2 Caractéristiques du marché de l'emploi

Le marché de l'emploi au Sénégal est caractérisé par un faible niveau d'offres d'emploi avec un secteur formel atrophié (6,2%), un chômage urbain élevé notamment chez les jeunes (taux de chômage national de 12,9%, pour un taux de 18,59% à Dakar) et un sous-emploi chronique en milieu rural, principale source d'un mouvement migratoire massif des populations des zones rurales vers les grands centres urbains.

Le secteur formel (les entreprises du privé) qui se caractérise par la faible capacité à absorber les demandeurs d'emplois moins de 10% du total des emplois pour plus de 90% des emplois dans l'informel ou rural et sont pour l'essentiel précaire et parfois peu décents. Le secteur informel reste avec l'Etat le plus important pourvoyeur d'emplois.

Le chômage frappe en majorité les jeunes qui constituent l'essentiel de la population. Cette situation n'est pas sans conséquence sur la situation actuelle et à venir des jeunes sur le marché du travail.

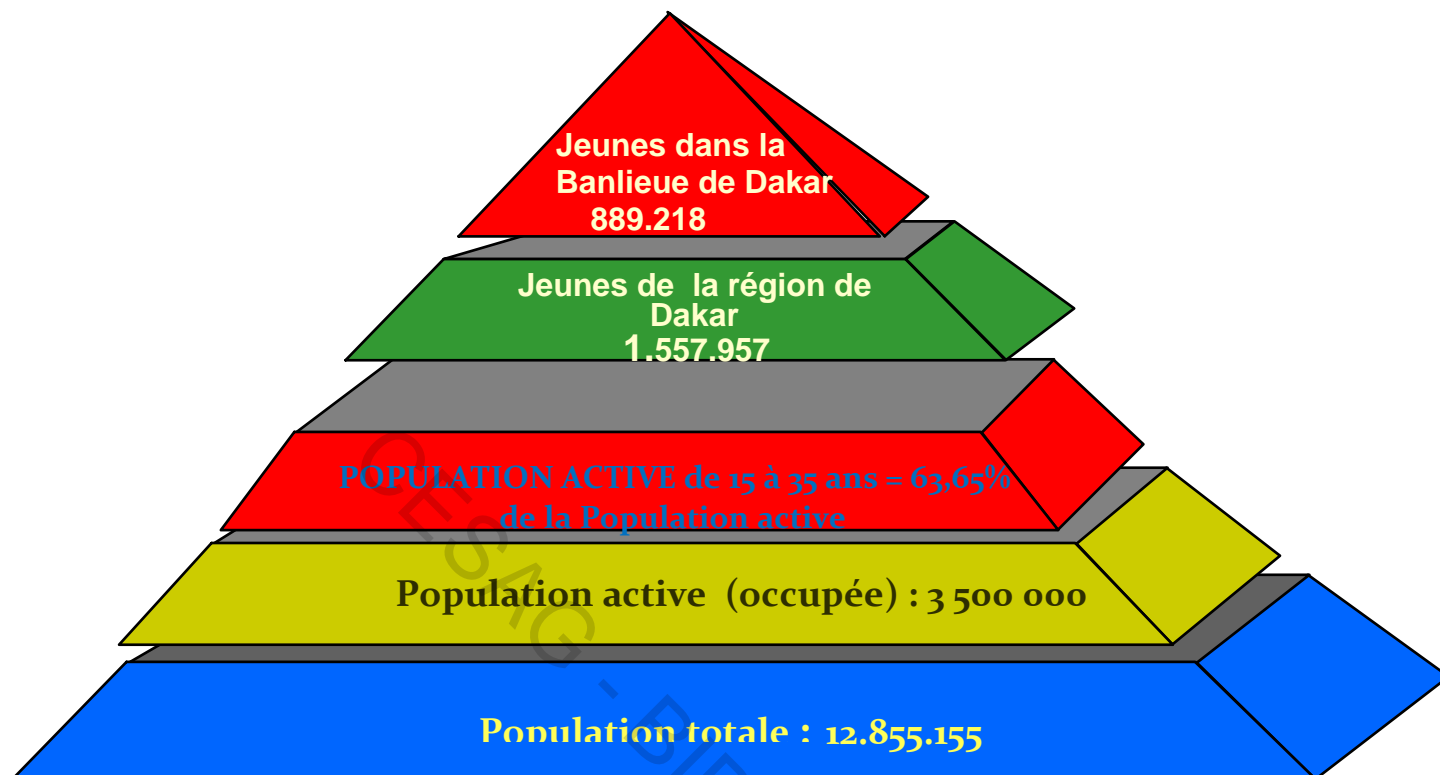
⁸ Les organisations d'employeurs et les centrales syndicales ont signé le 29 Avril 2005 un accord portant sur le relèvement progressif de l'âge de la retraite de 55 à 60 ans pour les emplois éligibles

Le taux d'insertion des diplômés du supérieur est seulement de 31% », ce taux cohabite pourtant avec la possibilité de créer beaucoup d'emplois dans divers secteurs.

Les données statistiques de l'enquête réalisée en 2010 par l'ANSD sur l'emploi présente les chiffres-clés sur l'état du chômage dans la figure ci-dessous.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1: Quelques données sur la population active (2010)



Source : ANDS 2010

Bien que la situation macroéconomique se soit notablement améliorée durant les années 2000, le taux moyen de croissance qui est de l'ordre de 5% a certes favorisé une augmentation continue de la taille de la population occupée mais, elle ne permet pas d'absorber les 200 000 demandeurs d'emplois qui arrivent chaque année sur le marché du travail dont la plus part sont des jeunes diplômés.

1.1.1.8 Les politiques d'insertion professionnelle de l'Etat du Sénégal

Face à la problématique sur l'emploi, l'Etat a mise en œuvre une politique d'insertion professionnelle active conjuguant des programmes ciblés sur des groupes spécifiques d'acteurs. Ces programmes sont exécutés au sein des structures créées et axées sur la promotion de l'emploi. Dans le cadre de cette étude seuls les grands programmes phares en rapport avec l'insertion des jeunes sont exploités ici.

La création en janvier 2014 de l'ANPEJ, organe chargé de coordonner tous les programmes développés par l'Etat pour l'insertion des jeunes avec pour objectif principal de faciliter l'accès à un emploi aux jeunes et groupes vulnérables devant permettre de créer 113 milles emplois à l'horizon 2017, montre l'importance accordée par l'Etat pour l'insertion professionnelle pilier de l'économie du pays.

1.1.1.8.1 Agence Nationale Pour l'Emploi des Jeunes (ANPEJ)

L'ANPEJ est le fruit de la politique de rationalisation des structures en charge de l'emploi des jeunes initiée par le président de la république et qui aboutit à la suppression de l'Agence nationale pour l'emploi des jeunes (ANEJ), du Fonds national de promotion des jeunes (FNPJ), de l'Office pour l'emploi des jeunes des banlieues (OFEIJBAN) et de l'Agence nationale d'appui aux marchands ambulants (ANAMA)

Rentrée officiellement en activité en aout 2014, l'ANPEJ lutte contre le chômage des jeunes par la promotion de l'emploi et l'auto-emploi par l'accompagnement et le financement des projets.

L'ANPEJ cible des jeunes hommes et femmes âgés de 18 à 35 ans à la recherche d'un renforcement de capacités, d'un emploi salarié et d'un financement de projets. Ses services tournent autour de l'information, de l'appui-conseil, le financement et l'insertion.

La mise en place un système d'informations intégré sur le marché du travail, facilite les conditions d'accès à un emploi aux jeunes et groupes cibles, renforce l'employabilité des jeunes et facilite l'accès des jeunes et groupes vulnérables aux financements des projets.

1.1.1.8.2 Programme d'Appui à l'insertion des Diplômés de l'Enseignement Supérieur (PADES)

Projet financer à hautement de 13 milliards par l'Etat sénégalais et ses partenaires techniques et financiers sur une durée de 3ans allant de 2015 à 2017 afin de générer 15 milles emplois directs.

L'objectif général vise à contribuer à l'insertion des socio-économique des diplômés de l'enseignement supérieur par l'accompagnement à la création et par l'insertion directe.

La cible :

- Les jeunes des universités et écoles supérieures publiques et privées
- Les jeunes des centres, institut et écoles de formation technique et professionnelle.

Le déploiement du programme se fait par deux stratégies : Insertion directe et auto-emploi

L'insertion directe se décline par deux approches :

- Création d'un cadre de mise en relation entre les demandeurs et les offreurs d'emplois
- Orientation des diplômés vers les entreprises qui peuvent leur octroyer des stages pour l'acquisition d'une expérience professionnelle.

Ces deux approches sont coordonnées par un bureau de suivi qui est chargé de suivre et évaluer la capacité des approches à insérer.

L'auto-emploi qui consiste en la création des micro-entreprises. Quatre catégories de micro-entreprises sont concernées.

- JCE : ce sont des jeunes diplômés dans les domaines juridique, comptable, finance et gestion que l'on regroupe (2 ou 3) qui seront des conseillers auprès des autres entreprises créées. Ces JCE deviendront au terme des trois années des cabinets de conseils ;
- MSA : Ce sont des jeunes diplômés en médecine, pharmacie, odonto-stomatologie, biologie, qui sont en attente de leur intégration à la fonction publique. Ces MSA deviendront des cliniques et laboratoires privés ;
- CEP : regroupe les jeunes diplômés dans les disciplines de l'enseignement secondaire : Mathématiques, physique, chimie, géographie, histoire, anglais etc. Les CEP sont destinés à devenir des écoles privées ;
- TPE : regroupe les jeunes diplômés de l'enseignement technique et professionnel. Les TPE migreront vers les PME.

1.1.1.8.3 Programme d'Appui Pour l'Emploi des Jeunes et des Femmes (PAPEJF)

Le Projet d'Appui à la Promotion de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (PAPEJF) vise à contribuer à la création d'emplois décents et de revenus durables à travers le renforcement des compétences et l'émergence de micro et petites et moyennes entreprises (MPME) de jeunes et de femmes.

Le choix de la chaîne des valeurs agricoles et des services permet d'élargir les opportunités d'emploi et de création de revenus, dans les régions ciblées de Kaolack, Fatick, Thiès, Casamance Naturelle (Ziguinchor, Kolda et Sédhiou) et de la banlieue de Dakar.

Le programme s'étale sur une durée de cinq ans, son coût total s'élève à 23,54 millions de francs financé par un prêt FAD (21,19 millions) et le Gouvernement du Sénégal (2,35 millions). Le projet permettra de générer au moins 15 000 emplois durables et décents en milieu rural et périurbain dont 60% de jeunes garçons et filles et 40% de femmes et de renforcer les capacités techniques et managériales de 17 000 promoteurs.

Il prévoit la réalisation de 156 fermes agricoles, aquacoles et avicoles intégrées devant permettre la mise en valeur d'environ 1000 ha de terre, ainsi que la construction de 18 centres d'incubation pour les métiers artisanaux, l'installation de 15 plateformes multifonctionnelles et 40 kiosques de commercialisation, et la réfection de 3 centres de formation professionnelle agricoles.

1.1.1.8.4 Programme des Domaines Agricoles Communautaires.

Le PRODAC est un grand programme d'aménagement du territoire pour doter le pays d'infrastructures agricoles et d'aménagements structurants permettant la mise en valeur de grands domaines allant de 1000 à 5000 ha d'un seul tenant.

Le PRODAC va aider à la mise en place des Petites et Moyennes Entreprises (PME) ou Petites et Moyennes Industries (PMI) axés sur les activités de transformation et de commercialisation des produits agricoles.

Il s'agit de créer de véritables agropoles, lieu d'insertion des jeunes ruraux, de diplômés d'écoles de formation (aux métiers de l'agriculture et disciplines connexes), mais également de promoteurs privés désireux d'investir le secteur aussi bien dans ses activités de production que dans celles de transformation et de services agricoles.

Le programme compte au total neuf (9) Domaines Agricoles Communautaires (DAC) constituées de plusieurs Unités Autonomes d'Exploitation (UAE) d'une superficie allant de 1 à 30 ha. Chaque UAE est gérée par une Organisation de Jeunes Producteurs (OJP) composée de 5 à 25 exploitants.

Le programme s'étale sur cinq années et permet de :

- ✓ Mettre à la disposition des populations ciblées 30.000 ha de terres aménagées, équipées d'infrastructures structurantes de maîtrise de l'eau, de voiries, d'électricité, d'ouvrages et de génie civil etc. ;
- ✓ Installation de 2000 chefs d'entreprises agricoles à la tête de 2000 UAE de 15 ha chacune ;
- ✓ Faciliter la mise en place de 2000 OJP comptant en moyennes 15 sociétaires chacune ;
- ✓ Favoriser la création de 120.000 emplois directs avant la fin de la 3^{ème} année du programme ;
- ✓ Former plus de 90.000 jeunes ruraux aux techniques de productions et de transformation des produits agricoles.

Ce programme joue le rôle d'un incubateur agricole qui permettra d'accompagner, aider les jeunes dans la création de leurs entreprises dans le domaine agricole.

1.1.1.9 La cellule en charge de l'insertion professionnelle des étudiants sortants du CESAG

1.1.1.9.1 Présentation

Que deviennent les étudiants du CESAG après avoir obtenu leurs diplômes ? Comment accèdent-ils à un stage ou à leur premier l'emploi ? C'est pour répondre à ces principales préoccupations et conscient des enjeux de l'insertion de ses étudiants que le CESAG mise en place la cellule insertion professionnelle.

Créée en 2012 et logée dans la cellule communication et relations extérieures sous la tutelle de la direction générale, la cellule insertion professionnelle a connu une restructuration importante.

Depuis Novembre 2014, elle est devenue le Bureau orientation et insertion professionnelle rattachée à la direction de la formation. Ce bureau est composé de deux personnes, en charge chacune respectivement de l'orientation et de l'insertion professionnelle.

La partie « orientation » concerne la mise à disposition des informations sur les concours d'entrée au CESAG, les programmes de formation, le conseil. Et la partie insertion professionnelle s'occupe de tout ce qui est stratégie et action afin d'aider et d'accompagner les étudiants vers l'obtention d'un stage ou d'un emploi.

La mise en place de ce bureau rentre dans le plan d'actions stratégique 2012-2017 du CESAG dans le contexte actuel où la prolifération des écoles et instituts de formation supérieurs en Gestion au Sénégal accroît la concurrence.

De nos jours la notoriété, le prestige voire même la renommée internationale d'une école de formation ne se juge plus exclusivement à l'aune de la qualité de formation mais aussi et surtout au nombre d'étudiants insérés après leur formation. D'ailleurs dans les critères de classement des grandes business schools figurent en bonne place l'insertion professionnelle.

I.1.1.9.2 Mission et objectifs

- **Missions**

Investie d'une mission particulière et complexe de faciliter l'employabilité des diplômés du CESAG, le bureau orientation et insertion professionnelle articule sa mission autour des axes suivants :

- accueil, information, orientation des étudiants;
- diffusion aux étudiants des offres de stages et d'emplois, l'assistance dans la recherche de stages et d'un premier emploi
- Amélioration de la compétitivité des diplômés du CESAG pour une meilleure employabilité ;
- Organisation de la cérémonie de remise de diplôme;
- Renforcement du partenariat avec les entreprises ;
- Création des réseaux d'alumni forts et dynamiques à travers l'Afrique;

- **Objectifs**

La cellule insertion professionnelle est nantie des objectifs suivants :

- Mettre à la disposition des étudiants des outils et techniques pour faciliter leur insertion professionnelle
- Repérer, collecter et mettre à la disposition des étudiants toutes les opportunités d'emploi présentes sur le marché,
- Signer des conventions de partenariat avec les entreprises, cabinet de recrutement au Sénégal et dans la sous-région
- Élaborer une cvthèque de tous les étudiants,
- Préparer les lettres de demande de stage destinées aux entreprises

- Organiser des ateliers, de rédaction de CV, de lettre de motivation, de développement personnel.

1.1.1.9.3 Stratégies d'insertion professionnelle des étudiants

Le problème de l'insertion professionnelle se pose avec acuité au Sénégal. Chercher et trouver un stage ou un emploi devient de plus en plus difficile. Face à la délicatesse de cette situation et conscient des nouveaux enjeux de la problématique de l'emploi, le CESAG a placé l'insertion professionnelle au cœur de son positionnement stratégique.

Les axes stratégiques de la politique d'insertion articulent autour des points ci-dessous:

- **Rendre compétitifs les diplômés du CESAG pour une meilleure employabilité**

Il est fondamental d'outiller les étudiants en techniques d'expressions orales, techniques d'approches, de développement personnel et professionnel afin qu'ils soient beaucoup plus compétitifs sur le marché du travail. Ceci se fait à travers :

- ✚ Cours de développement personnel et professionnel

En partenariat avec des cabinets ou des professionnels spécialisés dans ce domaine. Il est ainsi prévu mener avec les cabinets les actions suivantes :

- Créer des clubs de développement personnel et professionnel ;
- Organiser des ateliers bimensuels ou hebdomadaires de coaching sur les techniques d'approches ;
- Organiser des concours de plaidoyers et de présentations des projets ;
- Organiser des concours simulations de recrutement devant un jury.

- ✚ Instaurer le bilinguisme au CESAG

Le manager du 21ème siècle doit impérativement être bilingue. En collaboration avec le Département CESAG Langue, l'insertion professionnelle va outiller les étudiants pour qu'ils soient entièrement bilingues pour mieux saisir les opportunités d'emploi sur le marché international du travail. Ainsi les actions à mener se présentent comme suit :

- Redynamiser le club d'anglais du CESAG ;
- Renforcer la communication du club d'anglais pour augmenter le nombre de participants
- Renforcer les activités du club d'anglais ;

- Parrainage du club d'anglais par des ONG anglophones (Oxfam,
 - Organiser des sorties pédagogiques dans les organisations où l'on parle anglais (OXFAM, British, JICA etc.)
 - Participer aux compétitions nationales et sous régionales des clubs d'anglais.
- **Augmenter le nombre de stages académiques et réduire le délai d'obtention du premier emploi**

Le stage académique occupe une place prépondérante dans le cursus de formation des étudiants. Une formation professionnelle doit allier cours théorique et stage pratique. Le stage permet à l'étudiant d'appréhender l'environnement professionnel mais surtout de compléter sa formation. Ainsi différentes actions sont menées afin de faciliter l'obtention de stage pour les étudiants :

Répertoire des entreprises

Cette activité consiste à dresser la liste de toutes les entreprises et organisations (PME, PMI, cabinets) des pays de la sous-région. Pour ce faire, le responsable part d'abord de l'existant, c'est-à-dire les entreprises qui ont l'habitude d'offrir des stages académiques à nos étudiants. Il peut également contacter les chambres de commerce mais aussi et surtout rechercher sur internet les différentes entreprises pour compléter la liste.

Annuaire des anciens

Cette activité consiste à créer un répertoire des anciens stagiaires du CESAG qui sont actuellement en service dans les différentes entreprises et organisations nationales et internationales.

Cabinets de recrutement et sites dédiés à l'emploi

Il s'agit de répertorier les cabinets de recrutement au plan national, sous régional et international, répertorier également les sites génériques et spécialisés de recrutement en ligne.

Les réseaux sociaux et blogs

Cette activité consiste à entrer en contact avec les réseaux sociaux et blogs spécialisés dans le domaine du recrutement et d'offres d'emploi.

CV THEQUES étudiants

La mise en place d'un datawarehouse de CV classé par affinité thématique selon les niveaux d'étude permet d'avoir une vision panoramique de tous les profils d'étudiants. Cette base de données est ouverte et accessible à toutes les entreprises et organisation cabinet de recruteurs qui pourront y accéder pour sélectionner les étudiants.

Journées portes ouvertes (employeurs au Campus)

Cette journée a pour objectifs d'inviter les entreprises et autres organisations au CESAG afin qu'elles découvrent les savoir-faire de nos étudiants. C'est l'occasion pour les étudiants de se faire connaître auprès des recruteurs et de dirigeants d'entreprises (provenant de domaines d'emploi qui les intéressent).

Journées carrières dédiée

Cette activité a pour objet d'organiser une journée sur un métier bien déterminé. Sont donc organisées des journées dédiées à l'audit, à la comptabilité au marketing etc. pendant cette journée des professionnels sont invités à venir faire un retour d'expérience sur la profession. Ces journées ont pour objectifs de :

- servir à promouvoir l'image publique des entreprises et des institutions de formation.
- regrouper plusieurs participants et activités en une seule journée ;
- permettre une exploration professionnelle des divers intérêts de la population-cible.
- favoriser une prise de décisions plus éclairée en ce qui concerne la poursuite des études et les possibilités d'emploi.
- inciter les étudiants à penser à leur orientation et à s'y intéresser ;
- augmenter la motivation des participants ;
- présenter un large éventail de professions.

Tables rondes à thèmes

Cette activité consiste à invités un ou plusieurs professionnels de la même spécialité (comptabilité, marketing, gestion de projets) face à un auditoire d'étudiants de licence et master afin de débattre sur un thème. Ce qui permet aux étudiants de se faire un carnet d'adresses professionnelles.

Simulation d'entretien

Il s'agit d'inviter des consultants en recrutements pour des simulations d'entretien pour outiller les étudiants dans la démarche de recherche de stage et d'emploi.

Participation au salon, forum de l'emploi

La cellule insertion professionnelle doit être en alerte ou en veille permanente de toutes les manifestations organisées relatives à l'emploi notamment les forums, les salons, les expositions sur l'emploi. La cellule est présente à ces différentes manifestations en érigeant un stand afin de vendre les produits du CESAG.

Séances de formation

Le service offre plusieurs formations adaptées aux besoins des étudiants. Ces formations permettent aux étudiants de :

- faire un bilan personnel ;
- maximiser leur confiance ;
- améliorer leur connaissance sur le marché du travail ;
- cibler les marchés d'emploi qui les intéressent ;
- maîtriser des stratégies de recherche d'emploi,
- apprivoiser les techniques d'entrevue,
- développer un réseau de contact ;
- de rédiger une lettre de motivation et un CV.

Section 4: Méthodologie

La présente section présente, d'une part, les hypothèses de travail retenues dans le cadre des études réalisées et met en évidence la variable explicative et les variables expliquées. Et d'autre part, elle présente l'opérationnalisation des dites variables.

I.1.1.10 Hypothèses de l'étude et définition des variables

I.1.1.10.1 Hypothèses de l'étude

Il existe des liens entre l'insertion professionnelle et la qualité de la formation ; et entre l'insertion professionnelle et l'existence des dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprises (incubateur).

Ainsi, cette analyse de l'insertion professionnelle comporte deux grandes dimensions :

- la qualité de la formation reçue : contenu des programmes, l'encadrement, la logistique, la reconnaissance des diplômes, la labélisation de certains diplômes, les partenariats avec le monde professionnel ;
- l'existence d'un incubateur d'entreprises : création et viabilité

De là, les hypothèses suivantes ont été formulées :

- ***H1 : Pour le CESAG, une formation de qualité et des profils répondant aux besoins des entreprises suffisent pour l'insertion professionnelle de ses étudiants ;***
- ***H2 : les incubateurs d'entreprises, acteurs de l'auto-emploi par la création d'entreprise est désormais une alternative à la politique d'insertion professionnelle des jeunes.***

I.1.1.10.2 Définition des variables

L'amélioration de l'insertion professionnelle est un résultat (y) qui est fonction de deux variables à savoir : la qualité de la formation (X1) et la mise en place d'un incubateur viable (X2).

Il apparaît donc que la variable indépendante ou expliquée est l'insertion professionnelle et les variables dépendantes ou explicatives la formation et la mise en place d'un incubateur viable.

Y : l'insertion professionnelle (variable à expliquer) ;

X1 : la qualité de la formation (première variable explicative) ;

X2 : l'existence d'un incubateur (deuxième variable explicative)

Ce qui donne donc : $Y=f(X1 ; X2)$

Cependant, il faut prendre en compte un certain nombre de variables de contrôles (indicateurs) dans le souci de mieux cerner l'effet la formation et l'incubateur sur l'insertion professionnelle.

1.1.1.11 Présentation du modèle

Ce paragraphe présente les indicateurs des variables (et leurs critères) ainsi que les outils et techniques de collecte de données utilisés dans cette étude.

1.1.1.11.1 Le modèle d'analyse

Les conditions de réussite de l'insertion professionnelle passent par une formation de qualité offert aux jeunes leur permettant d'avoir des compétences nécessaires afin d'obtenir un emploi, mais aussi par la mise en place de structures d'accompagnement à l'entreprenariat.





1.1.1.11.2 Opérationnalisation des variables

Pour opérationnaliser les variables, il faut définir des indicateurs.

Au sujet des indicateurs de la variable à expliquer ceux retenus sont les suivants :

- Le taux d'insertion des diplômés ;
- La durée de recherche du premier emploi ;
- Le taux d'étudiants diplômés &, en fin de cycle aspirant à l'auto-emploi

Tableau 1: Indicateurs de mesure de la variable à expliquer (Y)

Variable à expliquer	Indicateurs
L'insertion professionnelle (Y)	L'amélioration de l'insertion professionnelle  <i>Le taux d'insertion des diplômés ;</i>  <i>La durée de recherche du premier emploi ;</i>  <i>Le taux d'étudiants demandeurs d'un emploi ;</i>  <i>Le taux d'étudiants en fin de cycle aspirant à l'auto-emploi.</i>

Source : auteur de la recherche

Pour la variable explicative (qualité de la formation), ces indicateurs sont les suivants :

- contenu des programmes ;
- l'encadrement des étudiants ;

- logistique ;
- reconnaissance des diplômés ;
- labélisation de certains diplômés ;
- partenariats avec le monde professionnel.

Tableau 2: Indicateurs de mesure de la variable explicative X1 (La qualité de la formation)

Variable explicative	Indicateurs
La qualité de la formation (X1)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Contenu des programmes ; ✚ L'encadrement des étudiants ; ✚ Logistique ; ✚ Reconnaissance des diplômés ; ✚ Labélisation de certains diplômés ; ✚ Partenariats avec le monde professionnel.

Source : auteur de la recherche

Les indicateurs de la deuxième variable explicative (incubateur) sont les suivants :

- Création (existence) de l'incubateur qui sera apprécié par les différentes études : de besoins, organisationnelle et technique.
- Viabilité de l'incubateur qui passe par une bonne gestion, la disponibilité des fonds pour son fonctionnement et le développement des partenariats technique.

Tableau 3: Indicateurs de mesure de la variable explicative X2 (Existence d'un incubateur)

Variable explicative	Indicateurs des variables
L'existence d'un incubateur	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Création <ul style="list-style-type: none"> ○ Etude des besoins ; ○ Etude organisationnelle ; ○ Etude technique. ✚ Viabilité <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestion et fonctionnement ; ○ Recherche de fonds ;

	○ <i>Partenaires d'accompagnement technique.</i>
--	--

Source : auteur de la recherche

1.1.1.12 Méthodes, outils de collectes de données et population de l'étude

Pour mener à bien cette étude nous avons adopté la méthodologie basée sur deux approches complémentaires : la collecte des données sur le terrain et la recherche documentaire pour y recueillir des informations de source secondaire (documents, études, revues etc.) réalisées sur le sujet.

1.1.1.12.1 Techniques de collecte de données

Plusieurs techniques de collecte de données existent, mais pour la présente étude essentiellement centrée sur la perception des acteurs, nous avons privilégié une démarche qualitative qui allie le guide d'entretien (voir annexe 2) et les entretiens informels, et une démarche quantitative par le biais d'un questionnaire (voir annexe 1).

- **Guide d'entretien**

Nous avons dans un premier temps eu recours aux guides d'entretien. Ces entretiens se sont déroulés auprès du directeur de la formation et du responsable de l'insertion professionnelle. Les thèmes suivants ont été abordés :

- La qualité de la formation
- Les partenariats
- Reconnaissance des diplômes
- L'insertion professionnelle

Ces entretiens ont eu lieu dans les bureaux des dites personnes. La durée moyenne d'un entretien est de 10 mn.

- **Entretiens informels**

De temps à autre lorsque la situation l'exige, nous avons eu recours aux discussions informelles. Elles venaient compléter et nous aider à mieux appréhender certains faits nouveaux qui ressortent lors d'un entretien, d'une lecture d'un texte.

Ces discussions ont été utilisées avec un certain nombre d'enseignants qui s'intéresse à notre thème d'étude. La durée des entretiens informels est fonction de la disponibilité de l'enseignant et du problème soulevé.

- **Le questionnaire**

Il a été utilisé afin de recueillir la perception des étudiants en fin de formation sur la qualité de la formation dispensée. Les classes sollicitées pour répondre à notre questionnaire sont : MBA, MPSG2, LPGEO3 et LPTCF3.

Le questionnaire est composé 10 questions réparties en 3 parties. La première partie intitulée Information est composée de deux questions afin d'avoir le profil des étudiants interrogés. La deuxième qualité de la formation est constituée de 5 questions permettent d'évaluer la formation en attribuant une note allant de 1 à 10, et la troisième partie composée de 3 questions sur l'insertion professionnelle. Le temps de réponse requis est de 5 min après être testé.

La méthode est une logique opératoire consistant en des démarches pratiques et rationnelles que le chercheur doit effectuer dans le cadre de ses observations et dont la finalité est la production de résultats vérifiables.

I.1.1.12.2 Population de l'étude

La collecte des données s'est faite auprès des populations échantillons suivantes :

- Le directeur de la scolarité
- Le responsable de la cellule insertion professionnelle
- Les étudiants en fin de cycle master ou licence professionnelle

Au total 150 étudiants ont bien voulu prendre part à notre étude en répondant à notre questionnaire. Bien que faible mais toutefois représentatif, l'essentiel de ce travail est d'avoir la tendance de la perception des étudiants sur la qualité de la formation.

I.1.1.12.3 Technique de traitement des données

Pour le traitement professionnel et soigneux des données nous avons utilisés le logiciel de traitement des données d'enquête SPHINX V5. Ce logiciel nous a permis de construire des graphiques et des courbes afin de mettre en évidence nos différentes variables.

Partie II : Cadre pratique de l'étude

Chapitre 3 : Présentation, analyses et interprétations des résultats

Ce chapitre est composé de deux sections. La première section traite de la présentation et l'analyse des résultats obtenus et la deuxième section interprète ces différents résultats.

Section 5: Présentation et analyse des résultats

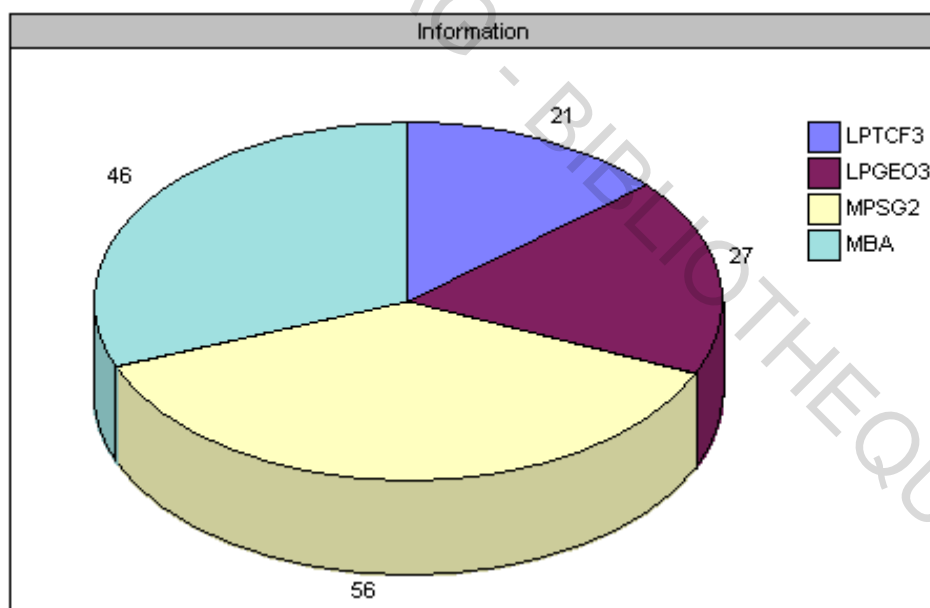
Cette section présente les différents résultats obtenus à partir des données recueillies après enquête auprès des étudiants et entretien avec certaines personnes ressources. Ces résultats sont analysés afin de mettre en évidence les informations recherchées.

II.1.1.1 Présentation et traitement des données recueillies

II.1.1.1.1 Dépouillement du questionnaire

- Quel programme suivez-vous au CESAG ?

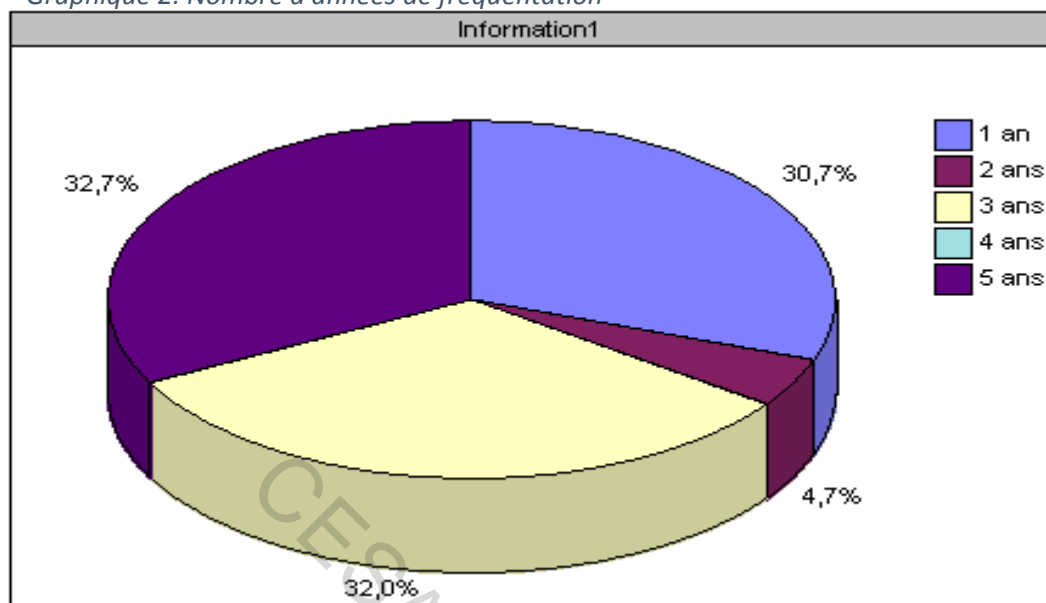
Graphique 1: Programme suivi au CESAG



Commentaire : Au total 150 étudiants ont répondu à notre questionnaire dont 56 étudiants inscrits en MPSG2, 46 en MBA, 27 en LPGEO3 et 21 en LPTCF3.

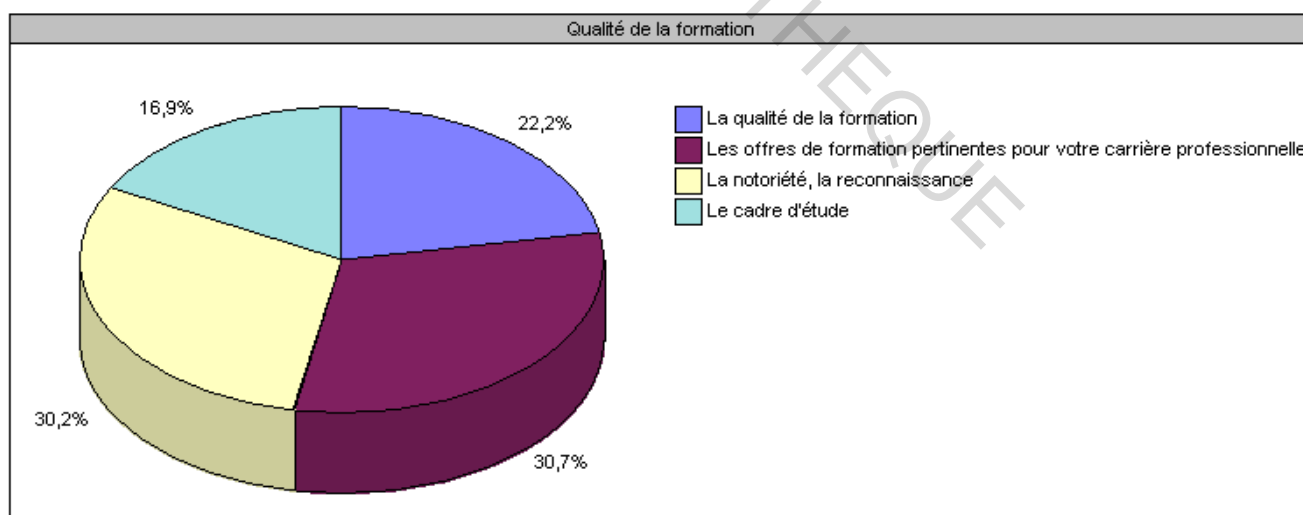
- Depuis combien d'années fréquentez-vous au CESAG ?

Graphique 2: Nombre d'années de fréquentation



Commentaire : Plus de 60% des étudiants ont une ancienneté de plus 3 ans à 5 ans de fréquentation au CESAG.

- Quelles ont été les raisons de votre choix de venir fréquenter au CESAG ?

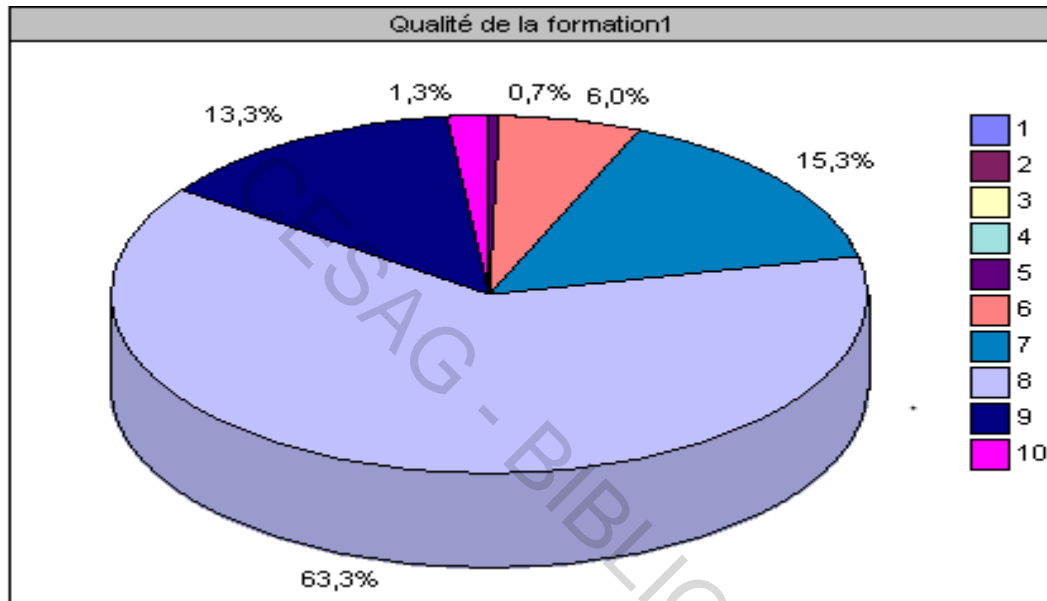


Commentaire : 30,7% d'étudiants ont choisi de venir se former au CESAG à cause de la pertinence des offres de formation, 30,2% pour la qualité des enseignements, 22,2% ont

suis la notoriété et la reconnaissance des diplômes du CESAG et 16,9% des étudiants ont été motivés par le cadre d'étude offert par le CESAG.

- Etes-vous satisfait du contenu des programmes de formation ?
(Veuillez attribuer une note sur une échelle allant de 1 à 10)

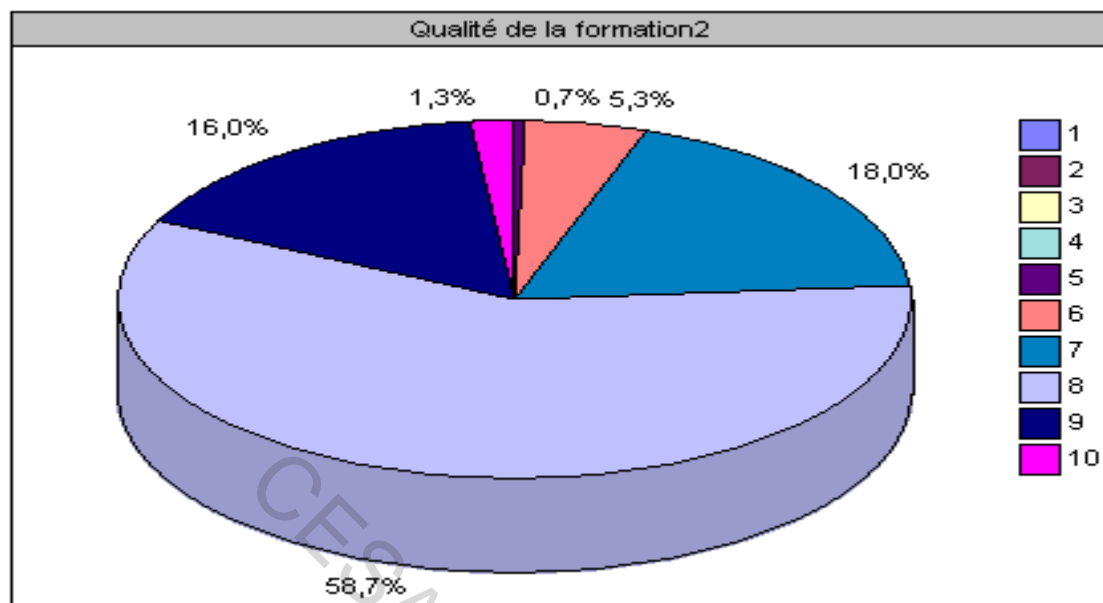
Graphique 4: Evaluation de la satisfaction du contenu des programmes de formation



Commentaire : 63,3% d'étudiants ont attribués la note de 8 sur une échelle allant de 1 à 10. 13,3% la note de 9 et 15,3% la note de 7. Ce qui révèle une grande satisfaction du contenu des programmes de formation par les étudiants.

- Etes-vous satisfait de l'encadrement des étudiants par les enseignants-formateurs ?
(Veuillez attribuer une note sur une échelle allant de 1 à 10)

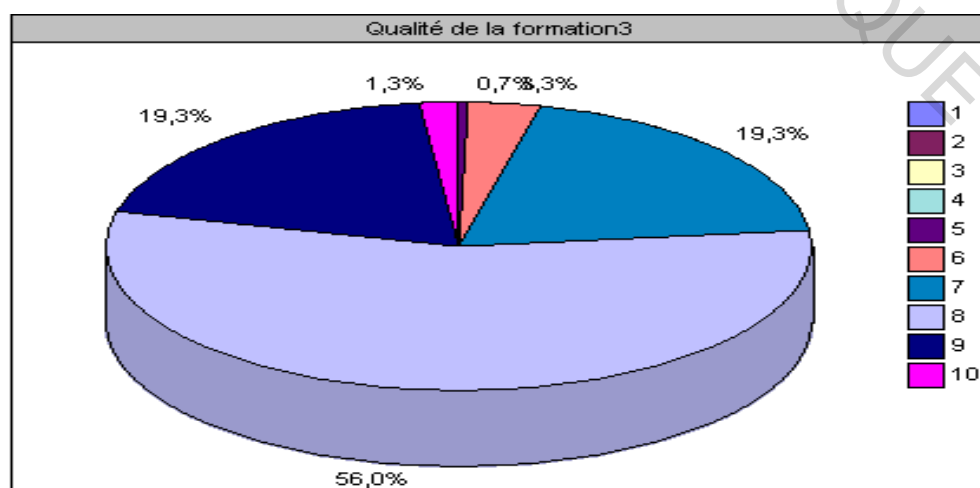
Graphique 5: Evaluation de la satisfaction de l'encadrement et le suivi des étudiants



Commentaire : 58,7% d'étudiants ont attribué la note de 8, 18% d'étudiants la note de 7 et 16% la note de 9. En somme, 92,1% d'étudiants sont satisfaits de l'encadrement et le suivi des enseignants aux étudiants.

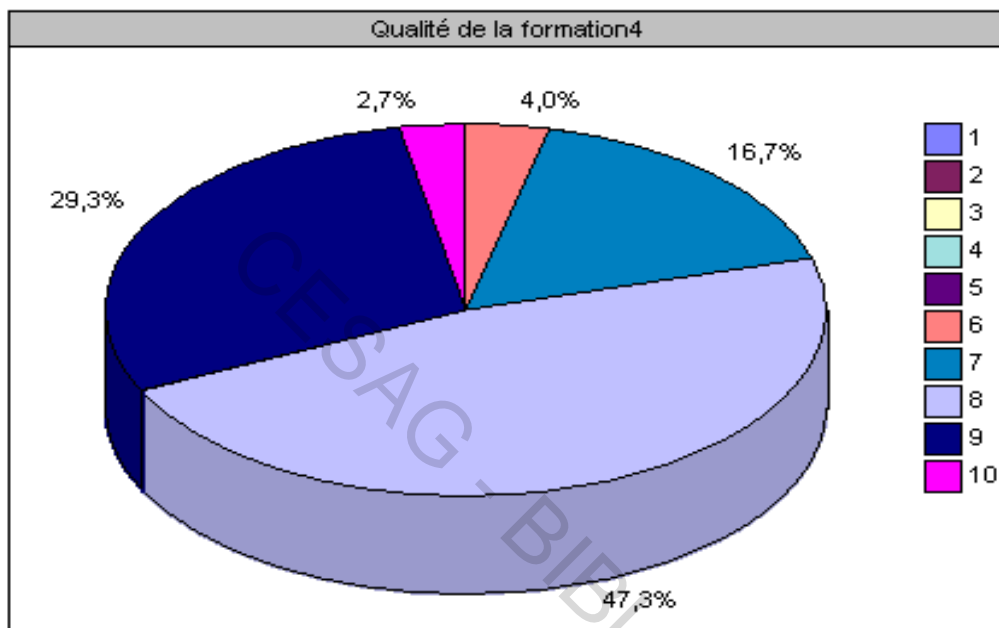
- Etes-vous satisfait de la logistique pédagogique support à la formation ? (Veuillez attribuer une note sur une échelle de 1 à 10)

Graphique 6: Evaluation de la satisfaction de la logistique pédagogique



Commentaire : 56% d'étudiants ont donnés la note de 8, 19,3% la note de 9 et 7. Des notes qui révèlent ici une grande satisfaction.

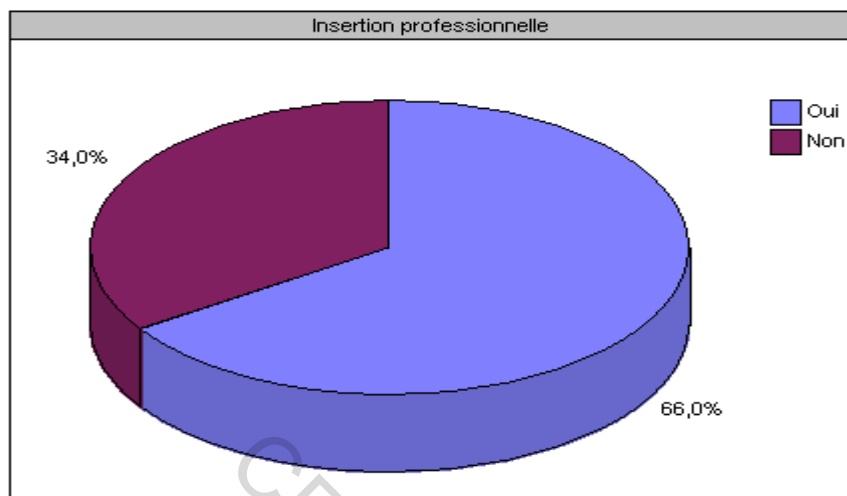
- Pensez-vous que la formation au CESAG est de qualité ?
(Veuillez attribuer une note sur une échelle allant de 1 à 10)



Commentaire : 47,3% ont attribué la note de 8 pour la qualité de la formation, 29,3% ont donné la note de 9 et 16,7% la note de 7. Nous pouvons dire que les étudiants dans leur ensemble trouvent que la formation au CESAG est de qualité.

- Avez-vous déjà eu à effectuer un stage en entreprise ?

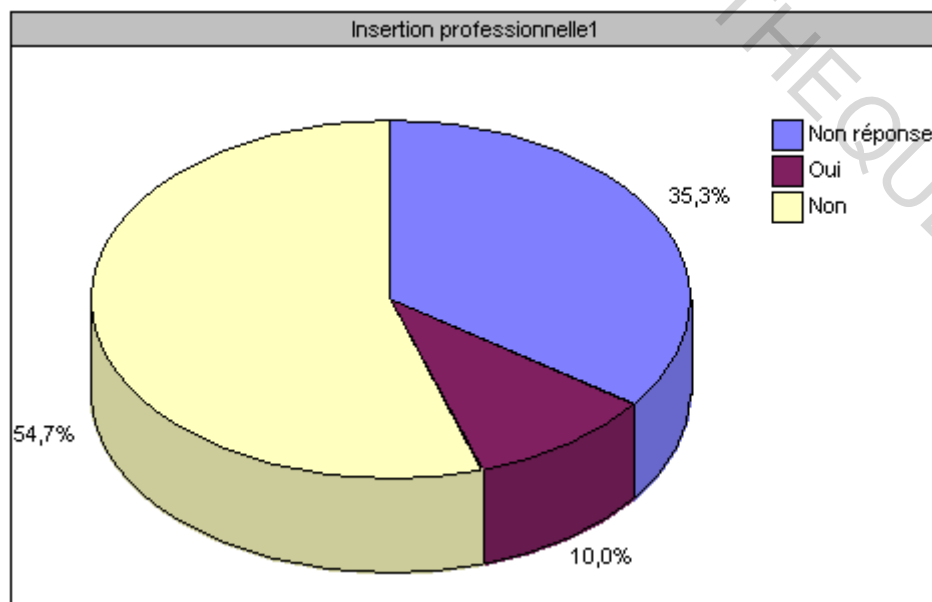
Graphique 8: Stage en entreprise



Commentaire : 66% d'étudiants ont déjà eu à effectuer un stage en entreprise, reste à savoir si le stage a été trouvé à l'étudiant par le CESAG.

- Si oui, avez-vous reçu une aide de la part du CESAG pour l'obtention de ce stage ?

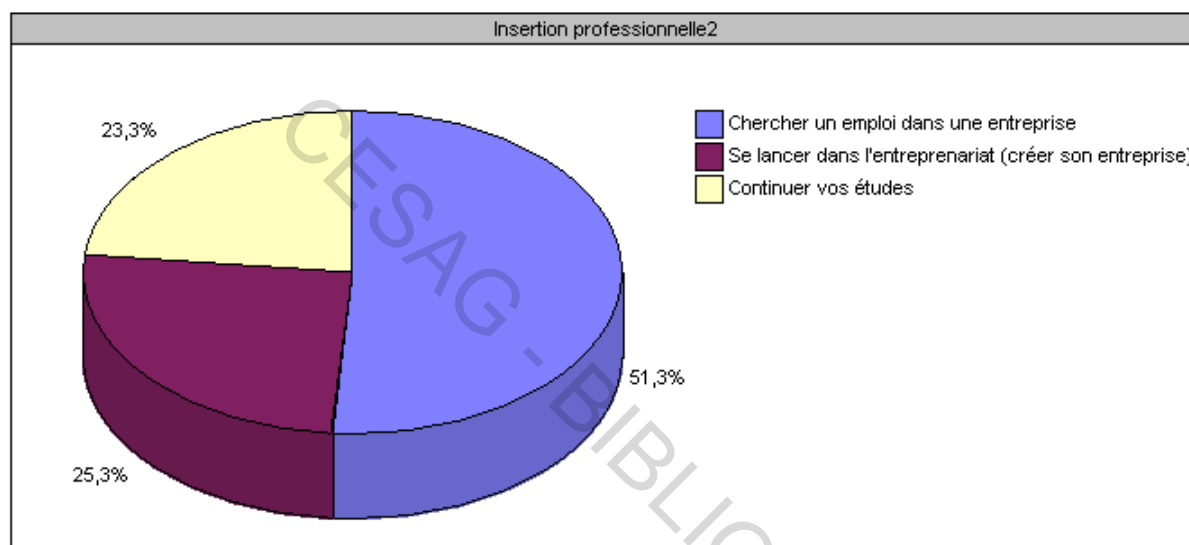
Graphique 9: Part du CESAG dans l'insertion professionnelle des étudiants



Commentaire : 54,7% d'étudiants ont trouvé un stage d'eux-même, la contribution du CESAG pour l'insertion professionnelle n'est que 10%, une contribution assez faible qui présente ici les insuffisances de la cellule insertion professionnelle.

- Après l'obtention de votre diplôme, vous souhaitez ?

Graphique 10: Perspectives des étudiants sortants



Commentaire : 51,3% des étudiants souhaitent chercher un emploi dans une entreprise après l'obtention de leur diplôme, 25,3% désirent se lancer dans l'entrepreneuriat pour s'auto-employer, et 25,3% d'étudiants souhaitent poursuivre leurs études. En somme 76,6% des étudiants sortants sont candidats à l'insertion dans le milieu professionnel

II.1.1.1.2 Dépouillement des données issues des guides d'entretien

Les données issues des entretiens sont aussi importantes car elles proviennent des personnes ressources qui détiennent certaines informations utiles pour notre travail. Comme nous l'avons signalé plus haut, seul deux personnes ressources du CESAG ont pu être rencontrées dans le cadre de nos entretiens.

- Le directeur de la scolarité du CESAG

Tableau 4: Données recueillies de l'entretien avec le directeur de la scolarité du CESAG

Questions	Verbalisation
1. Pensez-vous que le contenu de vos programmes de formation est en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi ?	Bien sûr que oui, car nos programmes de formations sont conçus en fonction de la demande des compétences sur le marché de l'emploi et sont révisés régulièrement par le conseil scientifique et pédagogique en charge de la conception des programmes.
2. Disposez-vous d'une procédure systématique et d'outils pour évaluer la qualité de la formation ?	Oui, le CESAG dispose d'un système d'évaluation de la formation qui lui est propre et qui est complété par les organismes en charge d'évaluer la qualité de la formation dispensée dans les écoles et universités.
3. Combien le CESAG possède-t-il de formateurs et quels sont les critères de recrutements de ces derniers ?	Nous ne pouvons vous donner le nombre exact, mais sachez que plus de 60% d'enseignants au CESAG sont des externes. Ils sont recrutés sur la base de leurs compétences et leurs expertises professionnelles. Nous recrutons les meilleurs formateurs et des professionnels de renom du pays.
4. Quelle est en moyenne le nombre d'étudiants diplômés qui sortent par an au CESAG ?	A peu près 500 étudiants sortent diplômés par an du CESAG c'est-à-dire les étudiants qui ont validés leur rapport de stage ou leur mémoire de fin de formation.
5. Tous les diplômes du CESAG sont-ils reconnus et accrédités ?	Oui tous les diplômes du CESAG sont reconnus et accrédités par le CAMES car le CESAG est membre du CAMES. Certains de nos diplômes bénéficient d'une labélisation par le PACER programme d'appui aux centres de formation d'excellence de la zone UEMOA.

Source : Auteur de la recherche

Ces informations sont positives dans l'ensemble et viennent renforcer la perception positive qu'ont les étudiants sur la qualité de la formation, des compétences des formateurs et la reconnaissance des diplômes. Il en ressort donc une adéquation entre la perception des étudiants et ce qui existe dans l'organisation.

- Le responsable de la cellule insertion professionnelle du CESAG

Tableau 5: Données recueillies de l'entretien avec le responsable de la cellule insertion professionnelle du CESAG

Questions	Synthèse des réponses
1. Quel est le nombre de partenariats du CESAG avec le monde professionnel ?	Plus d'une trentaine de partenariats nous pouvons citer : TOTAL, Bolloré, SGBS, OXFAM, Eco Bank etc. Le CESAG collabore beaucoup avec le milieu professionnel car il forme des ressources humaines à destination première pour ses entreprises et organisations.
2. Quel rôle joue ces partenariats dans l'insertion professionnelle des étudiants du CESAG ?	Ces partenariats nous permettent de proposer nos étudiants en stage sur demande de l'entreprise particulièrement. Mais aussi de trouver des emplois à nos étudiants. Ces entreprises s'adressent à nous lorsqu'elles ont des offres de stages ou d'emplois. Toutefois nous ne pouvons pas garantir un stage ou un emploi à tous nos étudiants car les offres sont limitées.
3. Quel est le taux d'insertion des diplômés sortants du CESAG ?	Nous ne disposons de chiffre exact par manque d'un système de retour d'information mais nous dirons plus ou moins que le taux d'insertion actuel est de l'ordre de 25% d'après une étude récente.
4. Quelle est en moyenne la durée d'obtention du premier emploi pour les diplômés sortants du CESAG ?	En moyenne, les diplômés du CESAG obtiennent leur premier emploi au bout de 6 à 12 mois. Le CESAG est une école de renommé nationale et internationale et les entreprises ont confiance en nos produits.

Source : auteur de la recherche

Le CESAG possède un nombre important de partenariats avec le monde professionnel, c'est un indicateur qui fait partie de la qualité de la formation. Toutefois ces partenariats ne profitent pas beaucoup aux étudiants car nous constatons que le taux d'insertion des étudiants n'est que de 25%. Les étudiants sortant passent en moyenne 6 à 12 mois avant de trouver leur premier emploi.

II.1.1.1.3 Résultats des variables de l'étude

• **La variable indépendante**

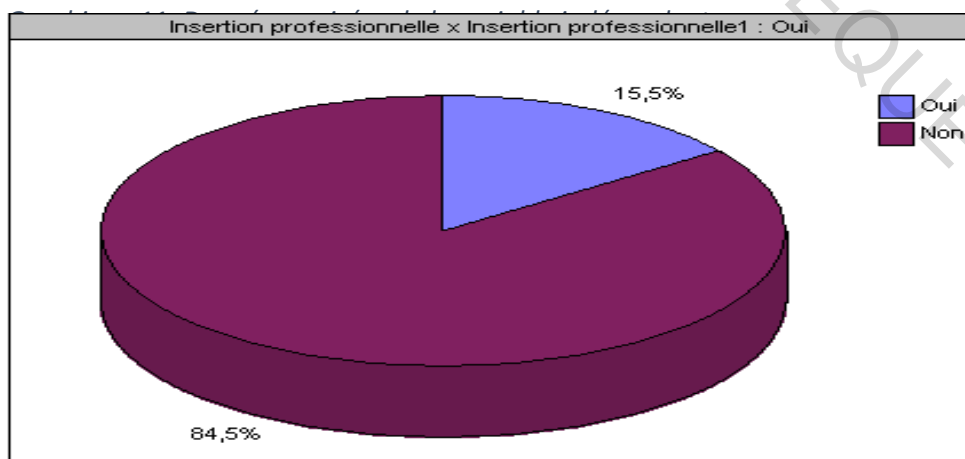
Pour avoir des résultats plus approfondis sur la variable indépendante (insertion professionnelle) nous avons croisés la question 8 : Avez-vous déjà eu à effectuer un stage en entreprise ? et la question 9 : Si oui, avez-vous reçu une aide de la part du CESAG dans l'obtention de ce stage ?

	▽	▽	▽	
	Non réponse	Oui	Non	TOTAL
Insertion professionnelle1				
Insertion professionnelle				
▷ Oui	2	15	82	99
▷ Non	51	0	0	51
TOTAL	53	15	82	150

Avez-vous déjà eu à effectuer un stage en entreprise? x Si oui, avez-vous reçu une aide de la part du CESAG pour l'obtention de ce stage?

Légende :

- Insertion professionnelle1= Avez-vous déjà eu à effectuer un stage en entreprise ?
- Insertion professionnelle= Si oui, avez-vous reçu une aide de la part du CESAG dans l'obtention de ce stage ?
- Non réponses= Les étudiants n'ayant pas encore eu à effectuer un stage.



Commentaire : 97 étudiants sur les 150 enquêtés ont déjà eu à effectuer un stage en entreprise. Seul 15,5% d'étudiants ont reçu une aide du CESAG dans l'obtention de ce stage. Ce qui révèle des insuffisances au niveau de l'insertion professionnelle.

- **Résultats des variables explicatives**

Variable explicative : La qualité de la formation

Les principales questions qui nous ont permis de recueillir les informations sur la qualité de la formation à travers ses indicateurs sont les suivantes :

Tableau 7: Données recueillies sur l'indicateur "contenu des programmes"

Etes vous satisfait du contenu des programmes de formation? (Veuillez attribuer une note de 1 à 10)

	Qualité de la formation1	Nb. cit.	Fréq.
▽	1	0	0,0%
▽	2	0	0,0%
▽	3	0	0,0%
▽	4	0	0,0%
▽	5	1	0,7%
▽	6	9	6,0%
▽	7	23	15,3%
▽	8	95	63,3%
▽	9	20	13,3%
▽	10	2	1,3%
	TOTAL OBS.	150	100%

Tableau 8: Données recueillies sur l'indicateur Encadrement des étudiants

Etes-vous satisfait de l'encadrement des étudiants par les enseignants? (Veuillez attribuer une note allant de 1 à 10)

	Qualité de la formation2	Nb. cit.	Fréq.
▽	1	0	0,0%
▽	2	0	0,0%
▽	3	0	0,0%
▽	4	0	0,0%
▽	5	1	0,7%
▽	6	8	5,3%
▽	7	27	18,0%
▽	8	88	58,7%
▽	9	24	16,0%
▽	10	2	1,3%
	TOTAL OBS.	150	100%

Tableau 10: Données recueillies sur l'indicateur Logistique pédagogique

Etes-vous satisfait de la logistique pédagogique support de la formation? (Veuillez attribuer une note allant de 1 à 10)

	Qualité de la formation3	Nb. cit.	Fréq.
▽	1	0	0,0%
▽	2	0	0,0%
▽	3	0	0,0%
▽	4	0	0,0%
▽	5	1	0,7%
▽	6	5	3,3%
▽	7	29	19,3%
▽	8	84	56,0%
▽	9	29	19,3%
▽	10	2	1,3%
	TOTAL OBS.	150	100%

Tableau 9: Récapitulatif des moyennes des appréciations de la variable "Qualité de la formation"

	Valeur moyenne	
▽	Qualité de la formation1	7,87
▽	Qualité de la formation2	7,88
▽	Qualité de la formation3	7,94
▽	Qualité de la formation4	8,10
	Ensemble	7,95

Les paramètres sont établis sur une notation de 1 (1) à 10 (10).

La variable explicative « qualité de la formation » se présente très positivement dans l'ensemble. La satisfaction globale de la qualité de la formation obtient la note moyenne de 7,95/1.

✚ Variable explicative « L'existence d'un incubateur »

Les données sur cette variable explicative sont inexistantes bien qu'étant une variable expliquant l'insertion professionnelle. Les données de cette variable dépendent d'études préalables. Les indicateurs de mesure (la création et la viabilité) de la variable n'ont donc pas l'objet d'une évaluation par les étudiants enquêtés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 6 : Interprétation des résultats

Les résultats du travail seront interprétés de manière à vérifier les hypothèses de départ qui mettent en relief les deux variables explicatives (La qualité de la formation et l'existence d'un incubateur) et la variable à expliquer (insertion professionnelle).

II.1.1.2 Vérification des hypothèses

Au terme de l'analyse des résultats obtenus, nous pouvons en déduire ce qui suit de nos hypothèses :

II.1.1.2.1 Vérification de l'hypothèse 1

L'hypothèse 1 selon laquelle pour le CESAG, une formation de qualité et des profils répondant aux besoins des entreprises suffisent pour l'insertion professionnelle de ses étudiants peut être confirmée. Le CESAG, il en ressort de notre étude que la formation dispensée par le CESAG est de qualité, ce qui est d'ailleurs la première motivation des étudiants à venir se former (30,7% d'étudiants enquêtés). Aussi 63% d'étudiants attestent de la qualité de la formation en attribuant la note de 8 sur une échelle allant de 1 à 8 à leur satisfaction. Il apparaît aussi que la pertinence des offres de formation (22,2%) et la notoriété et la reconnaissance des diplômes (30,2%) sont des éléments de motivations dans le recrutement des étudiants.

La qualité de la formation dispensée est un atout majeur dans l'insertion professionnelle car les entreprises dans le souci d'être compétitive sur le marché misent sur des ressources humaines hautement qualifiées c'est-à-dire ayant reçu une formation de qualité. Le CESAG peut se réjouir d'assurer cette première condition majeure à l'insertion dans le monde professionnel de ses étudiants.

II.1.1.2.2 Vérification de l'hypothèse 2

L'hypothèse 2 stipule qu'avec l'étroitesse du marché de l'emploi, la qualité de la formation ne suffit plus pour garantir l'insertion professionnelle: l'auto-emploi par la création d'entreprise est désormais une alternative à la politique d'insertion professionnelle des jeunes. Nous pouvons le constater par le faible taux d'insertion des étudiants qui est de 25%, malgré la bonne formation reçue, l'insertion professionnelle des étudiants demeure aussi faible. Les multiples partenariats que possède l'école avec les entreprises ne peuvent pas seul résoudre le problème d'insertion. Nous pouvons le constater car 54,7% d'étudiants enquêtés disent ne pas avoir reçu de l'aide de la part du CESAG dans l'obtention de stage. Aussi, les résultats de notre étude ont permis de déceler les perspectives d'insertion chez les étudiants sortants.

En effet, 51,3% souhaitent chercher un emploi dans une entreprise après l'obtention de leur diplôme et 25% d'étudiants sortants aspirent à l'auto-emploi par la création de leur propre entreprise. Cette perspective d'insertion est à fortement encourager et soutenir par le CESAG afin de favoriser l'insertion professionnelle par l'auto-emploi.

II.1.1.3 Interprétation

Selon la définition de nos variables, l'insertion professionnelle doit être expliquée par la qualité de la formation et par l'existence d'un incubateur viable. En effet, l'insertion professionnelle est fonction de la qualité de la formation et de l'existence d'un incubateur viable. Pour cela les différentes variables et leurs indicateurs doivent être positifs afin que l'insertion professionnelle soit affectée positivement.

Après analyse de nos résultats nous pouvons noter nos deux variables explicatives comme suit :

Tableau 11: Interprétation des variables par notation par l'auteur de la recherche

Variables	Indicateurs	Note
Qualité de la formation	Contenu des programmes ;	7,87/10
	L'encadrement des étudiants ;	7,88/10
	Logistique pédagogique ;	7,94/10
	Reconnaissance des diplômes et Labélisation de certains diplômes ;	6/10
	Partenariats avec le monde professionnel.	6/10
L'existence d'un incubateur	Création	0/10
	Viabilité	0/10

Source : Auteur de la recherche

En se basant sur les résultats obtenus nous avons procédé à l'attribution d'une note sur une échelle allant de 1 à 10. La variable qualité de la formation se comporte plutôt bien contrairement à la variable existence d'un incubateur qui est quasi inexistant. C'est donc cette dernière variable qui doit être traité afin que la variable indépendante insertion professionnelle soit améliorée.

II.1.1.4 Synthèse

A l'issue de cette étude, il en ressort que la qualité de la formation au CESAG n'est plus à démontrer. Les étudiants sortants sont tous satisfaits de la formation reçue. Toutefois les étudiants déplorent le manque ou encore l'insuffisance d'aide du CESAG dans l'obtention d'un stage ou d'un emploi. Malgré toutes les stratégies mise en place et déployées par la cellule en charge de l'insertion professionnelle, l'insertion professionnelle demeure toujours un problème. Avec l'étroitesse du marché de l'emploi, il s'avère aujourd'hui difficile de trouver un stage ou emploi. Les multiples partenariats Ecoles-Entreprises semblent ne plus être d'une grande efficacité sur cet aspect.

Aujourd'hui, les grandes écoles et universités à travers le monde se sont tournées vers d'autres stratégies pour favoriser l'insertion professionnelle de leurs étudiants. La qualité de la formation, les partenariats seuls ne suffisent plus.

C'est pour pallier ce problème que nous proposons comme solution au CESGA la mise en place d'un incubateur d'entreprises. C'est ainsi que dans le dernier chapitre de cette partie nous présentons le document d'appui au projet d'un incubateur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation du document d'appui du projet d'incubateur

Ce chapitre présente le document d'appui du projet d'incubateur, solution proposée au CESAG pour une amélioration de l'insertion professionnelle de ces étudiants.

La section 1 présente ces différentes analyses et en section 2 le plan de gestion (Planification, Organisation, Direction et Contrôle) et quelques recommandations pour la réussite du projet.

Section 7: Présentation des études préalables à la création d'un incubateur d'entreprises

Cette section est composée de trois paragraphes à savoir l'étude des besoins, l'étude organisationnelle et l'étude technique. L'étude des besoins qui présente l'offre, la demande et les ressources matérielles. L'étude organisationnelle s'intéresse à l'aspect ressources humaines. L'étude technique présente l'organisation de l'emplacement du l'incubateur et le processus de production.

II.1.1.5 Etude des besoins

II.1.1.5.1 Offre

Plusieurs incubateurs proposent déjà leurs services aux jeunes étudiants entrepreneurs. Il est donc judicieux d'en citer les plus importants. Nous les avons répertoriés dans le tableau ci-après en fonction de leur popularité.

Tableau 12: Les principaux incubateurs d'entreprises s'adressant aux jeunes entrepreneurs au Sénégal

Incubateurs	Champs d'intervention
CTIC Dakar	<p>le CTIC est l'un des incubateurs les plus en vue de la capitale du Sénégal. Spécialisé dans les technologies de l'information (internet, mobile, nouvelles technologies), le CTIC Dakar se définit d'abord comme une pépinière destinée à doper la croissance de ces jeunes entreprises, auxquelles elle fournit de l'accompagnement (coaching, conseils technique, appui marketing, formation business plan) du networking (événements business startups, sessions pitching) et du service logistique (mise à disposition de bureaux, service téléphonique et postal mutualisé, etc.). Deux formes d'accompagnement à CTIC : tout d'abord un programme d'incubation pouvant aller à 3 ans pour les jeunes startups nouvellement créées. Ensuite un programme de coaching sur 3 mois destinés aux porteurs de projets encore au stade « idées » : challenger le modèle économique, former les équipes, fabrication et optimisation du business plan, etc.</p>
INNODEV	<p>L'Incubateur INNODEV est une structure d'accueil et d'accompagnement aux projets de création d'entreprise innovants en liaison avec des laboratoires de recherche et portés par des chercheurs, des étudiants ou des entrepreneurs.</p> <p>L'incubateur INNODEV met à disposition des locaux, du matériel et des facilités diverses, une assistance juridique et fiscale, des conseils pour l'élaboration de business plan ou l'obtention de financements, la recherche de partenariat.</p>
CIDEFJ	<p>Le Centre d'Incubation et de Développement des Entreprises de Femmes et de Jeunes (CIDEFJ) appuie les porteurs de projet, les femmes et jeunes chefs de Micro– Petites et Moyennes Entreprises (M–PME) du Sénégal. Le CIDEFJ apporte un appui en termes d'hébergement, de conseil en entrepreneuriat, management, technologie et recherche de financement, de la conception de l'entreprise jusqu'à sa maturation.</p>
Incubateurs de grandes Ecoles	<p>ETICCA, ESTM, SUPdeCO, IAM, ce sont des incubateurs académiques qui accompagnent leurs étudiants porteurs de projets dans la Gestion administrative quotidienne des affaires ; Conseil juridique, incluant, selon le cas la boîte à outils pour l'obtention des brevets de conception et protection de propriété intellectuelle ; Cours et activités de formation ; Suivi direct de la part du management.</p>

Source : Auteur de la recherche

II.1.1.5.2 La demande (Cible)

L'étude menée a permis de déceler un désir d'entrepreneurial chez les étudiants en fin de formation. Bien qu'étant faible dû à la petite taille de l'échantillon de la population étudiée (200).

Toutefois, la cible de l'incubateur est constituée d'étudiants en formation initiale au CESAG, mais la priorité est donnée aux projets des étudiants en fin de formation.

Les critères de la cible sont les suivantes :

- ✓ Etre régulièrement inscrit à un des programmes de formation initiale au CESAG ;
- ✓ Constituer une équipe de maximum 4 personnes ;
- ✓ Etre porteur d'une idée de projet innovant.

L'incubateur est pour l'instant non ouvert aux projets d'étudiants externes au CESAG.

II.1.1.5.3 Les ressources matérielles

Les ressources matérielles dont a besoin l'incubateur pour ses activités sont essentiellement composées de matérielles de bureau:

Tableau 13: Besoins en ressources matérielles de l'incubateur

Désignation	Quantité
Table de travail	6
Chaises	9
Ordinateurs de bureau	8
Ordinateur portable	1
Vidéo projecteur	1
Tableau transparent + marqueurs	2
Imprimante	1
Photocopieuse	1
Scanner	1
Armoires de rangement	4
Consommables de bureau (papiers, stylos, etc.)	-
Téléphone fixe	1
Connexion internet	-
Cafetière	1

Source : Auteur de la recherche

II.1.1.6 Etude organisationnelle

II.1.1.6.1 La forme juridique

L'incubateur est sous la tutelle du CESAG, par conséquent il n'a pas de forme juridique à proprement dit car l'incubateur n'est pas indépendant du CESAG. Il dépend de la Cellule Insertion Professionnelle qui est directement rattachée à la direction générale.

La dénomination sociale actuelle de l'incubateur est : « Incubateur d'entreprises CESAG ».

II.1.1.6.2 Le personnel de l'incubateur

La gestion d'un incubateur nécessite la présence des ressources humaines avec une organisation de rôles et des responsabilités optimisés pour accompagner les projets.

Le personnel clé de l'incubateur se décline comme suit :

Tableau 14: Personnel de l'incubateur

Fonctions	Rôle
Président du comité de pilotage	Définit les grandes orientations stratégiques de l'incubateur, de l'organisation, vote le budget et approuve les comptes, il nomme le responsable de l'incubateur.
Le responsable de la cellule Insertion professionnelle	Veille à l'application des orientations stratégiques de l'incubateur
Le responsable Incubateur	Sous la responsabilité hiérarchique du responsable de la cellule insertion professionnelle, il assure au quotidien la gestion des incubés et son fonctionnement.
Assistant(e)	Travaillant en étroite collaboration avec les responsables, il assure la communication entre les différents acteurs et sert de standard entre l'incubateur et ses partenaires externes.

Source : Auteur de la recherche

Pour démarrer ses activités, la ressource humaine principale dont dispose l'incubateur est le responsable de l'incubateur. Les missions de ce dernier sont les suivantes :

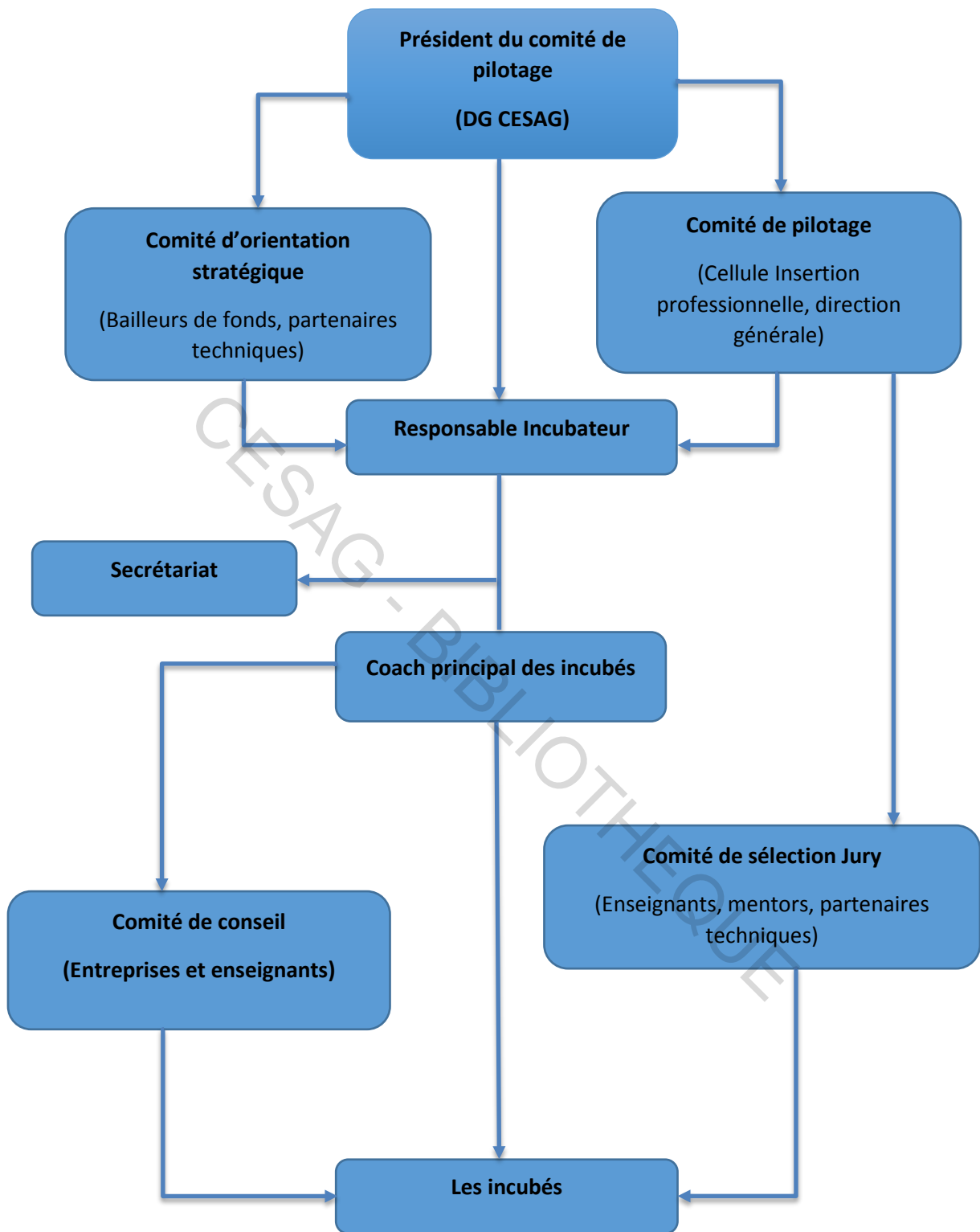
- En lien avec la cellule insertion professionnelle, il gère les conventions de pré incubation et incubation, et le processus de conventionnement ;
- Tient à jour un tableau de bord de l'incubateur,
- Gère et optimise les moyens de l'incubateur (locaux, moyens matériels, informatique....) ;
- Met en place et assure le secrétariat des jurys de recrutement ;
- Met en place des revues de projet périodiques ;
- Collecte et mutualise des informations pratiques au bénéfice des porteurs de projet ;
- Propose, et met en place, des formations à destination des porteurs de projet ;
- Développe et renforce les liens entre l'incubateur, l'Ecole, et les acteurs de l'entrepreneuriat ;
- Met en place et anime la recherche de financements au bénéfice de l'incubateur et des projets incubés.

Le responsable de l'incubateur est une ressource humaine importante dans la gestion d'un incubateur.

II.1.1.6.3 Organigramme de l'incubateur

L'organigramme de l'incubateur à mettre place est le suivant.

Figure 2: Organigramme Incubateur CESAG



Source : Auteur de la recherche

II.1.1.7 Etude technique

L'étude technique traite de deux aspects à savoir : la localisation du projet (choix et organisation de l'emplacement) et le processus de production (processus de conception des applications et architecture du réseau).

II.1.1.7.1 Localisation et organisation de l'emplacement

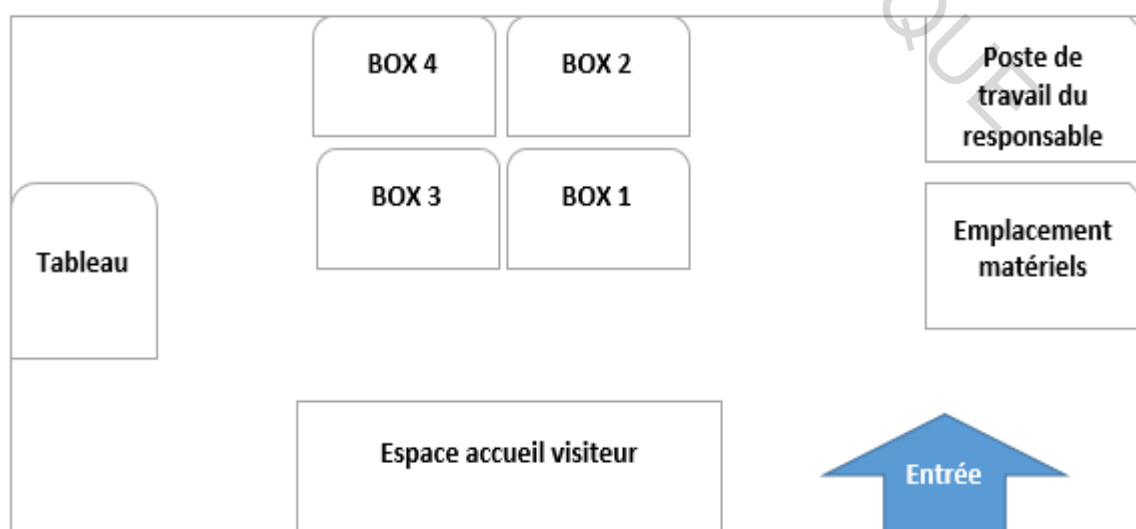
L'incubateur est logé au sein même du CESAG. Une salle a été aménagée et équipée du matériel nécessaire dont a besoin les incubés. C'est au niveau du bâtiment E, salle E1, pas très spacieuse mais pouvant accueillir les quatre (4) projets retenus pour cette première cuvée. La salle est organisée comme suit :

A l'entrée juste en face de la porte nous avons le bureau (poste de travail) du superviseur, à coté il y'a une table réservée pour la photocopieuse, le téléphone, l'imprimante et le scanner. Ensuite juste à gauche il y'a un petit espace d'accueil des visiteurs où est installé trois (3) chaises. Enfin au milieu de la salle, il y'a quatre (4) box aménagé en forme de bureau pour les quatre (4) équipes de porteurs de projets. Tout au fond de la pièce, un tableau transparent pour les informations au quotidien.

L'incubateur possède une salle de réunion et de formation équipée située en ce moment dans la salle audio-visuelle de l'école.

Nous pouvons résumer l'organisation de la salle par le schéma ci-dessous :

Figure 3: Organisation Incubateur

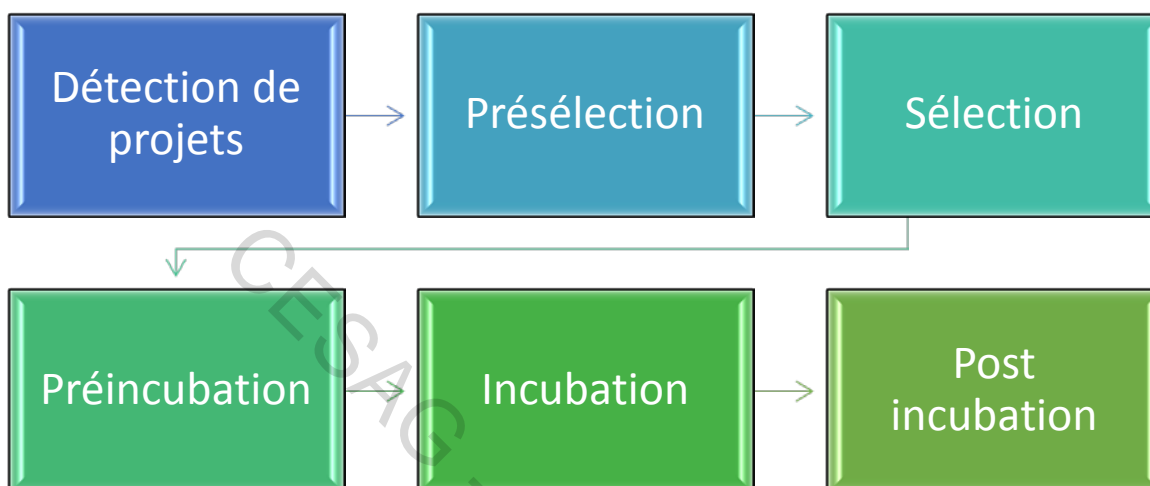


Source : Auteur de la recherche

II.1.1.7.2 Le processus de production

Dans sa mission d'accompagner les porteurs de projets à la création d'entreprises, le processus de production de l'incubateur se présente selon la figure ci-dessus :

Figure 4: Processus de production de l'incubateur



Source : Auteur de la recherche

- **La détection de projets** : qui consiste à un appel à la candidature des projets. Une campagne d'informations de deux à quatre semaines pour recueillir les idées de projets des étudiants. Le dépôt des candidatures se feront en ligne via le site internet de l'école. Les candidats rempliront un formulaire d'enregistrement (voir annexe 3).
- **La présélection** : après la clôture des candidatures, le comité de jury ou l'équipe de l'incubateur se réunis pour présélectionner les dix meilleures idées de projets, pertinentes, innovantes et surtout des idées de projets dont la faisabilité est plausible. Une fois les dix projets sélectionnés, les candidats retenus rentrent en séance de travail avec l'équipe de l'incubateur pour se préparer à la présentation de leur idée de projets pour la phase de sélection. Durant les deux ou trois séances de travail, les candidats retenus sont formés et coachés sur les points essentiels qu'ils doivent faire ressortir lors de la présentation de leur idée de projet. Un canevas de business model (voir annexe 4) qui permettra aux membres du jury d'évaluer l'idée de projet. L'objectif est

d'épurer l'idée de projet pour lui une forme plus concrète, celle d'un projet. Emmener les étudiants à aller plus loin dans leur idée en faisant un premier travail d'étude sommaire.

- **La sélection** : La procédure se déroule comme suit :
 - Les dossiers des candidatures travaillées après la phase de présélection sont envoyés à l'avance au comité chargé de la sélection.
 - Le porteur ou l'équipe de projet se présente devant le comité pour une présentation succincte du projet de 10 min.
 - Une phase de questions-réponses de 15min maximum
 - L'équipe de l'incubateur donne son avis sur le projet (forces et faiblesses)
 - Le comité délibère sur la base d'une fiche d'évaluation (voir annexe 5) comportant des critères telle que l'existence d'un marché, la concurrence, l'originalité du concept, etc. Les membres du jury doivent s'assurer que les porteurs de projets comprennent et maîtrisent tout d'abord leur projet, évaluer leur esprit entrepreneurial et enfin s'assurer de la potentialité et de la faisabilité du projet. Une fois tous les projets présentés, il sélectionne au final (4) projets qui poursuivront l'aventure en phase de pré incubation.
 - Le comité en charge de la sélection émet des recommandations à destination de l'équipe de l'incubateur pour accompagner les projets au mieux.
- **La pré-incubation** : elle consiste à la réalisation de l'étude de faisabilité du projet. Les porteurs de projets travaillent avec l'équipe de l'incubateur et les différents experts commis par l'incubateur⁹. Cette étude comporte
 - Etude de la demande potentielle afin de l'identifier et l'évaluer à travers à réalisation des enquêtes auprès de la population cible ;
 - Etude de l'offre, pour savoir les solutions en termes de produits ou services sont proposées pour combler le besoin identifié ;
 - Etude technique afin de mettre en place un système de production efficace et moins coûteux ;
 - Etude économique afin de déceler si le projet aura un impact positif sur l'économie du pays, à savoir la création d'emploi, création de richesses... ;
 - Etude environnemental si possible pour les projets industriels ;

⁹ L'incubateur s'entoure de personnes dotées d'expertise et d'expérience dans les différents secteurs d'activités en rapport avec les projets suivis. Ces experts sont rémunérés sur la base d'honoraires préalablement négociés.

- Etude financière pour évaluer en termes de cout l'investissement dont a besoin le projet.

A l'issu de toutes ses études, les projets sont réévalués et jugés recevable ou pas pour la phase d'incubation. L'évaluation est faite cette fois-ci sur les bases de données réelles issues du terrain.

- **L'incubation** c'est la phase d'implémentation du projet proprement dit. Le projet potentiellement porteur est mis en place et testé sur le marché durant une période donnée. Les porteurs de projet sont formés à l'entreprenariat, à la gestion et au métier de chef d'entreprises. Ils côtoient les autres entrepreneurs et partagent leurs expériences. La charge de travail est plus lourde et intense, c'est une phase de non-retour durant laquelle l'entrepreneur doit se donner à fond pour la concrétisation de son projet.

Nous pouvons synthétiser la pratique de l'incubation dans le tableau ci-dessous :

Tableau 15: Pratique pour la phase d'incubateur des projets

Modalités	Pratiques
Cadres de l'incubation	<ul style="list-style-type: none"> • Durée d'incubation • Type d'hébergement • Formalisation des procédures d'incubation (guides, documents types, contrat incubateur-incubés)
Accompagnement par l'équipe de l'incubateur	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi de l'avancement du projet • Mise en relation avec les prestataires externes, rédaction du cahier de charges, évaluation de la qualité des prestations • Mise en place d'un programme de formation • Mise en relation des incubés avec les incubés d'autres incubateurs • Allocation de financement • Mise en relation des porteurs de projets avec les financiers, les investisseurs, les partenaires, les business angels¹⁰ • Assistance à la négociation avec les clients, les investisseurs, les partenaires techniques

¹⁰ Les Business-Angels sont des particuliers ayant une expérience des affaires, souvent des anciens entrepreneurs ou cadres qui investissent dans les premières années de l'existence d'une entreprise. Le montant total des investissements des business angels peut atteindre 1 à 5 fois le montant total des investissements en capital-risque, ce qui est considérable.

Prestations aux incubés	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisation du business plan • Actions de formation à l'entrepreneuriat, au management, au métier de chef d'entreprise, au leadership... • Aide juridique, comptable, marketing, de communication • Aide à la maturation technologique
--------------------------------	---

Source : Auteur de la recherche

- **La post incubation** c'est l'après incubation des projets. Une fois les entreprises créées sortent de l'incubation, les relations ne sont pas rompues avec l'incubateur. Certaines entreprises pourront bénéficier des conseils de l'incubateur, une relation de confiance sera établie lors de l'incubation. Les entreprises ne seront pas laissées à elles-mêmes, elles seront observées de loin et au besoin l'incubateur peut être sollicité et agir. Toutefois l'incubateur n'aura plus de main mise ni de pouvoir sur les entreprises, juste des simples relations de confiance.

II.1.1.7.3 Calendrier et durée du processus de production

Pour cette première année d'exercice le calendrier de production s'établit comme suit :

Tableau 16: Calendrier et durée du processus de production

Activités	Date de début	Durée
Détection des projets	Janvier	3 semaines
Présélection	Février	1 jour (délibération) et 1 semaine pour la préparation à la sélection
Sélection	Mars	1 jour
Pré-incubation	Mars	3 mois
Incubation	Mai	6 mois à 1 an
Post incubation	Dès la sortie d'incubation	1 à 3 ans

Source : auteur de la recherche

Section 8: Plan de gestion et recommandations

La présente section porte sur les axes clefs du processus de management. Le paragraphe 1 traite de la planification et le contrôle de l'atteinte

II.1.1.8 Plan de gestion

II.1.1.8.1 Planification

Les objectifs à moyens et longs termes ainsi que les résultats attendus sont définis dans les deux sous points suivants : objectifs stratégiques et résultats attendus

- **Objectif stratégique**

A long terme, l'objectif de l'incubateur est de devenir un véritable dispositif d'aide à la création d'entreprises qui va aider à améliorer l'insertion professionnelle des étudiants du CESAG. Initier les étudiants à l'entrepreneuriat afin de les orienter vers l'auto-emploi par la création d'entreprises.

- **Résultats attendus et moyens**

La traduction de l'objectif stratégique en résultat se découpe en résultats à courts termes et long terme. A court terme (1 à 6 mois), les résultats prévus sont :

- L'existence et missions de l'incubateur connu de tous les étudiants du CESAG grâce aux séances d'informations et d'ateliers organisés au sein de l'école ;
- Les porteurs de projets incubés formés et initiés à l'entrepreneuriat, au leadership et au management ;
- Les études de faisabilité concernant les projets en pré-incubation réalisées ;
- Les étudiants mis en relation avec les différents acteurs du monde l'entrepreneuriat.

A long terme, les résultats prévus sont :

- Des entreprises créées par les étudiants ;
- L'insertion professionnelle des sortants du CESAG améliorée par la création d'entreprises ;
- L'esprit entrepreneurial inculqué aux étudiants.

II.1.1.8.2 Gestion contractuelle des incubés

La gestion des incubés au quotidien est régie par des contrats. L'incubateur fait signé aux incubés des contrats que ces derniers doivent respecter.

- **La convention d'accompagnement**

L'incubateur et les incubés sont liés par une convention écrite qui définit les obligations de chacun. Cette convention est lue et visée par les deux parties lors de l'accueil de l'incubé. L'incubé accepte de se soumettre aux obligations et devoirs à l'égard de l'incubateur. Cette convention inclut l'évaluation de l'incubé.

Le responsable de l'incubateur effectuera, avec le créateur, un suivi régulier de son activité.

Ce suivi fera l'objet de rendez-vous programmés et d'un dossier de suivi reprenant les indicateurs et tableaux de bord de l'entreprise.

- **Convention de mise à disposition des moyens**

L'incubateur met à disposition des incubés des biens et prestations de services. Ces biens et services doivent être utilisés selon les dispositions prévues et exigées par l'incubateur. Ces biens sont destinés à l'usage commun, chaque utilisateur doit respecter les règles d'usage.

Ces biens et services satisfont les besoins nécessaires aux activités des entreprises. L'utilisation de ces équipements et le suivi des consommations sont établis par l'équipe de gestion de l'incubateur.

- **Règlement intérieur de l'incubateur**

Les occupants doivent se soumettre à un règlement intérieur composé de 6 articles pour l'instant qui sont :

- Bureaux et locaux
- Services communs
- Locaux et sécurité
- Clés
- Entretien
- Disciplines générales

Ces règles (voir annexe 6) de bon fonctionnement sont à respecter par tous les incubés pour un bon vivre au sein de l'incubateur. L'entrée dans l'incubateur nécessite l'adhésion signée au règlement

II.1.1.8.3 [Modèle économique de l'incubateur](#)

Le modèle économique actuelle de l'incubateur est d'une approche classique.

C'est incubateur académique à caractère public ses activités d'incubation ne créent pas de revenu en lui-même et donc il dépend complètement des subventions en provenance de ses bailleurs de fonds.

Les incubés n'ont pour le moment rien à déboursier comme frais, ils sont accompagnés gratuitement de l'idée de projet jusqu'à la création de l'entreprise.

Toutefois, il prévu à moyen terme un modèle à retour financier, soit par une participation dans l'activité incubé, soit par l'intégration de la nouvelle l'activité dans l'offre du sponsor, par exemple, une entreprise.

II.1.1.9 Recherche de fonds et partenariats

Le financement des projets incubés et les partenaires techniques pour l'accompagnement sont les deux éléments les plus importants dans pour la survie et l'efficacité d'un incubateur.

II.1.1.9.1 Recherche de fonds

La question de financement constitue la préoccupation majeure de l'incubateur et de ses partenaires.

- Principal bailleur de fonds

Pour le moment le PACER est le principal pourvoyeur de fond de l'incubateur. Les fonds mise à disposition par le PACER ne sont destiné qu'à couvrir les frais de mise en place de l'incubateur. Toutefois, il faut trouver des fonds pour assurer le fonctionnement de l'incubateur car ce dernier nécessite beaucoup de fonds pour faire face aux lourdes charges d'exploitation.

- Autres alternatives de financements

Il existe plusieurs options possibles pour permettre le financement des projets incubés.

- **L'Etat** à travers ses différents programmes de soutien au développement économique ;
- **Les banques commerciales**, elles peuvent octroyer des prêts de financement des projets rentables à des taux très accessibles. L'équipe de l'incubateur se chargera de cibler quelques banques avec qui l'incubateur pourrait s'allier pour financer les projets ;
- **Les organismes de financement de projets entrepreneurial** (ONG, Ambassades etc.) ;
- **Crowdfunding** avec participation, plusieurs parties prenantes s'associent pour financier un projet ;

- **Business Angels**, ce sont des investisseurs privés que l'incubateur pourrait fédérer autour des projets incubés ;
- **Des grandes entreprises privées**, qui pourraient s'intéresser à ces start-up naissantes et les financer.
- **Les Alumnis du CESAG**, ces anciens étudiants du CESAG qui exercent partout dans le monde pourraient être de source de soutien et de financement des projets incubés.

Ce sont toutes ces sources de financement vers lesquelles l'incubateur dans sa stratégie de recherche de financement va se tourner et obtenir progressivement des accords de financements.

II.1.1.9.2 Partenaires techniques

Pour le démarrage des activités, les structures très expérimentées dans le domaine de l'entrepreneuriat et de l'incubation ont acceptées d'accompagner sur le plan technique l'incubateur à mettre à place.

- Le CTIC, incubateur de croissance dans le domaine des TICs accompagne l'incubateur dans la formation et le coaching au quotidien de nos incubés. C'est le principal partenaire technique de l'incubateur.
- JOKKOLabs est un espace de co-working qui offre aux différents entrepreneurs un espace de travail et d'échange autour de leur projet. Il accompagnera l'incubateur dans la formation, l'organisation et la gestion de l'espace de travail des incubés.

II.1.1.9.3 Autres partenaires

D'autres acteurs importants interviennent dans le processus de gestion d'un incubateur à savoir :

- La Chambre de commerce, structure au niveau de laquelle toutes les procédures administratives et juridiques de création d'entreprises sont effectuées. L'incubateur est appelé à collaborer avec cette structure qui l'accompagnera dans son processus d'établissement des entreprises incubées.
- L'ADPME, agence de développement des petites et moyennes entreprises, très expérimentées dans la création, le suivi et l'accompagnement des petites et moyennes entreprises.

II.1.1.10 Recommandations

Aucun travail ni institution n'est parfait, il est donc judicieux pour nous de faire quelques recommandations afin de garantir une certaine viabilité à ce projet. Nos recommandations sont scindés en trois points : sur le plan de gestion, sur le plan technique et financier et autres.

II.1.1.10.1 Sur le plan de gestion

- Recommandation 1 : L'incubateur doit s'ouvrir aux autres incubateurs académiques. Cette ouverture permettra à l'incubateur de gagner en expérience. Par exemple l'incubateur de l'Institut Africaine de Management (IAM) qui existe depuis 2 ans déjà.
- Recommandation 2 : Créer une plateforme collaboratrice pour le suivi des projets entre les incubés, les mentors et les experts. Cette plateforme sera un support de communication interne efficace.
- Recommandation 3 : Organiser des séances d'information et des rencontres avec les étudiants pour leur expliquer ce que c'est qu'un incubateur, son rôle, son fonctionnement et comment ce dernier peut les aider à créer leurs propres entreprises ;
- Recommandation 4 : organisé quasiment tous les mois le « **Speed networking** », il consiste à faire « pitcher » les étudiants qui le souhaitent dix fois leur projet devant dix professionnels différents en trois minutes. Ces « pitches » s'assortissent ensuite de phases de questions/réponses qui permettent aux étudiants d'avancer sur leurs projets.
- Recommandation 5 : Ressources managériales : l'incubateur doit rassembler des coaches experts dans leurs secteurs (Tourisme, industrie, management, finance etc.) ou leurs spécialités (juridique, marketing, communication etc.) ce qui permet aux porteurs de projets de mieux s'orienter et d'être bien conseiller dans tous les domaines que ce soit.
- Recommandation 6 : Réseautage : l'incubateur doit organiser de manière périodique autour des rencontres entre les incubés et les différents acteurs du monde de l'entreprenariat (autres entrepreneurs, des investisseurs, des partenaires techniques etc.).

II.1.1.10.2 Sur le plan technique et financier

- Recommandation 1 : Obtenir des locaux plus grands et spacieux pouvant accueillir plus de 4 incubés. L'incubateur gagnerait à accompagner plus de 4 s'il veut résoudre le problème d'insertion professionnelle des étudiants ;
- Recommandation 2 : Travailler sur la recherche de financement et des partenaires financiers car les projets ont énormément besoin de fond pendant leur phase d'étude de faisabilité et de déploiement ;
- Recommandation 3 : Fond d'amorçage : consister à organiser des rencontres avec les investisseurs afin de leur présenter les projets à fort potentiel de croissance dans le but de lever des fonds pour les projets ;
- Recommandation 6: Faire parrainer chaque accompagnement de projet par une entreprise partenaire du CESAG afin de faire bénéficier aux incubés de l'expérience d'une entreprise qui existe déjà et de se servir de modèle ;

II.1.1.10.3 Sur le plan général

- Recommandation 1: Légiférer sur le statut de l'incubateur, son mode de fonctionnement, leur rétribution enseignants ou non. Il est nécessaire de bien définir l'espace réglementaire en particulier le rôle de l'école et celui de l'incubateur, les responsabilités de chacun, la relation école-Incubateur, le statut du personnel de l'incubateur, le plan de carrière etc.
- Recommandation 2 : Définir un statut légal de l'incubé pour lui permettre de bénéficier d'une prise en charge social. En effet, l'incubateur pour aider les étudiants entrepreneurs durant le processus de création de leur entreprises pourrait attribuer des bourses aux porteurs de projets. Des bourses de soutien afin d'encourager les porteurs de projets.

- Recommandation 3 : L'incubateur doit penser à son indépendance et autonomie afin de s'autofinancer. En effet, à long terme l'incubateur doit développer des activités qui généreront des fonds. Pour commencer, changer son modèle économique sans revenu à un modèle basé sur le prélèvement d'actions dans les entreprises créées, ou encore prélever un pourcentage dans le chiffre d'affaires généré par les entreprises accompagnées ;

- Recommandation 4 : Identifier les potentialités des étudiants par rapport à la création depuis le début de leur formation initiale. Il faut identifier le plus amont possible de leurs études supérieures les étudiants qui s'intéressent à l'économie afin de leur diriger vers un management spécifique sur l'entrepreneuriat.

- Recommandation 5 : « **Matchmaking** » : l'école rassemble des étudiants de profils divers afin de confronter leurs idées, les faire éclater, les mélanger et essayer de provoquer des combinaisons. Organisées en demi-journées, ces initiatives interviennent très tôt dans le processus de création et permettent de faire éclore des projets et de rassembler des équipes. C'est une meilleure autre procédée à la détection de projet.

Conclusion générale

Cette étude de l'analyse de l'insertion professionnelle des étudiants sortants du CESAG avait pour objectif de répondre à la question majeure à savoir :

✚ Comment améliorer l'insertion professionnelle des jeunes diplômés du CESAG?

Cette problématique a été choisie en rapport avec le contexte actuel du monde professionnel où le taux d'embauche dans les entreprises est de plus en plus en baisse.

La démarche adoptée dans la quête de réponse a été de procéder à une analyse de la qualité de la formation dispensée, car une bonne formation confère des compétences aux diplômés et leur garantit un emploi. La formation est une variable essentielle à l'insertion professionnelle. Une enquête a été menée auprès des étudiants en fin de formation, les résultats sont plus que satisfaisants et attestent de la qualité de la formation.

Toutefois, le taux d'insertion professionnelle (25%) est insatisfaisant et la faible implication du CESAG dans l'obtention des stages aux études demeure là un véritable problème pour la cellule insertion en charge de l'insertion professionnelle des étudiants. Pour pallier à ce problème, le CESAG a trouvé comme alternative la mise en place d'un incubateur.

En effet, l'insertion professionnelle ne pouvant plus se faire uniquement par l'emploi salarié, il est nécessaire de favoriser l'incubation d'entreprise en milieu universitaire où il existe un fort potentiel de porteurs de projets.

Notre contribution a donc été de proposer un document d'appui au projet de mise en place de cet incubateur. Les différentes études, le plan de gestion et les recommandations permettront à l'incubateur d'assurer sa viabilité.

Un incubateur viable permettra au CESAG d'améliorer l'insertion professionnelle des étudiants sortants. En effet, l'entrepreneuriat aboutit à la création d'entreprises par conséquent la création d'emploi

Améliorer l'insertion professionnelle c'est :

- augmenté le taux d'insertion des diplômés du CESAG qui passera de 25% à 35% dans les 5 années à venir,

- réduire la durée d'obtention du premier emploi passant de 6 à 12 mois à de 1 à 6 mois maximum
- augmenter le taux d'étudiants aspirant à l'auto-emploi en mettant à leur disposition une structure d'accompagnement et de suivi.

Une école qui se veut compétitive doit assurer non seulement une formation de qualité à ses étudiants mais aussi garantir l'insertion professionnelle de ces derniers.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bibliographie/Webographie

1. Ouvrages

- BAIXERAS Joseph, CHABBAL Robert « Les structures d'incubation au CNRS » mai 2001 ;
- BARROW Colin « Incubators » Éditions John Wiley & Sons, Ltd – 2001
- Bernard MARTIN ; L'emploi par la formation ; Chronique Sociale, Mai 1993, 146 P.
- IGAENR – Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche « les incubateurs publics d'entreprises technologiques innovantes - Premières observations » août 2001.
- JAMES Carol « Business Incubation Goes Corporate » – NBIA Review – août 2001 - Vol 17 N° 4

2. Rapports, revues et documents

- « *L'insertion professionnelle des jeunes en Afrique Subsaharienne* », article n°25, Juin 2013, AFD.
- Barlet S., Baron C., Lejosne N. (2011), « *Métiers porteurs : Le rôle de l'entreprenariat, de la formation et de l'insertion professionnelle à partir de l'analyse de trois pays en développement* », Document de travail n°111, AFD, 89p.
- Conférence internationale du travail (2012), 101^e session, « *La crise de l'emploi des jeunes : il est temps d'agir* » et BafD, OCDE, PNUD, et CEA, dossier « Promouvoir l'emploi des jeunes », rapport perspectives économiques en Afrique 2012.
- Document de projet de la politique d'insertion des jeunes du gouvernement sénégalais (PRODAC), dans le cadre de coopération entre la BAD et le gouvernement du Sénégal ; janvier 2014.
- Olivier C., Barroeta F., Matha A., (2013), « *Les outils de l'employabilité du BIT pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes* », Revue de l'Actualité des services aux entreprises, n°24, Gret, Paris.

- Scarpetta S., Sonnet A., (2010), « *Montée du chômage des jeunes dans la crise* » OCDE, Paris.
- Séminaire « Insertion et emploi des jeunes en Afrique Subsaharienne », MAE/AFD/Gret, décembre 2012.

3. Mémoire

- Berthe ONAGNA, Analyse de l'insertion professionnelle des sortants de l'enseignement technique et de la formation professionnelle au Sénégal : cas de promotions 2000, 2001, 2002 du BTS-Bureautique du CFPC Dakar, 2003
- Christine G. METI épouse ZE, Analyse d'un dispositif d'accompagnement à l'insertion économique des jeunes : Cas du FIJ/CONFESJES ; 2005
- Christopher Z. MIGAN, Analyse des politiques d'insertion professionnelle des diplômés sans emploi au Bénin : Cas des bénéficiaires du programme emploi-jeunes de l'ex fonds de solidarité nationale pour l'emploi : promotion 2000-2003 ; CESAG ; 2004
- Isabelle Mutin-Quison, Pépinières d'entreprises : origines et modes opératoires, Lyon, 2004
- Jean Y. TOSSAVI ; Contribution à l'amélioration de la qualité de l'offre de formation professionnelle au Bénin ; CESAG 2001
- Mohamed Ould TEGHRE ; La problématique de l'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur en Mauritanie (Cas des sortants de la faculté des Sciences Juridiques et Economiques), CESAG ; 2002
- Namory BAKAYOKO ; Etude de faisabilité d'un projet de création d'entreprise : Cas d'un cabinet conseil en création d'entreprise, CESAG ; 2013
- Youssef Youmandia THIOMBIANO ; Stratégie marketing pour une meilleure insertion professionnelle des élèves du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) : le cas de l'ISMEO et l'ISCBF ; CESAG ; 2011

4. Supports de cours

Boubacar AW ; Création d'entreprise ; MBA GP ; CESAG ; 2014

5. Sites web

- <http://www.nextafrique.com> -Octobre 2014

- <http://fr.ulule.com/techafrique/> -Octobre 2014
- <http://www.memoireonline.com/11/13/8001/L-entrepreneuriat-feminin-au-Senegal-obstacles-et-essais-de-solution.html> -Novembre 2014
- www.wikipedia.org – Février 2015

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Questionnaire

Memoire GDP

1. Programme suivi au CESAG.

1. LPTCF3 2. LPGEO3 3. MPSG2 4. MBA

2. Depuis combien d'années fréquentez-vous le CESAG?

1. 1 an 2. 2 ans 3. 3 ans 4. 4 ans 5. 5 ans

3. Quelles ont été les raisons de votre choix de venir vous former au CESAG?

1. La qualité de la formation 2. Les offres de formation pertinentes pour votre carrière professionnelle
 3. La notoriété, la reconnaissance 4. Le cadre d'étude

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

4. Etes-vous satisfait du contenu des programmes de formation? (Veuillez attribuer une note de 1 à 10)

1. 1 2. 2 3. 3 4. 4 5. 5 6. 6 7. 7 8. 8 9. 9 10. 10

5. Etes-vous satisfait de l'encadrement des étudiants par les enseignants?
(note allant de 1 à 10)

(Veuillez attribuer une

1. 1 2. 2 3. 3 4. 4 5. 5 6. 6 7. 7 8. 8 9. 9 10. 10

6. Etes-vous satisfait de la logistique pédagogique support de la formation?
(note allant de 1 à 10)

(Veuillez attribuer

1. 1 2. 2 3. 3 4. 4 5. 5 6. 6 7. 7 8. 8 9. 9 10. 10

7. Pensez-vous que la formation au CESAG est de qualité? (Veuillez attribuer une note allant de 1 à 10)

1. 1 2. 2 3. 3 4. 4 5. 5 6. 6 7. 7 8. 8 9. 9 10. 10

8. Avez-vous déjà eu à affectuer un stage en entreprise?

1. Oui 2. Non

9. Si oui, avez-vous reçu une aide de la part du CESAG pour l'obtention de ce stage?

1. Oui 2. Non

La question n'est pertinente que si Insertion professionnelle = "Oui"

10. Après l'obtention de votre diplôme souhaitez vous?

1. Chercher un emploi dans une entreprise 2. Se lancer dans l'entrepreneuriat (créer son entreprise) 3. Continuer vos études

Annexe 2 : Guide d'entretien

Interlocuteur :

Date de l'entretien :

Objectif de l'entretien : récolter des informations sur la qualité de la formation et l'incubateur d'entreprises dans le cadre de notre mémoire sur l'analyse de l'insertion professionnelle des diplômés sortants du CESAG.

A. Le directeur de la scolarité

1. Pensez-vous que le contenu de vos programmes de formation est en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi ?
2. Disposez-vous d'une procédure systématique et d'outils pour évaluer la qualité de la formation ?
3. Combien le CESAG possède-t-il de formateurs et quels sont les critères de recrutements de ces derniers ?
4. Quelle est en moyenne le nombre d'étudiants diplômés qui sortent par an au CESAG ?
5. Tous les diplômés du CESAG sont-ils reconnus et accrédités ?

B. Le responsable de la cellule insertion professionnelle

1. Quel est le nombre de partenariats du CESAG avec le monde professionnel ?
2. Quel rôle joue ces partenariats dans l'insertion professionnelle des étudiants du CESAG ?
3. Quel est le taux d'insertion des diplômés sortants du CESAG ?
4. Quelle est en moyenne la durée d'obtention du premier emploi pour les diplômés sortants du CESAG ?

Annexe 3 : Formulaire de candidature

Merci de remplir ce dossier et de l'envoyer à insertion@cesag.edu.sn.

1. Le porteur de projet principal

Nom :

Prénoms :

Né(e) le :

Nationalité : Age :

Adresse:..... Code postal /Ville:.....

Email :

Niveau de formation :

Année :

Programme :

2. L'équipe créatrice

Combien êtes-vous dans l'équipe de
départ ?.....

Pour chacun d'entre vous

Nom :

Rôle :

Atouts :

3. Le projet de création d'entreprise

- Nom et descriptif du projet (Résumé 4 lignes)
- Quelles sont vos motivations ?
- En quoi la réussite de ce projet serait pour vous un énorme succès ?

Date :

Signature :

Confidentialité

Les renseignements apportés resteront totalement confidentiels.

Les membres du jury de sélection sont soumis à un devoir de confidentialité.

Pièces à fournir au dépôt du dossier


- Curriculum Vitae des porteurs du projet

Annexe

4:

Business

Modèle












Business Model Canvas

NOM PROJET / ENTREPRISE

Date / /

Model N° /

<i>Partenaires Stratégiques</i> 	<i>Activités Clés</i> 	<i>Propositions de Valeur</i> 	<i>Relation Clients</i> 	<i>Segments de Clientèle</i> 
<i>Ressources Clés</i> 		<i>Communication & Distribution</i> 		(Empty space for notes)
<i>Structure des Coûts</i> 			<i>Sources de Revenus</i> 	

Explications des Critères de Notation:

Les candidats dans leur présentation doivent répondre aux questions suivantes

Le marché: (l'offre et la demande):

- Quel (s) besoin (s) voulez satisfaire par votre produit ou service?
- Quelles sont les caractéristiques de votre clientèle? (volume, pourcentage...)
- Quelle est la situation actuelle du marché que vous abordez? (l'offre, l'évolution...)
- Quels sont vos principaux concurrents

Business modèle:

- Qui sont vos clients, leurs caractéristiques?
- Quelle est la valeur ajoutée de votre produit ou service?
- Quelles sont vos principales activités génératrices de revenus?
- Quelles sont vos sources de financement?
- Quelle est votre structure de coûts?
- Qui sont vos principaux partenaires?
- Quels sont vos canaux de distribution et de communication?
- Quelle est votre stratégie de déploiement?

Investissements:

- A combien s'élève votre investissement de base?
- Quelles sont les caractéristiques de l'investissement que vous recherchez?

Entreprenariat:

- A quel stade est votre projet actuellement?
- Quels sont les rêves et ambitions que vous avez pour votre entreprise?
- Qu'avez-vous besoin pour réussir?

Annexe 6 : Règlement intérieur Incubateur

Article 1 : Bureaux et locaux

Les occupants pourront user de leurs locaux privatifs conformément à leur destination en respectant les dispositions et éviter tout fait de nature à troubler l'activité des autres occupants.

Un état des lieux sera effectué par le concédant ou son représentant le premier et le dernier jour de l'occupation.

Article 2 : Services communs

L'entrée dans la Pépinière implique l'acceptation des services mis en communs définis pour l'ensemble des projets hébergés.

Article 3 : Accès aux locaux - Sécurité

L'incubateur étant placée sous une société de gardiennage, chaque équipe doit respecter les consignes de sécurité éditées par le concédant.

En dehors des heures de présence de la Société de services, chaque occupant pourra accéder librement à ses locaux privatifs. Pendant sa présence, la porte fermée pour éviter toute entrée intempestive de personne étrangère.

Tout occupant constatant une défaillance ou une anomalie dans les installations doit en informer immédiatement la société de services.

Article 4 : Clés

Pour chaque équipe, il lui sera remis des clés :

- 2 clés des locaux affectés à l'occupant,
- 1 clé sera à la disposition de l'incubateur pour accéder aux locaux en cas d'absence (ménage, incendie ...).

Article 5: Entretien

L'entretien de l'ensemble de l'incubateur est effectué par la société de nettoyage de l'école. Les heures de ménage sont fixées par l'équipe de l'incubateur. Toutefois, chaque équipe a le devoir de garder son espace de travail propre, par conséquent, peu faire un petit nettoyage.

Article 6: Discipline générale

Il est formellement interdit aux occupants de l'incubateur :

- D'emporter sans autorisation préalable quoi que ce soit ne leur appartenant pas (mobilier, plantes, livres,...),
- d'avoir un comportement incorrect avec l'ensemble des occupants, toutes personnes appartenant au personnel de l'incubateur ou toutes personnes en contact avec ces dernières (clients, fournisseurs, services techniques, ...).
- d'accueillir des animaux
- de fumer dans l'enceinte des locaux de l'incubateur
- d'introduire ou de distribuer des boissons alcoolisées dans les locaux, pour être consommées.

Tout comportement fautif d'un occupant peut entraîner une sanction fixée par l'équipe de l'incubateur, sanction qui peut aller jusqu'à l'exclusion de l'incubateur.

Fait à, le.....

En deux exemplaires originaux.

Mention "lu et approuvé"

L'Occupant

Le Concédant (incubateur)

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	iii
Liste des sigles	iv
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
Liste des graphiques	ix
Sommaire	x
Introduction.....	1
Partie I : Cadre conceptuel, contextuel et méthodologique de l'étude	5
Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'étude	6
Section 1 : Les fondamentaux sur l'insertion professionnelle et la formation	6
I.1.1.1 Définition des concepts : Insertion professionnelle, emploi, l'auto-emploi, formation.....	6
I.1.1.1.1 Insertion professionnelle.....	6
I.1.1.1.2 Emploi.....	7
I.1.1.1.3 L'auto-emploi	7
I.1.1.1.4 Formation	8
I.1.1.2 Les éléments d'appréciation et d'évaluation de la qualité de la formation	8
I.1.1.2.1 Les contenus des programmes.....	9
I.1.1.2.2 L'encadrement des étudiants.....	9
I.1.1.2.3 Logistique pédagogique	9
I.1.1.2.4 Reconnaissance des diplômes et partenariat avec le monde professionnel	10
I.1.1.3 Les différentes approches en matière de politique d'insertion professionnelle	11
I.1.1.3.1 Les politiques actives.....	11
I.1.1.3.2 Les politiques passives.....	12
Section 2 Les concepts fondamentaux liés à l'incubateur	14
I.1.1.4 Définition : Incubateur ; entrepreneuriat, entrepreneur	14
I.1.1.4.1 Incubateur	14
I.1.1.4.2 Entrepreneuriat	15
I.1.1.4.3 Entrepreneur	16
I.1.1.5 Incubateur : Caractéristiques, typologies et missions.....	16
I.1.1.5.1 Caractéristiques.....	16
I.1.1.5.2 Typologies.....	17

I.1.1.5.3	Missions.....	19
I.1.1.6	Les dispositifs en matière de création et de fonctionnement d'un incubateur.....	19
I.1.1.6.1	Aspect juridique.....	19
I.1.1.6.2	Les investissements.....	20
I.1.1.6.3	Plan stratégique et fonctionnement.....	20
Chapitre 2 : Cadre contextuel et méthodologie de l'étude.....		23
Section 3 : Contexte de l'étude.....		23
I.1.1.7	Contexte du marché du travail et de l'emploi au Sénégal.....	23
I.1.1.7.1	Situation de l'environnement du travail.....	23
I.1.1.7.2	Caractéristiques du marché de l'emploi.....	24
I.1.1.8	Les politiques d'insertion professionnelle de l'Etat du Sénégal.....	27
I.1.1.8.1	Agence Nationale Pour l'Emploi des Jeunes ANPEJ.....	27
I.1.1.8.2	Programme d'Appui à l'insertion des Diplômés de l'Enseignement Supérieur (PADES) ..	27
I.1.1.8.3	Programme d'Appui Pour l'Emploi des Jeunes et des Femmes (PAPEJF).....	28
I.1.1.8.4	Programme des Domaines Agricoles Communautaires.....	29
I.1.1.9	La cellule en charge de l'insertion professionnelle des étudiants sortants du CESAG.....	30
I.1.1.9.1	Présentation.....	30
I.1.1.9.2	Mission et objectifs.....	31
I.1.1.9.3	Stratégies d'insertion professionnelle des étudiants.....	32
Section 4 : Méthodologie.....		36
I.1.1.10	Hypothèses de l'étude et définition des variables.....	36
I.1.1.10.1	Hypothèses de l'étude.....	36
I.1.1.10.2	Définition des variables.....	36
I.1.1.11	Présentation du modèle.....	37
I.1.1.11.1	Le modèle d'analyse.....	37
I.1.1.11.2	Opérationnalisation des variables.....	37
I.1.1.12	Méthodes, outils de collectes de données et population de l'étude.....	39
I.1.1.12.1	Techniques de collecte de données.....	39
I.1.1.12.2	Population de l'étude.....	40
I.1.1.12.3	Technique de traitement des données.....	40
Partie II : Cadre pratique de l'étude.....		41
Chapitre 3 : Présentation, analyses et interprétations des résultats.....		42
Section 5 : Présentation et analyse des résultats.....		42
I.1.1.13	Présentation et traitement des données recueillies.....	42
I.1.1.13.1	Dépouillement du questionnaire.....	42

I.1.1.13.2	Dépouillement des données issues des guides d'entretien	48
I.1.1.13.3	Résultats des variables de l'étude	51
	Section 6 : Interprétation des résultats	55
I.1.1.14	Vérification des hypothèses	55
I.1.1.14.1	Vérification de l'hypothèse 1	55
I.1.1.14.2	Vérification de l'hypothèse 2	55
I.1.1.15	Interprétation	56
I.1.1.16	Synthèse	57
	Chapitre 4 : Présentation du document d'appui du projet d'incubateur	59
	Section 7 : Présentation des études préalables à la création d'un incubateur d'entreprises ..	59
I.1.1.17	Etude des besoins	59
I.1.1.17.1	Offre	59
I.1.1.17.2	La demande (Cible)	61
I.1.1.17.3	Les ressources matérielles	61
I.1.1.18	Etude organisationnelle	62
I.1.1.18.1	La forme juridique	62
I.1.1.18.2	Le personnel de l'incubateur	62
I.1.1.18.3	Organigramme de l'incubateur	63
I.1.1.19	Etude technique	65
I.1.1.19.1	Localisation et organisation de l'emplacement	65
I.1.1.19.2	Le processus de production	66
I.1.1.19.3	Calendrier et durée du processus de production	69
	Section 8 : Plan de gestion et recommandations	70
I.1.1.20	Plan de gestion	70
I.1.1.20.1	Planification	70
I.1.1.20.2	Gestion contractuelle des incubés	70
I.1.1.21	Recherche de fonds et partenariats	72
I.1.1.21.1	Recherche de fonds	72
I.1.1.21.2	Partenaires techniques	73
I.1.1.21.3	Autres partenaires	73
I.1.1.22	Recommandations	74
I.1.1.22.1	Sur le plan de gestion	74
I.1.1.22.2	Sur le plan technique et financier	75
I.1.1.22.3	Sur le plan général	75
	Conclusion générale	77

Bibliographie/Webographie	79
Annexes	82
Table des matières	103

CESAG - BIBLIOTHEQUE