



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

POUR L'OBTENTION DU

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN
ADMINISTRATION ET GESTION -DESAG MBA-**

Promotion DESAG 2008

THEME :

DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DU PROGRAMME PEJU

(PROMOTION DE L'EMPLOI DES JEUNES

EN MILIEU URBAIN)

Elaboré par :

M. Mouhamadou

Moustapha SOW

Sous la Direction de :

M. Ibrahima M. FALL

Formateur au CESAG

Décembre 2009

***DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DU PROGRAMME PEJU
(PROMOTION DE L'EMPLOI DES JEUNES
EN MILIEU URBAIN)***

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont en général à tous les enseignants du CESAG qui nous ont donné de nombreux et pertinents conseils et tout particulièrement à Monsieur Ibrahima Mboulé FALL, qui a bien voulu diriger ce travail et nous a guidé malgré un emploi du temps chargé.

A ces remerciements, nous associons nos amis allemands, Peter Anton VON ARNIM, Wolf VON ARNIM et Horst STUKENBERG et notre mère Amina SOW MBAYE: qu'il veuille bien trouver ici l'expression de notre profonde reconnaissance.

SOMMAIRE

Remerciements	1
Sommaire	2
Présentation générale.....	3
Introduction.....	6
1. Problématique	9
2. Objet de l'étude.....	11
3. Intérêt de l'étude.....	11
4. Champ de l'étude.....	12
5. Démarche du travail.....	12
6. Annonce du plan.....	13
Première partie: Cadre théorique de l'étude	15
Chapitre 1 : Approche conceptuelle du diagnostic et de l'emploi des jeunes	15
1.1 Concepts liés au diagnostic stratégique.....	15
1.2 Concepts liés à la notion d'emploi des jeunes	29
Chapitre 2 : Méthodologie de travail et contexte de l'étude	36
2.1 Démarche de l'étude	36
2.2 Cadre de l'étude : le programme PEJU	37
Deuxième partie : Cadre pratique de l'analyse SWOT du PEJU	47
Chapitre 3 : Analyse des environnements externes et internes PEJU	47
3.1 Analyse de l'environnement externe : Les opportunités et les menaces	47
3.2 Analyse de l'environnement interne : forces et faiblesses du PEJU . ;.....	58
Chapitre 4 : Solutions et recommandations stratégiques	68
4.1 Tests d'hypothèse et règles de décision concernant les deux composantes.....	68
4.2 Recommandations stratégiques et proposition d'un plan d'action	74
Conclusion.....	80
Bibliographie	82
Webographie	83
Annexes	84
Table des matières	88

Liste des Abréviations

ACAB :	Arrangement Cadre sur les Appuis Budgétaires
ACEP :	Alliance Pour le Crédit et l'Epargne.....
ADEPME :	Agence pour le Développement des Petites et Moyennes Entreprises
ADL :	Arthur Doo Little
ANEJ :	Agence Nationale Pour l'Emploi des Jeunes
APE :	Accords de Partenariat Economique
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BCG :	Boston consulting Group
BDS :	Business Development Services
BIT :	Bureau International du Travail
BM :	Banque Mondiale
BTP :	Bâtiments et Travaux Publics
CAP :	Contrôle d'Avancement du Programme
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CF :	Coopération Financière
CGU :	Contribution Globale Unique
CMS :	Crédit Mutuel du Sénégal
CNES :	Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal
CNP :	Conseil National du Patronat
CT :	Coopération Technique
DAS :	Domaines d'Activités Stratégiques
DSRP :	Document de Stratégies de Réduction de la Pauvreté
FCS :	Facteurs Clés de Succès
FMI :	Fonds Monétaire International
FNPJ :	Fonds National Pour l'Emploi des Jeunes
FPE :	Fonds de Promotion Economique
GOANA :	Grande Offensive Agricole pour la Nourriture et l'Abondance
GRIB :	Grille de Rémunération Indexée sur le Bénéfice brut d'exploitation
GTZ :	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
IMF :	Institutions de Micro-Finance
IR :	Impôt sur le Revenu
ISPE :	Instrument de Soutien à la Politique Economique
KFW :	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MAC :	Management Assistance Conseil
MEDS :	Mouvement des Entreprises Du Sénégal
M-PME :	Micro Petites et Moyennes Entreprises
OMC :	Organisation Mondiale du Commerce
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONECCA :	Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés
ONG :	Organisation Non- Gouvernementales
ONU :	Organisation des Nations Unies
ONUDI :	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OPC :	Organisations Patronales et Consulaires
PAMECAS :	Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du Crédit
PEJU :	Promotion de l'Emploi des Jeunes en Milieu Urbain

PESTEL :	Politique Economique Socioculturel Ecologique et Légal
PIB :	Produit Intérieur Brut
SA :	Société Anonyme
SCA :	Stratégie de croissance Accélérée
SDSP :	Stratégie de Développement du Secteur Privé
SMART :	Simple Mesurable Atteignable et Réalisable dans les Temps
SWOT:	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
SYSCOA :	Système Comptable Ouest Africain
TIC :	Technologies de l'Information et de la Communication
TRIMPF :	Taxe Représentative de l'Impôt du Minimum Fiscal
TVA :	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNACOIS :	Union nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal
UNCM :	Union Nationale des Chambres de Métiers
UNOWA :	Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest

Liste des tableaux et graphiques

- Tableaux :

- Tableau 1 : Actions de la KFW au niveau macro
- Tableau 2 : Actions de la KFW au niveau méso et micro
- Tableau 3 : Synthèse des facteurs clés de succès du PEJU
- Tableau 4 : Test d'hypothèse pour emploi et micro-finance
- Tableau 5 : Table Anova pour emploi et micro-finance
- Tableau 6 : Test d'hypothèse pour emploi et formation
- Tableau 7 : Table Anova pour emploi et formation
- Tableau 8 : Tableau statistique sur les revenus

- Graphiques :

- Graphique 1 : Activités d'appui des conseillers
- Graphique 2 : Domaines d'interventions des conseillers
- Graphique 3 : Organisation de la structure Management Assistance conseil (MAC)

Présentation générale

Introduction

L'emploi constitue une préoccupation majeure pour les autorités et les partenaires au développement. Le problème de l'emploi continue de fragiliser les équilibres macro-économiques. Il s'inscrit dans une dynamique de réduction de la fracture sociale qui n'a cessé de s'agrandir avec l'urbanisation massive de ces dernières années, laquelle est causée, entre autres, par l'intensification de la pauvreté en milieu rural. Les gouvernements qui se sont succédé ces dernières années, en ont fait leur fer de lance politique. C'est donc dans cette perspective, que différentes politiques sont initiées pour faire face à cette demande sans cesse croissante, à cette crise qui risque de saper toutes les politiques de développement mises en place dans le processus de décentralisation. L'ancien Secrétaire Général de l'ONU, le Ghanéen Koffi Annan déclarait à propos de l'emploi que c'est « la passerelle la plus évidente qui soit entre les objectifs relatifs au développement et à la sécurité exprimés dans la déclaration du Millénaire. »¹

Le déséquilibre croissant entre l'offre d'emplois et la demande en milieu urbain a débouché sur une crise sans précédent dans les annales de l'histoire. Celle-ci a pour conséquences : une émigration massive vers les zones jugées plus clémentes en termes d'offres d'emplois, une criminalité galopante, un accroissement de la pauvreté et du taux d'analphabétisme et ses corollaires au plan socio-économique ainsi qu'une démotivation et une augmentation de la population défavorisée.

Si l'offre est supérieure à la demande ou vice versa on parle de crise. En termes d'emploi, c'est une lapalissade que de dire que la demande est de loin supérieure à l'offre. Cette dernière a même tendance à se complexifier, se précariser voire se raréfier en milieu urbain.

Face à cette situation, l'Etat sénégalais a pris un certain nombre d'initiatives dont l'objectif principal est d'améliorer l'employabilité. Et fort de son expérience en terme de conséquences du désœuvrement des jeunes en âge de travailler, l'Etat sollicite l'appui financier et technique de certains partenaires au développement. Il est conscient de l'indigence des moyens dont il dispose pour satisfaire la demande en milieu urbain.

¹ .Koffi Annan, (2005) Chômage des jeunes et insécurité sous-régionale en Afrique de l'ouest. In *Etudes thématiques UNOWA*. P. 5-7

C'est ainsi que différentes politiques d'emploi initiées par l'Etat sont financées par les partenaires stratégiques. Celles-ci s'inscrivent dans une dynamique d'empowering des couches vulnérables que sont les jeunes et les femmes. Elles ont pour cadre de référence normatif et régulateur les OMD (Objectifs du millénaire pour le Développement), la SCA (Stratégie de Croissance Accélérée) et le DSRP (Document de Stratégies de Réduction de la Pauvreté). Tous les partenaires au développement (Etat, ONG, Associations, Secteur Privé ...) doivent s'en inspirer pour intervenir dans le champ de la lutte contre la pauvreté au Sénégal.

Ces différentes politiques d'emplois ont pour objectifs majeurs directs entre autres :

- l'amélioration du pouvoir d'achat des citoyens en particulier et des Sénégalais en général ;
- la réduction de la pauvreté en milieu urbain comme stipulé dans les termes de référence inscrits ;
- la création et l'accroissement de richesses au plan local ;
- la promotion du plein emploi des jeunes ;
- la protection et la sécurisation de l'emploi.

Cependant, la limitation des possibilités d'embauche aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé ainsi que les contraintes qui pèsent sur le secteur moderne entraînent un phénomène de repli des jeunes vers certaines activités économiques jugées peu rentables et instables du secteur informel.

En interne, l'Etat apporte certes sa contribution à l'employabilité ; mais la précarisation du recrutement dans les structures de la fonction publique² et les faibles niveaux de rémunération ne permettent pas d'atteindre les objectifs de création de richesses et d'amélioration du pouvoir d'achat des populations.

En réalité, toutes les initiatives prises par l'Etat sénégalais en faveur de la création d'emploi sont rendues caduques par une modification de l'environnement économique qui a des répercussions aux plans politique, économique, socioculturel et environnemental.

² . L'Etat sénégalais a décidé de recruter 5000 agents par an et pendant 5 ans. Ces chiffres laissent penser que le recrutement est massif dans la fonction publique mais en réalité cette masse de nouvelles recrues est composée en grande partie de vacataires et de volontaires dans l'Education, la santé et la justice et dans les autres secteurs de l'administration publique.

Pour pallier à tout cela, certaines mesures ont été prises qui se caractérisent notamment par :

- le recrutement massif ;
- l'investissement public direct à travers la création d'infrastructures sociocommunautaires, d'activités génératrices de revenus par la micro-finance et le renforcement des capacités par la formation et la participation responsable ;
- la création d'organes de soutien et d'encadrement comme le FNPJ (Fonds National pour la Promotion des jeunes, l'ANEJ (Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes) et son PANEJ³, l'ADPME, le FPE (Fonds de Promotion Economique) ;

Ces organes, qui s'inspirent tous des cadres de références cités plus haut, sont appuyés et accompagnés dans leurs missions respectives par des partenaires au développement nationaux ou étrangers.

Parmi ces partenaires au développement, la coopération allemande, présente à travers un projet dénommé PEJU (Promotion de l'Emploi des Jeunes en milieu Urbain) est principalement la plus active et la plus dynamique. Elle est doublement présente à travers les prestations de la coopération technique, représentée par la GTZ et d'autre part les fonds mis à disposition dans le cadre de la coopération financière, assurée par la KfW. Cette coopération financière vise exclusivement l'amélioration de la micro-finance, sans laquelle aucune promotion des PME ne pourra se faire.

Il convient de souligner, que malgré la profusion des acteurs qui interviennent dans le champ de la politique de l'emploi en milieu urbain, des problèmes subsistent et se posent en terme de :

- difficultés liées à l'harmonisation des interventions en milieu local ;
- faiblesses des ressources investies ;
- non adhésion des populations aux projets et programmes ;
- contraintes administratives ;
- accès encore difficile aux services financiers de base ;
- problèmes de formation et de qualification des populations urbaines.⁴

³. Le PANEJ veut investir 52 milliards dans la promotion du plein emploi des jeunes en milieu urbain.

⁴. L'exode rural n'a pas seulement paupérisé le milieu urbain ; les villes ont aussi importé l'analphabétisme qui gangrénait le milieu rural.

Tous ces problèmes entraînent l'élaboration d'un certain nombre de stratégies pour améliorer l'employabilité des jeunes en milieu urbain. L'employabilité est la capacité d'un demandeur d'emploi à s'adapter et à évoluer sur le marché de l'emploi même dans un environnement hostile.

La réorientation de l'aide au développement, les récentes émeutes de la faim, bref l'accroissement de la demande sociale sont autant de signes qui rendent plus que jamais obligatoire une reconsidération des politiques et stratégies en matière de création d'emplois dans les villes. Les estimations d'évolution démographique dans les villes sénégalaises montrent qu'il urge de mettre sur pied une nouvelle *weltanschauung* dans le paysage des prises de décisions stratégiques.

1. Problématique

L'urbanisation au cours de ces dernières années a des conséquences collatérales sur le niveau de vie socioéconomique des populations. Il rend davantage complexe la question de l'emploi des jeunes en milieu urbain. Ces derniers constituent la frange la plus importante en milieu urbain du fait que l'exode rural est le plus souvent l'affaire des jeunes.

Le contexte mondial est marqué par une logique d'ouverture des économies et la domination d'un modèle unique. Il se caractérise également par le réajustement des politiques des États et une plus forte libéralisation des marchés. Le Sénégal tente alors de mettre en œuvre des réformes imposées par les institutions internationales de financement que sont le FMI (Fonds Monétaire International) et la BM (Banque Mondiale). En externe, des initiatives comme les APE (Accords de Partenariat Economique) et les conditions édictées par l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) mettent les Africains dans un contexte de libre échange. En interne, la réforme en matière de décentralisation constitue un transfert de toutes les charges sur les populations. Ces deux éléments gangrèment les conditions de vie des populations urbaines.

Le système capitaliste a certes ses mérites : quiconque peut faire affaire avec n'importe qui et peut mettre en œuvre des moyens en vue de créer le profit. Il est ouvert, capitaliste, monétaire et les échanges sont marchands. Mais nos économies sont fragilisées par une concurrence dans tous les domaines. Ceci a pour effet de rendre accrue la difficulté à cerner, laquelle est liée à la question de l'emploi des jeunes en milieu urbain. Etant donné que plus de 70% de la population sénégalaise exerce une activité liée directement ou indirectement à l'agriculture, une fragilisation de ce sous secteur avec l'ouverture des marchés, aura forcément pour conséquence un exode rural.

A titre d'exemple, la décision de la SUNEOR, leader dans le domaine des huileries au Sénégal, de licencier 145 employés contractuels, s'explique par le fait d'une mauvaise gestion de la campagne arachidière. Le centre urbain, réceptacle de la plupart des échecs des politiques en milieu rural, subit alors de plein fouet toutes ces modifications de l'environnement socioéconomique.

C'est dans ce contexte très confus que la politique de promotion de l'emploi des jeunes en milieu urbain trouve tout son intérêt. Elle est une réponse aux problèmes des jeunes. Le diagnostic d'un tel programme s'inscrit dès lors dans cette dynamique de sortie de crise par des stratégies appropriées, s'inspirant des méthodes empruntées aux sciences de gestion et au management. Différents programmes et projets ont échoué du fait d'une non-prise en charge du volet planification des activités.

Qu'est ce qui explique l'échec des politiques en matière d'emploi des jeunes ?

La présente étude va se focaliser sur l'analyse stratégique de la pertinence des politiques de l'emploi en milieu urbain et ceci sous deux angles : la formation et la micro-finance. Elle s'appuiera sur un programme de la coopération allemande qui prend en charge cette question fondamentale. Mais au-delà du diagnostic, elle se veut une proposition de stratégies adaptées à la caractéristique de la demande en milieu urbain. Elle pose d'emblée les hypothèses de recherches suivantes :

- les politiques d'emploi en milieu urbain ne tiennent pas suffisamment compte des modifications de l'environnement économique ;
- les caractéristiques de la micro-finance n'encouragent pas l'initiative privée ;
- les politiques d'emploi existent, mais elles ne respectent pas les normes de la planification ;
- la politique fiscale du Sénégal par rapport aux entreprises n'encourage pas la formalisation des entreprises informelles ;
- seule la promotion de la micro-finance et la formation des acteurs potentiels peuvent améliorer l'employabilité en milieu urbain ;
- si l'Etat sénégalais ne résout pas les problèmes en milieu rural, toute tentative en milieu urbain sera caduque ;
- le développement des M-PME aura un impact positif sur la croissance et par conséquent sur la réduction de la pauvreté ;
- les politiques et stratégies d'amélioration de l'employabilité constituent des pré-requis dans la lutte contre la pauvreté.

2. Objet de l'étude

Ce travail se veut un diagnostic stratégique du programme allemand de Promotion de l'Emploi des Jeunes en milieu Urbain (PEJU). Mais, au-delà de ce diagnostic, il s'agit aussi de réfléchir sur les politiques du Sénégal en matière de création d'emplois pour les jeunes en milieu urbain. Il s'intéresse également aux stratégies utilisées et aux politiques initiées par les concepteurs et acteurs qui interviennent en milieu urbain par opposition au milieu rural. En zone rurale, d'autres politiques seront appliquées. Celle-ci vont, bien entendu, tenir compte de l'environnement spécial que constitue le monde rural. Des paramètres, d'une nature autre, caractérisés par leur complexité, seront considérés en milieu urbain.

3. Intérêt de l'étude

L'intérêt de la présente étude se situe à plusieurs niveaux :

D'abord pour l'Etat, ce travail constitue un référentiel objectif, un point de vue dénué de toute velléité partisane, laquelle caractérise de manière irrationnelle les politiques initiées depuis quelques années. Il privilégie une approche nouvelle et ceci dans ce contexte caractérisé par un cafouillage et un imbroglio quant aux politiques et stratégies en banlieue. Les politiques d'emploi n'ont pas abouti aux résultats escomptés. Par ailleurs, cette étude porte sur un fait sensible – l'emploi – dont l'amélioration aura, en termes de création de richesses, des conséquences sur une meilleure visibilité de l'activité économique en milieu urbain, sur la réduction de la pauvreté et, par ricochet, sur le Produit Intérieur Brut (PIB). En outre, cette recherche est, au-delà de la situation de l'emploi en milieu urbain qu'il diagnostique, un baromètre des conséquences socio-économiques des mauvaises politiques initiées par les gouvernements qui se sont succédé.

Ensuite, pour le CESAG, ce travail est d'abord un enrichissement de son potentiel en bibliothèque par rapport aux études menées avec l'approche diagnostic. Les résultats de cette recherche viendront conforter la notoriété dont il jouit déjà. Ils conforteront la thèse selon laquelle, les méthodes utilisées en sciences de gestion et enseignées au sein de l'établissement, peuvent servir à diagnostiquer d'autres organisations et à concevoir des stratégies d'amélioration de l'environnement économique. Il constitue enfin par extrapolation, une contribution, une réponse du CESAG aux problèmes relatifs à l'emploi et à la création de richesses en milieu urbain.

En troisième instance, pour le PEJU, cette étude permettra d'une part, une plus grande visibilité, un élargissement de la vitrine d'activité, en ce sens qu'elle propose de nouvelles grilles d'analyse. Elle fait office de tableau de bord du manager et chef de projet et apporte également des

corrections de mi-parcours et des stratégies d'amélioration des mécanismes de mise en œuvre. D'autre part, elle est un baromètre des écarts entre les objectifs fixés et les résultats sur le terrain.

Enfin, pour le stagiaire, c'est l'occasion d'utiliser les méthodes d'analyse utilisées en gestion pour diagnostiquer un phénomène dont l'amélioration aura des répercussions sur son propre parcours professionnel. Il constitue aussi un défi personnel et par les pistes de réflexion qu'il ouvre, une contribution au développement du pays. C'est aussi un signal lancé aux autorités sénégalaises par rapport aux mauvaises planifications stratégiques des politiques d'emplois. Cette étude est enfin, sans prétention aucune, la contribution d'un natif du pays évoluant professionnellement en banlieue, à la résolution de questions liées à la réduction de la pauvreté en milieu urbain.

4. Champ de l'étude

La présente étude n'est point un mémento ou une nomenclature des problèmes liés à l'emploi au Sénégal. D'autres études prendront en charge une telle problématique. Elle se limite à un diagnostic de la politique du Sénégal en matière de promotion de l'emploi des jeunes en milieu urbain et cela à travers un programme dénommé PEJU qui prend en charge cette question. Elle ne se prononce pas sur la situation de l'emploi en milieu rural. Elle se propose de faire l'analyse ou le diagnostic des stratégies du programme PEJU, d'identifier les difficultés et contraintes auxquelles il est confronté et de proposer des solutions par rapport à ces problèmes identifiés. Il reste entendu que les solutions proposées serviront de support dans l'élaboration de politiques et stratégies visant à améliorer l'employabilité des jeunes en milieu urbain.

5. Démarche du travail

Une recherche bibliographique relative aux politiques et stratégies en matière de création d'emploi est un préalable à cette recherche. Elle s'appuie sur les travaux de recherche effectués et qui peuvent aider à mieux approcher le thème de ce travail. Il s'agit de mémoires de fin d'études, de thèses, d'ouvrages généraux, d'articles et de revues. Elle s'appuie également sur les études et publications des organismes nationaux et des partenaires au développement. Elle s'intéresse aussi aux documents du programme PEJU et aux enseignements sur la méthodologie de travail. Enfin une observation participante du travail en entreprise et des interviews d'experts en micro-finance vont compléter cette recherche bibliographique sur l'emploi en milieu urbain.

Ce travail bibliographique sera renforcé par des entretiens avec des cadres dirigeants du PEJU, des agences et ministères impliqués, afin de mieux comprendre les principales implications et les degrés de responsabilité de tous ces partenaires. Ce qui conduit à s'intéresser en particulier :

- à l'identification des différentes structures nationales impliquées dans la politique de création d'emplois ;
- à la sériation des partenaires étrangers et leur degré d'engagement dans les politiques initiées par le Sénégal;
- aux différents cadres de référence qui constituent le cadre institutionnel qui régit l'environnement de la création d'emplois au Sénégal ;
- aux textes juridiques qui régissent l'environnement des affaires ;
- aux mesures successives prises et qui affectent la formation du PIB ;

C'est après ces préalables méthodologiques qu'il sera fait un diagnostic externe et interne du PEJU par rapport à tous ces cadres de référence. A la suite d'une telle analyse interne et externe du programme, l'on situera la stratégie menée par le PEJU, avant de dégager le degré de réalisation de ses objectifs ainsi qu'une appréciation de la pertinence de ses choix stratégiques. Cette démarche organisationnelle donnera à la stratégie qui sera proposée plus de crédibilité et le plan d'action qui l'accompagne pourra se servir des atouts des différentes stratégies analysées dans la partie diagnostic.

6. Annonce du plan

Après une présentation générale qui fixe le cadre de l'étude, ce travail sera scindé en deux parties. Une première partie consacre le cadre théorique de ce travail, et ce en deux chapitres.

Le premier chapitre procède à une approche conceptuelle du diagnostic de l'emploi des jeunes en milieu urbain. Il s'agit ici de faire une revue de la littérature qui sera étayée par des considérations thématiques et lexicales liées aux concepts du diagnostic et de l'emploi. Il circonscrit ainsi la définition des concepts occurrents dans le domaine du diagnostic stratégique et dans le champ des politiques stratégiques en matière d'emploi. L'objectif étant de lever toute équivoque par rapport à leur acception dans cette analyse.

Le second chapitre circonscrit la méthodologie de travail utilisée dans cette étude ainsi que les outils manipulés pour arriver à certains résultats. Il présente également le cadre de l'étude, prétexte de cette recherche, en l'occurrence le programme PEJU dans ses composantes principales.

Les éléments, relatifs à chacun de ces deux volets, seront très utiles pour aborder la seconde partie consacrée au cadre pratique de ce travail. Il s'agit, dans un premier chapitre de mener une analyse SWOT du PEJU qui va consister à caractériser le programme et à identifier les contraintes liées à l'atteinte des objectifs. Conséquemment à tout cela, le second chapitre apporte des solutions à ces problèmes identifiés. Il fait également des recommandations stratégiques par rapport à la question de l'emploi des jeunes en milieu urbain en s'appuyant sur le comportement des deux variables - objets des tests d'hypothèse - en l'occurrence l'emploi et la micro-finance. Il propose également une stratégie et des modalités de mise en œuvre sous forme de plan d'action. Comme tout diagnostic, la recherche débouchera sur un plan d'action opérationnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de l'étude

Les concepts liés aux thèmes du diagnostic et de l'emploi des jeunes sont difficiles à cerner. Cette première partie est une élucidation de la plupart des vocables qui apparaissent dans le champ des politiques stratégiques en matière d'emploi des jeunes en milieu urbain. Elle décrit également les méthodes de travail utilisées et présente le programme PEJU, cadre de cette étude.

Chapitre 1 : Approche conceptuelle du diagnostic et de l'emploi des jeunes

La définition des concepts clés utilisés dans cette étude a pour objectif de faire comprendre au lecteur le sens de la démarche choisie. Il s'agit aussi de lever tout équivoque par rapport à des compréhensions de travers qui fausseraient les objectifs de ce travail. Les notions, dont il est question ici, sont empruntées au vocabulaire relatif au diagnostic stratégique et à l'emploi. Certaines d'entre elles étant transversales, pour les classer dans l'une ou l'autre rubrique, il a fallu faire un choix, qui bien des fois pourrait relever de l'arbitraire.

1.1 Concepts liés au diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique revêt pour les gestionnaires d'entreprises en général et les managers d'organisation en particulier une grande importance. Il s'agit ici de donner un aperçu de l'histoire du diagnostic et de la stratégie dans les sciences de la gestion et d'explicitier certains concepts manipulés par les gestionnaires et managers d'organisation.

1.1.1 Approche thématique du diagnostic

Les premiers modèles d'analyse stratégique sont venus des Etats-Unis, dans les années soixante, le modèle le plus connu est le modèle « LCAG », dénommé à partir des initiales de leurs concepteurs, connu également sous la dénomination du modèle « Menaces/Opportunités, Forces/Faiblesses ». D'autres modèles plus récents de l'analyse stratégique sont aujourd'hui utilisés, même si les anciens modèles ont été critiqués, ils restent cependant un outil de pour les travaux qui ont suivi. Les programmes sont souvent confrontés à la question de leur pertinence et de leur capacité à s'adapter dans un environnement socio-économique caractérisé par des mutations structurelles et conjoncturelles. Face à ces mutations, émergent de nouveaux défis liés aux impératifs de développement et à l'évolution de la demande d'emploi. Les concepteurs et managers de programmes et de projets doivent s'interroger sur la situation et les perspectives de l'ensemble de leurs activités. Les programmes ne peuvent plus être analysés en dehors des préoccupations de l'environnement surtout socio-économique. Et c'est là qu'intervient la planification stratégique en tant que support technique.

L'approche diagnostic permet de voir si le programme en question intègre la planification ; il permet également de jauger le degré de pertinence des considérations prévisionnelles.

Même si le diagnostic stratégique utilise les ratios actuels, il n'est pas possible de concevoir une analyse stratégique sans tenir compte de la composante planification du programme. Ceci permet une anticipation à moyen et long terme des résultats des actions en termes d'atteinte des objectifs fixés.

Pour le planificateur, le diagnostic est toujours un préalable pour fixer des objectifs à atteindre. Avant de se doter de moyens nécessaires à leur réalisation, le manager doit identifier les atouts et les handicaps de la structure, objet d'analyse.

Selon l'encyclopédie *Larousse*, qui propose une définition duale du diagnostic, ce dernier consiste à identifier une maladie d'après ses symptômes et à porter un jugement sur les caractéristiques essentiellement observées. En entreprise, le diagnostic porte sur un fait économique, modifiable après une bonne analyse de l'environnement et de ses circonstances. Aussi bien pour le médecin que pour le gestionnaire d'entreprise, le diagnostic n'est qu'un préalable ; il s'agit de trouver des solutions pour corriger des écarts par rapport à des normes relatives à l'observation de la bonne santé d'un individu et préétablies pour le gestionnaire. Pour le gestionnaire d'entreprise ou de structure, il s'agira de penser des stratégies de sortie de crise et des mécanismes de mise en œuvre.

Avec MARMUSSE (1989), on retiendra que le diagnostic n'est jamais purement rationnel et ne saurait être établi en fonction de normes uniquement. Selon lui, il est indissociable de l'action car c'est au cours de celle-ci que se révèlent les problèmes et les opportunités⁵. Le diagnostic est aussi une démarche heuristique caractérisée par des remises en questions successives : L'art du diagnostic est celui d'une interrogation. Le médecin qui fait un diagnostic se pose des questions, car les symptômes se ressemblent, les signes cliniques sont identiques d'une maladie à une autre. La démarche heuristique le pousse à se dire que tel ou tel signe combiné avec tel ou tel autre concerne telle ou telle maladie. L'incertitude peut prévaloir devant la subjectivité de l'apparition des signes.

Le gestionnaire adopte à peu près la même démarche. Les signes et symptômes sont sur un tableau de bord. Ils sont constitués par des écarts qui existent entre des réalités et des desiderata,

⁵. cf J. C. Beaufile, (2004) Comprendre l'entreprise : Une approche gestionnaire. Vuibert, p.88 ff

des objectifs et des normes. Les causes de ces écarts doivent être individualisées et les éventuelles conséquences prises en compte. Une telle stratégie sera privilégiée parce qu'elle est plus appropriée pour atteindre tel objectif, parce qu'elle est plus efficace ou plus efficiente.

Il convient de retenir que le diagnostic est à la fois dialectique et dynamique. Il donne des explications à un phénomène et il doit être utile à la décision : il doit servir l'action. Le bilan d'un programme, d'une structure ou d'une organisation n'est pas un diagnostic. Sans valeur ajoutée, il s'agit d'une simple collecte de données. Un bon diagnostic débouche toujours sur un plan d'action qui n'est rien d'autre qu'une mise en œuvre des stratégies. Pour le médecin, il s'agira de délivrer des ordonnances et de suivre l'évolution du patient.

Le diagnostic doit donc conduire à une réaction face aux menaces qui pèsent sur la stabilité des organisations. Conscient de ses forces et de ses faiblesses, le chef d'entreprise, doit faire preuve d'abnégation, de ténacité et d'esprit d'ouverture devant les turpitudes de l'environnement. Ce faisant, c'est la volonté de l'entrepreneur qui s'oppose aux exigences de l'environnement. Les entreprises africaines, à titre d'exemple, ne sont pas compétitives pour des raisons liées à la non-maîtrise des modifications des environnements interne et externe.

Les six (6) étapes de la démarche stratégique :

- A. le diagnostic ;
- B. l'écart stratégique ;
- C. la décision stratégique ;
- D. les plans opérationnels ;
- E. les budgets ;
- F. le contrôle.

Le diagnostic est alors la première étape dans la planification stratégique. En résumé, il s'agit d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui pèsent sur la structure.

Ensuite vient l'écart stratégique. C'est l'écart compris entre les prévisions et le niveau d'atteinte des objectifs. La stratégie sert à combler l'écart stratégique. Si l'entrepreneur ne fait rien

à partir d'une certaine date, il ne comblera aucun écart. Dès lors, il se pose le problème du 'planning gap' ou horizon temporel.

Après avoir identifié cet écart, il s'agit de prendre une décision stratégique, qui doit forcément avoir un impact sur la croissance qui est communément définie par une variation positive du chiffre d'affaires. Par conséquent, une multitude de choix s'offre à l'entrepreneur. En effet, il doit les évaluer par rapport à l'horizon temporel et faire la sélection des choix définitifs ; On retient un objectif de croissance ; on analyse logiquement les probabilités pour atteindre les objectifs simultanément ou alternativement. La décision doit être le résultat d'un processus rationnel de choix. En ce sens que, comme le mentionne la théorie d'ANSOFF (1968): face à un problème unique, vous avez quatre solutions. Le ou les choix retenus ne doivent pas être le fruit du hasard. C'est ici qu'intervient l'éventail des manœuvres stratégiques qui est sans limites parce que aussi ouvert que les réflexions à conduire.

Deux classifications peuvent être retenues :

* **La classification tripartite**, qui repose sur le cadre d'évolution de l'entreprise :

- les stratégies intra-secteurs, à base de domination par les coûts : concentration, dégagement ou repli ;
- les stratégies inter-secteurs : intégration verticale, diversification, internationalisation, etc. ;
- les stratégies interentreprises : impartition, stratégies de croissance externe, etc.

L'impartition est « un ensemble d'action de coopération entre plusieurs entreprises disposant de potentiels complémentaires et désireuses de réaliser des effets de synergie. La sous-traitance, le partenariat, l'accord de licence, la franchise, sont des exemples significatifs de cette stratégie. »⁶

* **la classification fonctionnelle**. Il s'agit :

- des stratégies de développement : création d'activités, spécialisation du développement, croissance interne / externe ;
- stratégies d'adoucissement ou de réduction de la concurrence ; il s'agit de la coopération, de l'alliance et du partenariat ;

⁶.cf. C. BUSSENAULT et L. PRETET, (2007) Economie et gestion de l'entreprise, Vuibert. P.44 ff

- stratégies relatives à la production et aux finances (investissements sur fonds propres ou sur endettement, contrôle financier de l'organisation etc.

C'est dans les stratégies de développement que nous retrouvons la création d'entités nouvelles à partir de zéro, les modalités de création d'une activité nouvelle par une M-PME existante, la spécialisation, la logique d'expansion, la diversification dans ses formes horizontales, verticales, concentriques et hétérogènes. Tous ces choix stratégiques impliquent un suivi permanent de la qualité de gestion rigoureuse.

Après avoir pris les décisions stratégiques, il s'agit maintenant de traduire la stratégie en un plan précis et concret. Il faut toujours avoir à l'esprit l'horizon stratégique, c'est-à-dire, le futur souhaité. C'est le type fonctionnel désigné par les Anglo-Saxons sous le vocable de 'business plan'. Une fois la décision prise, il faut la traduire en un système de plan. Exemple : la décision d'atteindre l'autosuffisance alimentaire dans le cadre de la GOANA⁷ a été traduite en plusieurs plans : plan de production, d'investissement, d'aménagement des terrains, de formation des personnes impliquées et plan de financement.

Suivent maintenant les budgets et le contrôle qui constituent les deux dernières étapes de la démarche stratégique.

Cette démarche est celle préconisée dans la plupart des annales de gestion. Les M-PME doivent s'en inspirer pour améliorer leur situation organisationnelle et ainsi booster leur croissance. L'observance des principes de prise de décision stratégique a pour finalité le développement de l'entreprise, l'accroissement de son potentiel opérationnel et la réduction de sa vulnérabilité.

Le diagnostic est étroitement lié à la notion de stratégie. Celle-ci est une discipline apparue récemment dans les sciences de gestion. Etymologiquement, le mot stratégie vient du grec (stratos = armée et agos = je conduis) ; il est défini de façon assez vague comme la partie de cet art qui consiste à établir un plan de campagne pour faire intervenir des masses armées contre l'ennemi, alors que la tactique consiste à combiner, pour des actions spécifiques, les moyens dont on dispose.⁸

⁷ Grande Offensive Agricole pour la Nourriture et l'Abondance (GOANA). Programme lancé par le président sénégalais Abdoulaye Wade pour atteindre l'autosuffisance alimentaire.

⁸ H.I. ANSOFF, (1968) Stratégie du développement de l'entreprise, Ed : Hommes et techniques, p.88

SUN TZU (500 av. J.-C), un auteur présumé d'un art de la guerre, écrit que la logique de l'économie et de la ruse est de chercher à vaincre sans combattre. CLAUSEWITZ (2006)⁹, un historien militaire prussien, contemporain de Napoléon 1^{er} mentionne que pratiquer des stratégies d'attaque et de défense, telle est la logique de la dialectique des forces pour imposer sa volonté à l'adversaire. Chez SUN TZU (500 av. J.-C), comme chez CLAUSEWITZ (2006) prévaut une logique de la dissuasion. La menace de la force décourage l'adversaire quand on dispose d'une 'arme de destruction massive' qui n'est rien d'autre que la stratégie.

La stratégie fut d'abord une chasse gardée des militaires et se définissait comme étant une démarche, une méthode pour atteindre des objectifs. Dans les années 50, les sciences de gestion se sont emparées du concept pour l'appliquer au management moderne. Elle se définit dès lors comme une combinaison d'objectifs et de définition de moyens pour atteindre lesdits objectifs. Elle pose la problématique de l'organisation de l'individu par rapport à ses compétences et à ses objectifs et s'entend ainsi une intelligence des contraintes.

Un bref aperçu de l'historique de la stratégie permet de comprendre l'importance de celle-ci dans les politiques mises en place pour booster l'emploi des jeunes en milieu urbain.

Pour L. POIRIER (1988), la stratégie renvoie aux actions collectives et finalisées, conçues, préparées et exécutées en milieu conflictuel. Il donne de la stratégie la définition suivante :

« La stratégie s'identifie à l'ensemble des opérations intellectuelles (ou mentales) et physiques requises pour concevoir, calculer, préparer et conduire toute action de ce type, et aux relations entre ces opérations physiques et psychologiques »¹⁰

Les pionniers ont été les économistes comme MARSCHALL (1890) et les théoriciens de l'organisation. Les premiers introduisent implicitement la stratégie dans leur conceptualisation de la concurrence imparfaite et praticable. L'extension de la stratégie à toutes les situations où il y a une partie à jouer, que ce soit dans la guerre, dans la politique ou dans les affaires, nous la devons à NEUMANN (1950) et MORGENSTERN (1950) célèbres pour la théorie des jeux.

⁹ CARL VON CLAUSEWITZ (2006) *De la guerre*, traduction de Nicolas Waquet, Éditions Rivage poche, p. 37

¹⁰ L. POIRIER, (1988) *Le discours de la stratégie militaire*, Ed : Revue Française de gestion. pp. 64-73

Ces mathématiciens ont établi une distinction entre les décisions de pure stratégie et celle où des considérations tactiques interviennent dans le choix de stratégie à adopter en présence d'une situation particulière.

Dans les années 60 on assiste à l'émergence de la stratégie dans l'espace académique avec la publication de trois ouvrages devenus de grands classiques :

D'abord Alfred Chandler (1989) décrit les managers comme étant des individus qui s'inventent des tâches, se fixent des objectifs, définissent des ressources à y allouer et conçoivent une structure qui les accompagne et les supporte.

En 1965, quatre professeurs à Harvard signent le fameux manuel de politique générale de l'entreprise connu à travers « le modèle LCAG ». Les auteurs de cette approche ont proposé une démarche simple, très ouverte, guidant les dirigeants dans l'élaboration du diagnostic stratégique.

La grille (LCAG) est connue pour sa logique, mais « on lui reproche maintenant de trop l'être, de ne pas intégrer les comportements et les aléas, d'insister plus sur les procédures que sur les processus, de ne pas appréhender les problèmes de mise en œuvre »¹¹

Selon PORTER (1990), « adopter une stratégie face à la concurrence, suppose l'adoption d'actions offensives et défensives pour mettre la firme dans une situation tenable au sein du secteur, pour lui permettre de faire face avec succès aux cinq forces de la concurrence¹², et par là, assurer un meilleur rendement de son investissement »¹³ (Annexe 1)

Puis dans son ouvrage paru en 1993, il met l'accent sur des facteurs autres que les « cinq forces ». Selon lui, l'Etat et le hasard peuvent avoir une importante influence sur l'environnement¹⁴.

Le hasard est selon lui un ensemble « d'événements qui n'ont que peu ou pas de liens avec les événements survenus dans le pays et qui échappent au pouvoir des entreprises et, bien souvent,

¹¹ . M. MARCHESNAY, (1997) Management stratégique, Ed : Dunod, p. 12

¹² . les 5 forces de la concurrence sont selon PORTER : le pouvoir de négociation des fournisseurs, les pouvoir de négociation des clients, la menace des nouveaux entrants, les produits de substitution et les concurrents du même secteur. Les 6ème et 7ème sont l'Etat et le hasard.

¹³ . M. PORTER, (1990) Choix stratégiques et concurrence, Ed : Economica, p. 426

¹⁴ . M. PORTER, (1986) L'avantage concurrentiel des nations, p. 35.

à celui des gouvernements »¹⁵. Ainsi les guerres, le gonflement soudain d'une demande régionale ou mondiale, les décisions politiques des gouvernements de pays tiers, certaines catastrophes naturelles, les mots d'ordre des associations consuméristes, les phénomènes à forte connotation religieuse, peuvent influencer sur l'environnement des affaires.

MINTZBERG (1982) corrobore ces propos et par la métaphore de la rivière, note la gravité de la situation lorsque l'environnement est brusquement bouleversé ; Il renchérit « suivre un parcours préétabli sans bien connaître la rivière sur laquelle on navigue, est la méthode parfaite pour faire naufrage ». ¹⁶ (Annexe 2)

L'Etat dans sa politique, oriente la stratégie, la structure et la rivalité des entreprises à travers la réglementation des marchés de capitaux, la politique fiscale et la législation sur la concurrence. PORTER (1986) explique que le rôle de l'Etat se situe dans l'influence qu'il exerce sur les quatre déterminants qu'il schématise sous forme d'un losange présentant ainsi le système complet.

Enfin, I. ANSOFF (1968) publie *Corporate Strategy* dans le courant de la même année. ANSOFF (1968) apporte plusieurs notions majeures. Il définit clairement la stratégie comme une règle pour prendre des décisions fondées¹⁷. Il propose également une classification des décisions à laquelle de nombreux auteurs s'intéresseront. Il s'agit des décisions :

- **stratégiques** : choix des marchés, produits, métiers, l'objectif étant d'optimiser le rapport d'investissement ;
- **administratives** : réponses à des problèmes de structure, l'objectif étant d'assurer la réussite ;
- **opérationnelles** : cela doit permettre à l'exploitation d'assurer la rentabilité du capital dans les meilleures conditions ;

Le modèle d'ANSOFF (1968) comprend trois étapes :

1. le repérage des opportunités et menaces liées à l'environnement externe ;

¹⁵ . ebenda p. 37

¹⁶ . H. MINTZBERG, (1982) Structure et dynamique des organisations, Editions d'organisation, p. 6.

¹⁷ M. Marchesnay, (1997) Management stratégique, p. 12,

2. l'évaluation des forces et faiblesses de l'organisation par rapport au potentiel des concurrents ; c'est l'environnement interne ;
3. la formation des objectifs ;

Ce modèle relève d'une approche matricielle. On en retiendra : la notion de FCS ou facteurs clés de succès (opportunités à saisir, menaces à écarter), la notion de compétence distinctive (en quoi est-on meilleur que le concurrent) et la nécessité de confronter les FCS et la compétence distinctive.

FAYOL (1917) puis BERNARD (1949) s'intéressent à la fonction de direction et SELZNICK (1937) établit la distinction entre l'activité stratégique et l'exploitation routinière¹⁸.

Ces dernières années, le management stratégique s'est beaucoup orienté vers le classement proposé par MARCHESNAY(1997)¹⁹ et qui s'articule autour de quelques thèmes répétitifs :

- **le thème des buts** : l'aspect stratégique repose sur la définition des buts et des objectifs et à l'identification des moyens pour les atteindre ou les réaliser.
- **le thème de l'environnement** : la stratégie concerne toute décision qui a pour but de rendre l'organisation performante et compétitive à long terme et qui lui permette de se renforcer et de se positionner par rapport à un environnement favorable ou défavorable.
- **le thème du plan** : la stratégie repose sur une planification de l'utilisation des ressources sur un horizon donné.
- **le thème de changement** : il inclut toute décision dans le management de l'entreprise qui implique des changements importants d'ordre structurel.

La stratégie se veut alors l'art de réfléchir pour atteindre des objectifs. Les courants nouveaux dans la pensée stratégique mettent l'Homme au centre de toutes les ressources à mobiliser pour atteindre des objectifs. Dans ce nouveau contexte concurrentiel, la compétitivité devient un impératif incontournable auquel les nations et les firmes doivent répondre sous peine de voir leurs produits déclassés par ceux d'autres nations et firmes plus performantes. C'est pourquoi la définition claire et rationnelle de la stratégie est décisive pour l'épanouissement et le développement de ces organisations.

¹⁸ . A.C. MARTINET, (1996) L'évolution de la pensée stratégique, in : Les stratégies d'entreprises, Ed : Cahiers français, n°275, p. 3-22

¹⁹ . M. MARCHESNAY, op cit, p. 4

Il ressort de cette section que le diagnostic et la stratégie, même s'ils sont présentés séparément, sont des concepts voisins. Le diagnostic est un élément de la stratégie. Celle-ci se construit au cours de l'action et elle répond au besoin de trouver des solutions, grâce à des 'myriades d'automatismes cérébraux'. La manipulation de certains concepts requiert une connaissance pointue dans le domaine ; alors une approche lexicale permettra au lecteur de mieux comprendre l'orientation donnée à cette étude.

1.1.2 Approche lexicale du diagnostic

Les objectifs : ce sont les résultats à atteindre, dans des délais déterminés, dans chaque domaine de l'administration et des activités. Plus ils sont précis, plus ils s'inscrivent dans le court terme. Ils actualisent les politiques. En gestion on dit qu'un objectif doit être « SMART » :

- Simple
- Mesurable
- Atteignable
- Réalisable dans les
- Temps

Il doit être clair, précis et contrôlable, cohérent avec les autres objectifs. Ce sont des buts quantifiés.

La chaîne de valeur : c'est la décomposition des activités de l'organisation en activités principales et en activités secondaires. On peut rappeler que toutes les activités doivent participer à une création de valeur ajoutée. L'analyse de la chaîne de valeur doit permettre d'identifier les domaines ou activités sur lesquels il faudra mettre l'accent lors des futurs plans ou programmes corrigés.

Le portefeuille d'activité : C'est l'ensemble des domaines d'activité d'une organisation. Ce sont les couples marché/produit/ produit/cycle de vie. Dans une organisation comme le PEJU, il s'agit des offres de services comme la formation et la micro-finance.

Les domaines d'activités stratégiques (DAS) : appelés aussi segments stratégiques, ce sont des domaines homogènes d'activité présentant des caractéristiques identiques et ayant les mêmes facteurs clés de succès. Une organisation a toujours un métier. Dans un métier on retrouve plusieurs DAS qui doivent répondre aux questions suivantes :

- qui achète (clients) ;
- pourquoi (besoin) ;
- comment produire (technologie) ;
- comment accéder aux clients (distribution).

Un DAS est toujours caractérisé en fonction du savoir-faire, des possibilités de différenciation, de la domination par les coûts, de l'importance des prix, du cycle de vie, de la position concurrentielle, et des difficultés et enjeux. Les DAS constituent les unités de base pour l'élaboration de la stratégie.

Il s'agira, dans la présente étude, d'identifier clairement les domaines d'activité stratégiques des M-PME au Sénégal avant d'élaborer une quelconque stratégie. La présence sur plusieurs DAS, on le verra dans la deuxième partie du travail, constitue une contrainte pour plusieurs petites entreprises.

Facteurs clés de succès : Ce sont les compétences à maîtriser pour réussir dans ses métiers respectifs. Dans son glossaire, Dr Serge SIMEN en propose une définition assez exhaustive : il s'agit de «capacité particulière, de compétences que possède une entreprise qui sont à l'origine d'un avantage concurrentiel. Elles sont souvent spécifiques à chaque industrie. Par exemple, les capacités d'innovation pour la téléphonie mobile et les délais d'approvisionnement et la maîtrise des coûts en amont pour la grande distribution alimentaire. »²⁰

L'analyse SWOT : C'est une matrice d'analyse stratégique utilisée en stratégie d'entreprise qui permet de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique. Il s'agit d'initiales en Anglais : *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces). L'analyse SWOT consiste à faire un diagnostic externe et interne de l'organisation. Le diagnostic externe consiste à identifier les opportunités et les menaces présentes sur l'environnement externe du programme ; cela peut être effectué à l'aide d'une série d'outils d'analyse comme le PESTEL (Politique, Economique, Socioculturel, technologique, Ecologique et Légal), ou le modèle de Michael PORTER. Le diagnostic interne, quant à lui, consiste à identifier les forces et les faiblesses des différents domaines d'activités stratégiques. Une série d'outils permet de déterminer celles-ci : l'analyse de la chaîne de valeur et l'étalonnage entre autres.

²⁰. Op cit. Cours de Management des entreprises et autres organisations, Glossaire.

La fiabilité des résultats avec l'analyse SWOT requiert des mises à jour régulières, dans la mesure où l'environnement externe est très changeant et très instable.

Le plan d'action : C'est la description des règles de passage des politiques dans les faits. C'est un outil de cohérence des buts, des actions, des moyens, des calendriers. C'est un élément déterminant de toute action stratégique, de tout dossier d'appréciation de la valeur d'une organisation.

Les matrices : Comme la truelle pour le maçon et l'aiguille pour la couturière, les matrices sont des outils et modèles d'analyse stratégique utilisés par les gestionnaires d'entreprise en qualité d'aide à la prise de décision. Elles permettent de placer un produit, un marché, une activité en fonction de plusieurs variables quantifiées. Il s'agit alors de constater le comportement de ces données et conséquemment à tout cela, de prendre une décision stratégique. On distingue :

- **Le modèle LCAG** : il comporte 6 phases
 - A. Formulation d'objectifs
 - B. Identification du problème stratégique
 - C. Proposition d'un catalogue de solutions
 - D. Evaluation des solutions
 - E. Choix d'une solution
 - F. Mise en œuvre d'une solution
- **Le modèle BCG (Boston Consulting Group)**

Le support clé de cette matrice est la courbe d'expérience. Les coûts baissent d'un pourcentage constant (20 à 30%) à chaque doublement d'expérience cumulée. Statistiquement la loi est vérifiée. La performance des activités est expliquée par deux variables : le TCM ou taux de croissance du marché et la PMR ou part de marché relatif. Il s'agit pour les décideurs, en référence à la meilleure combinaison entre ces deux variables, de rechercher la stratégie la plus performante. C'est ainsi que, par croisement de ces deux variables, on obtient une classification des activités selon quatre types : Vedette, dilemme, vache à lait et poids mort. (cf. annexe 3).

- Les produits dilemmes : ne rapportent pas de liquidité et demandent beaucoup d'investissements. Ces activités pèsent sur l'équilibre de l'organisation.

- Les produits vedettes : Ils demandent beaucoup d'investissement mais rapportent beaucoup. Ce sont des activités qui s'autofinancent. Elles sont la locomotive du portefeuille d'activités.
- Les produits vache à lait : rapportent beaucoup et demandent peu d'investissement. Ces activités doivent être maintenues aussi longtemps qu'elles restent durablement profitables.
- Les produits poids mort : demandent peu d'investissement et rapportent peu de liquidité. Ces activités immobilisent des ressources très importantes dont l'allocation ailleurs pourrait être plus profitable.

La matrice BCG1 a mué en matrice BCG2. Ici deux (2) variables explicatives positionnent le produit : avantage concurrentiel et les possibilités de différenciation. Elle est aussi appelée matrice mécanique. (Annexe 4)

Le modèle ADL (ARTHUR DOO LITTLE)

Il est identique à la matrice BCG à la différence que dans le modèle ADL, la notion de position concurrentielle se substitue à celle de part de marché relative. On distingue trois (3) facteurs de position concurrentielle :

- les facteurs d'approvisionnement : intégration en amont, crédits fournisseurs, etc. ;
- les facteurs de production : productivité des unités, niveau des coûts, technologies utilisées, capacité de flexibilité des usines, etc. ;
- les facteurs de commercialisation : qualité, organisation et étendue du réseau de distribution, les marques, la qualité, les différentes gammes de produits.

Cette matrice est appelée aussi matrice organique, car ces paramètres ne sont pas seulement quantitatifs. (Annexe 5)

Le modèle ABC du cabinet MAC KINSEY

Cette matrice généralise la logique des matrices précédentes. Elle fait appel à des facteurs d'attractivité et de compétitivité qui caractérisent une activité, un produit, un service sur un marché ; l'objectif étant encore de prendre une décision stratégique d'investissement :

- les facteurs d'attractivité sont : le taux de croissance annuelle, la marge bénéficiaire, l'intensité de la concurrence, la capacité à développer une technologie, la taille du marché global, etc.

- les facteurs de compétitivité sont : la part de marché, sa croissance, la qualité du produit, la réputation de la marque, l'ancienneté dans le secteur, etc.

C'est le croisement entre les deux facteurs qui rend visible 3 zones : A, B et C.

Zone A : investissements prioritaires nécessitant un maximum de ressources

Zone B : activités d'attractivité faible mais de compétitivité importante

Zone C : activités défavorisées ou sinistrées. Ce sont les poids mort de BCG ou la zone 4 de ADL. (Annexe 6)

Ces matrices ou modèles d'analyse stratégique seront pertinents dans l'analyse qui sera faite des M-PME, pour voir leur positionnement entre elles et par rapport à quelques référentiels.

Les petites entreprises

Les petites entreprises peuvent être définies comme des agents économiques évoluant à petite échelle la plupart du temps dans le secteur informel. On constate que les investisseurs étrangers sont quasiment absents du secteur informel. Elles sont définies en fonction des critères de volume d'investissement, de taille des effectifs, de chiffre d'affaires, etc. On y retrouve les activités artisanales liées à la transformation, la préparation et la distribution des produits alimentaires et les activités marchandes y afférant. A côté de celles-ci, il y a aussi les marchés des prestations de services. Ce dernier est représenté par des petites unités privées principalement installées en milieu urbain et semi-urbain, sous la forme, par exemple d'ateliers de mouture (broyage d'arachide en pâte, de mil, etc.). On trouve souvent les femmes dans la production tandis que les activités de prestation de services sont exercées par des hommes.

La Charte des PME de 2003 délimite le champ des Micro-entreprises. Elle stipule : « les petites entreprises (PE) regroupent les micro-entreprises et les très petites entreprises répondant aux critères et seuils suivants :

- effectif compris entre un (01) et vingt (20) employés ;
 - tenue d'une comptabilité allégée ou de trésorerie certifiée par une structure de Gestion Agréée (CGA) selon le système comptable en vigueur au Sénégal ;
 - chiffre d'affaires hors taxes annuel n'atteignant pas les limites suivantes définies dans le cadre de l'impôt « synthétique » :
- 50 millions de F CFA pour les PE qui effectuent des opérations de livraisons de biens ;
 - 25 millions de F CFA pour les PE qui effectuent des opérations de prestations de services ;

□ 50 millions de F CFA pour les PE qui effectuent des opérations mixtes telles que définies par les textes relatifs audit impôt. »²¹

Les moyennes entreprises :

L'article 4 de ladite Charte définit la moyenne entreprise avec des seuils plus relevés. Les moyennes entreprises (ME) répondent aux critères et seuils suivants :

- effectif inférieur à deux cent cinquante (250) employés ;
- tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal (SYSCOA) et certifiée par un membre inscrit à l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés – ONECCA ;
- chiffre d'affaires hors taxes annuel compris entre les limites fixées à l'article 3 ci-dessus et 15 milliards de F CFA ;
- Investissement net inférieur ou égal à 1 milliard de F CFA.

Les grandes entreprises

C'est l'article 5 qui délimite le champ d'appartenance au régime des grandes entreprises. Elles répondent aux critères et seuils suivants :

- effectif supérieur à deux cent cinquante (250) employés ;
- tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal et certifiée par un membre inscrit à l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés – ONECCA ;
- chiffre d'affaires hors taxes annuel supérieur à 15 milliards de francs CFA ;
- investissement net supérieur à 1 milliard de FCFA.

1.2 Les concepts liés à la notion d'emploi des jeunes

1.2.1 Approche thématique de l'emploi

La notion d'emploi est une notion complexe car elle est manipulée tous azimuts par tous les acteurs du développement. Que l'on soit du secteur public ou du secteur privé, de la société civile et des organisations, elle constitue l'essentiel des objectifs que se fixent les politiques stratégiques en matière de développement. Régler le problème de l'emploi des jeunes en général, c'est apporter une réponse à la question de la stabilité au sein des sociétés modernes. Cette stabilité constitue l'objectif principal des initiatives gouvernementales et non gouvernementales.

²¹ . Charte des PME, Dispositions générales, Chapitre 2, Article 2

Il ne s'agit pas ici de faire l'historique exhaustif du concept d'emploi, mais de caractériser le concept par rapport aux objectifs de cette étude. Dans le monde moderne, les mutations ont entraîné une décomposition et une recombinaison du travail. Parce que générateur de risques de précarisation et d'exclusion, l'emploi a été repensé, réadapté et réorienté vers les exigences du monde contemporain. Il est étroitement lié à la notion de travail et peut même, dans certains cas, faire office de substitut. Ces dernières décennies, la notion d'emploi s'est tellement complexifiée que les sciences de gestion s'en sont emparées pour en faire une réflexion beaucoup plus ciblée et orientée vers les préoccupations de l'entreprise. Il s'agit avant tout de prioriser la performance économique en passant par la performance sociale et sociétale.

C'est ainsi que toutes les écoles qui se sont succédées ont eu à développer différentes conceptions du management de l'emploi. Qu'il s'agisse de la division du travail avec TAYLOR (1912), de la théorie de la bureaucratie avec MAX WEBER (1904) ou de l'école des relations humaines avec ELTON MAYO (1933), l'objectif était toujours d'améliorer les conditions de l'emploi et par ricochet la performance économique.

Toutes les modifications de l'environnement du travail ont des conséquences sur le taux d'emploi. Ces modifications sont tantôt encourageantes, tantôt dissuasives aux yeux de capitalistes étrangers qui pourraient investir dans les pays, y créer des emplois favorables à la croissance et desserrer l'étau des contraintes économiques.

Au Sénégal, l'emploi des jeunes est parfois formel, parfois informel. L'emploi formel se définit par le fait qu'une personne occupe un poste de travail dans une structure organisée et reconnue par l'Etat, avec un plan de carrière bien défini accompagnée d'une rémunération dont les conditions sont fixées par des textes conçus à cet effet. « Le poste de travail est la plus petite unité de réalisation d'une activité de référence pour quantifier et apprécier l'accomplissement d'un travail au sein d'une organisation. Il concerne les tâches à exécuter et les aptitudes requises pour cette exécution. »²²

L'emploi informel quant à lui concerne tous les autres types d'emploi qui échappent à la visibilité des services administratifs. Il constitue l'essentiel des emplois au Sénégal. L'Etat vient d'ailleurs de créer une direction de l'emploi informel, dont les missions sont d'encadrer les

²² . J.C. BEAUFILS, (2004) Comprendre l'entreprise : une approche gestionnaire : Editions Vuibert, p.237

employés de ce secteur, d'améliorer leurs conditions de travail et à long terme de formaliser ces emplois jugés précaires.

On ne peut prétendre faire une étude exhaustive de l'emploi des jeunes en milieu urbain. Mais une approche lexicale va aider le lecteur à camper l'orientation donnée à la réflexion sur l'emploi dans cette étude.

1.2.2 Approche lexicale de l'emploi

L'emploi : le dictionnaire numérique Encarta le définit comme un « poste rémunéré dans une entreprise ou une administration ». Il est apparenté à métier et à travail. Il peut être plus ou moins lié à un contrat déterminé ou non-déterminé selon que l'on évolue dans le formel ou dans l'informel. Il peut être saisonnier ou fixe selon les zones et les secteurs d'activités.

Le métier : Selon le *Dictionnaire Robert*, il s'agit de « tout genre de travail déterminé, reconnu ou toléré par la société et dont on peut tirer ses moyens de subsistance. »²³ Il est apparenté à 'travail', 'profession', 'gagne-pain', 'fonction'. Cette définition est pour le moins généraliste. Pour les sciences de gestion, il s'agit de l'ensemble des compétences nécessaires pour mener efficacement une activité. C'est aussi l'ensemble des savoir-faire de l'organisation. L'accent est mis sur les compétences, sur le ou les domaines naturels dans lesquels l'entreprise évolue et qui lui permettent d'utiliser ses compétences distinctives. Les éléments qui le caractérisent sont : l'ensemble de produit homogènes, destinés à un marché spécifique et ayant des concurrents déterminés.

Ramené à l'échelle de l'individu, le métier désigne l'ensemble des compétences requises pour exercer une profession. Ces compétences peuvent être acquises à l'issue d'une formation qui est différente de l'éducation et de l'instruction parce que plus ciblée et plus orientée vers les compétences désirées ou la satisfaction d'un besoin exprimé par une communauté. Cette formation peut être sanctionnée ou non par un diplôme, une attestation qui valide ainsi la reconnaissance par la communauté.

On relève trois (3) dimensions :

- le métier est lié à l'activité (correspond à la maîtrise des compétences techniques) ;

²³ . LE PETIT ROBERT 1, (1987) Nouvelle Edition, p. 1192

- le métier est lié au savoir-faire (compétences au-delà de son activité) ;
- le métier est lié aux façons de faire (maîtrise de son organisation et les relations entre les différentes fonctions).

On peut donc retenir avec MARTINET (1983) que le métier est « un savoir-faire global, permettant de satisfaire une demande avec une offre adaptée (...) et qui donne à l'entreprise sa spécificité, son identité, sa vocation »²⁴

Le chômage : Il peut être défini comme un état d'inactivité subie, la situation d'un individu qui souhaite monnayer sa force de travail et qui ne trouve pas d'entrepreneur intéressé. Contrairement au sens commun, le chômeur n'est pas forcément un individu avec une qualification professionnelle. Cela fait même l'objet de querelles intellectuelles entre différentes écoles de pensée.

Le BIT donne du concept une définition très statistique : est chômeur toute personne âgée de plus de 15 ans et remplissant les critères suivants :

- être sans travail ;
- être disponible pour travailler ;
- rechercher activement un emploi ou en avoir trouvé un qui commence ultérieurement.

Le taux de chômage se calcule en faisant le rapport entre chômeurs au sens BIT et population active. Au Sénégal, comme dans la plupart des pays en voie de développement, le taux de chômage est une notion très peu pertinente. Certaines activités économiques génératrices de revenus utilisés pour la consommation quotidienne, sont dites informelles ; Ces activités, même si elles font preuve d'un dynamisme intense dans l'économie marchande sénégalaise, ne sont pas comptabilisées dans le calcul de ce taux. Au Sénégal, l'informel emploie plus que le formel. Par conséquent, il n'existe, à ce jour, aucune stratégie pour calculer objectivement le taux de chômage. C'est pourquoi, dans cette étude il sera fait très peu mention de ce taux. On comprend alors le souci des gestionnaires du PEJU, de formaliser les entreprises informelles pour donner plus de visibilité à l'employabilité au Sénégal.

La politique générale : en gestion, la politique est l'art de faire des choix. Par elle, une organisation définit les lignes directrices de son évolution, fixe les critères de décision selon

²⁴ . A. C. MARTINET « Stratégie » (1983), Vuibert, Cité par Serge Simen, Cours de management des entreprises et autres organisations, Option DESAG 2008

lesquels cette évolution sera assumée. En politique, il se pose toujours le problème de choix qui résulte du conflit entre la morale de l'éthique et la morale de l'action.

« Elle est la déclinaison de la mission sous forme d'objectifs généraux, c'est-à-dire des résultats attendus dans les domaines commercial, économique, financier, social (emploi, développement des compétences du personnel...). Elle permet une première approche du profil stratégique de l'entreprise, dans la mesure où elle indique les orientations majeures mises au service d'objectifs fondamentaux de développement et éclaire sur les choix économiques, sociaux ou même éthiques qui vont guider l'allocation des ressources. Les éléments de politique générale sont assez faciles à repérer puisqu'ils constituent la matière de la communication des dirigeants. »²⁵

On distingue différents niveaux de politique :

- la politique générale qui concerne la finalité de l'organisation ;
- les politiques principales qui, elles, ont de multiples objets ; elles se déclinent aussi en objectifs ;
- les politiques dites de pur comportement qui visent les attitudes et relations avec une population (actionnaires, syndicats, jeunes, femmes, clients etc.)

Chaque politique relève d'un traitement différencié. Il est bon que celle-ci soit conçue en accord avec les préoccupations des parties prenantes.

La planification : selon MARMUSE (0000), elle a pour objet de « construire un plan selon une procédure adaptée à la complexité de l'organisation. » Le processus prend trois cycles : objectifs, plans, budgets. On distingue deux manières de s'y prendre :

- le processus 'top down', du haut vers le bas, la direction générale fixe les objectifs. Le plan est éclaté en divisions, en départements, unités etc. ;

- le processus 'bottom up', du bas vers le haut, le plan final est réalisé après consolidation successive de plans partiels proposés par des responsables sur le terrain.

²⁵ . Op cit. Cours de management des entreprises et autres organisations. Serge SIMEN DESAG 2008

On n'exclut pas une combinaison des deux procédés car le bon planificateur est un être alerte et au fait des modifications des conditions de l'environnement. Elle est un outil de gestion au service d'une stratégie managériale réactive. Le recours à des procédés énergiques doit répondre aux exigences de l'environnement. Autrement dit, ce sont les réalités du terrain qui définissent le système de planification.

Il y a trois pôles :

- le pôle politique : le gouvernement et les chambres choisissent et décident les orientations et les programmes ;
- le pôle consultatif : il regroupe les commissions de modernisation et groupes d'experts. C'est à ce niveau que les grands problèmes sont discutés ;
- le pôle technique et administratif : les services d'études des ministères exécutent les travaux techniques et préparent les dossiers.

C'est l'Etat qui définit l'orientation de la vie économique qui s'effectue par la politique économique et la planification. On peut définir la politique économique comme « un ensemble de décisions cohérentes, prises par les pouvoirs publics, et visant, à l'aide de divers instruments, à atteindre des objectifs relatifs à la situation économique d'un ensemble national, infranational, ou plurinational, la poursuite de ces objectifs pouvant être recherchée à plus ou moins long terme. »²⁶

A court terme, les politiques sont conjoncturelles. « Elles visent, par diverses mesures de correction des tendances spontanées de l'économie, à rétablir à court terme une situation qui paraît menacée, au regard de la réalisation des grands objectifs. »²⁷ L'Etat tente de rétablir les équilibres sans lesquels, il n'y a pas d'atteinte des objectifs. Il agit sur des facteurs économiques habituels : la fiscalité, les subventions, les prix recommandés en période de forte inflation des prix des denrées alimentaires par exemple. En guise d'exemple, nous pouvons citer l'Etat sénégalais qui a décidé de lever toutes les taxes sur l'importation du riz. L'objectif est de sécuriser l'approvisionnement en riz en qualité et quantité suffisante. Malheureusement, la plupart des mesures conjoncturelles ne donnent guère les résultats escomptés ; du fait des modifications de l'environnement économique international et d'un manque de suivi des mesures prises. Ce sont donc des facteurs endogènes et exogènes qui influent sur le niveau d'atteinte des objectifs.

²⁶ . E. MOSSE, (1980) Comprendre la Politique Economique, Tome 1, « Points, Seuil, p. 27

²⁷ . ibidem

A long terme les politiques sont structurelles car elles tentent de modifier les rapports entre les structures économiques et les comportements. « Elles visent à modifier durablement les structures de base de fonctionnement de l'économie et dont le champ temporel d'action est le moyen/long terme »²⁸. Il s'agit essentiellement d'impulser la recherche, la formation, d'assainir le climat des affaires, d'alléger les entreprises, de construire des infrastructures. Récemment l'Etat sénégalais a initié une politique de relance pour propulser la croissance. Un certain nombre de mesures ont été prises visant à faciliter par exemple la création d'entreprise. C'est le cas de l'instauration du guichet unique.

La politique de l'emploi est une politique conjoncturelle ayant cependant des objectifs structurels. Parce qu'à long terme, la création d'emplois entraîne la création de richesses et donc une stabilité macro-économique qui se traduit par une augmentation de la production de biens et services. C'est l'Etat qui définit le cadre macro-économique dans lesquels se meuvent les entreprises. Il peut le faire à travers divers cadres de référence.

Le cadre de référence : Ce sont les textes et toutes les structures qui régissent le fonctionnement des PME par exemple. Il peut s'agir d'un texte de lois voté puis appliqué ou d'une entité comme la stratégie de croissance accélérée, les OMD ou objectifs du Millénaire pour le Développement, entre autres.

Le projet : C'est un système d'objectifs bien organisé sous formes d'ensembles cohérents limités dans le temps et dans l'espace et qui combine des facteurs de productions interdépendants appelés ressources (humaines, techniques, financières).

Le programme : il peut être défini comme l'ensemble des objectifs, missions, etc., que l'on se propose de réaliser ou d'accomplir au cours d'une période donnée. Il ne se confond pas avec la stratégie. Il en est un outil. Le stratège fait des choix ; le programmeur prépare et fixe les conditions de la réalisation de ses choix.

²⁸ . ibidem

Chapitre 2 : Méthodologie de travail et contexte de l'étude

La méthodologie de travail concerne l'ensemble des outils utilisés pour réaliser cette étude dans le contexte du programme PEJU.

2.1 La démarche de l'étude

La démarche de l'étude est relative à l'itinéraire méthodologique emprunté pour réaliser cette étude. Il s'agit d'identifier les principaux outils d'analyse et d'investigation qui ont permis la réalisation de ce travail.

2.1.1 Les outils d'analyse

Les outils d'analyses utilisés dans cette étude sont multiples et variés. Ils dépendent d'abord des objectifs. Pour la collecte de données sur le PEJU, il faut utiliser essentiellement l'interview directe de personnes travaillant dans le programme et qui y occupent des postes de responsabilité, comme le chargé des programmes. Les données fournies par les différents entretiens ont été étayées par des consultations des sites internet proposés par les responsables. A cela s'ajoute la mise à disposition gratuite de dépliants et manuels qui renfermaient déjà l'essentiel des informations utilisables directement. Cependant, les données relatives à la coopération financière n'étaient pas disponibles, du fait du caractère sensible de certaines informations. Il faut alors se contenter des quelques propos tenus par les responsables de la coopération technique et les données disponibles sur le net.

En ce qui concerne la politique du Sénégal en matière d'emploi des jeunes en milieu urbain, une enquête a été réalisée dans le département de Rufisque au quartier Sant Yalla et dans le département de Guédiawaye dans le quartier Sam-sam. Différentes méthodes de collecte de données ont été utilisées : un questionnaire simple, des interviews directes en langues nationales vu le caractère illettré de la population d'enquêtés, mais aussi et surtout une observation participante et très active. L'utilisation des méthodes statistique et comparative a permis de déduire par une analyse mathématique les principales caractéristiques de la population. Les informations fournies par l'analyse de ces données ont, quant à elles, permis de confirmer les hypothèses relatives à la portée de l'amélioration de la formation et de la micro-finance dans la promotion de l'emploi des jeunes en milieu urbain. Pour arriver à ces conclusions, des tests d'hypothèses seront effectués pour déterminer mathématiquement les décisions à prendre pour améliorer l'employabilité des jeunes.

Le test d'hypothèse avec la table anova permet de comprendre le comportement des deux variables – micro finance et formation - dans deux quartiers de Dakar. Il est possible de voir les relations de dépendance ou d'indépendance qui existent entre ces deux variables, le niveau de dépendance et le degré de corrélation. Les données obtenues sont mises à la disposition des décideurs et leur permettent de faire des choix rationnels.

2.1.2 La méthode SWOT

La méthode SWOT, comme stipulé plus haut, permet de dégager, dans une analyse interne, les points forts et les points faibles du programme, et, dans une analyse externe, les opportunités et menaces de son environnement. Elle permet ensuite d'identifier le portefeuille d'activités et les facteurs clés de succès du programme. Elle propose, par la suite, les orientations stratégiques pouvant lui être utiles.

Dans l'analyse externe, vu le caractère spécifique du programme PEJU, il ne sera pas fait état de l'analyse de la concurrence au sens gestionnaire du terme. L'analyse interne se focalisera, elle, sur les ressources et les compétences, sur le portefeuille d'activités et les facteurs clé de succès.

Le choix porté sur l'approche diagnostic avec la méthode SWOT s'explique par la pertinence de la méthode axée sur deux composantes : analyse du programme et identification des contraintes puis propositions de solutions et recommandations stratégiques.

On peut ajouter que l'analyse du PEJU n'est qu'un prétexte méthodologique pour s'interroger rationnellement sur les questions liées aux politiques initiées par le Sénégal visant à promouvoir l'emploi en milieu urbain.

2.2 Le cadre de l'étude : le programme PEJU

2.2.1 Présentation du PEJU : historique, buts et objectifs

Le Programme Promotion de l'emploi des Jeunes en milieu Urbain dénommé PEJU est un programme financé entièrement par la République fédérale d'Allemagne.

En juin 2004, la République du Sénégal et la République Fédérale d'Allemagne ont convenu des modalités du financement du programme « Promotion de l'Emploi des Jeunes en milieu Urbain » en vue de contribuer à la création d'emplois pour les jeunes à travers le potentiel du développement des PME.

- **Historique de la conception du PEJU :**

La conception du PEJU découle d'un triple constat qui concerne d'abord les conditions cadres des M-PME caractérisées par des difficultés d'ordre organisationnel ; ensuite un accès difficile aux ressources financières, enfin une faiblesse de l'employabilité des jeunes.

Malgré un taux de croissance économique de 5% en moyenne pluriannuelle au Sénégal, le taux de chômage a augmenté ces dix dernières années. Selon les concepteurs du PEJU, près de 80 % de la population active ont des revenus faibles et gagnent leur vie dans le secteur informel. En plus, chaque année un nombre croissant de jeunes sans formation professionnelle essaie en vain d'accéder au marché du travail.

Comme le Sénégal ne compte qu'un nombre restreint de grandes entreprises performantes, les petites et moyennes entreprises forment l'épine dorsale de l'économie. Leur potentiel de croissance et de création de postes de travail est malgré tout limité par une faible compétitivité. Celle-ci découle d'une faible connaissance des techniques de gestion. Les conditions cadres sont peu favorables et la main d'œuvre peu qualifiée. L'accès aux services financiers et non financiers est difficile et on note des contraintes d'ordre institutionnel au niveau national et local.

- **Les buts et objectifs du programme :**

L'objectif du Programme, dans son volet financier, est de renforcer, en mettant à la disposition des Institutions de Micro-finance (IMF), des ressources financières stables destinées à des micros entreprises et à des PME, pour développer leurs opérations de crédit à moyen et long terme.

A long terme le programme vise la performance des micros, petites et moyennes entreprises du Sénégal, un taux d'employabilité des jeunes en milieu urbain satisfaisant et une formalisation de toutes les activités informelles, sources de revenus de plus de 80% de la population active. Une fois ces buts atteints, les entreprises sénégalaises pourront alors nouer des relations d'affaires avec des entreprises de l'Union Européenne.

Ainsi, le programme vise à améliorer les possibilités d'emploi pour les jeunes en milieu urbain à travers un accroissement du potentiel des M-PME du secteur formel et informel. Par conséquent, la coopération sénégallo-allemande a opté pour une approche structurante avec des résultats pérennes à travers:

- d'une part l'amélioration des conditions cadres pour les M-PME en vue de l'augmentation de leur compétitivité et donc de la demande en main-d'œuvre qualifiée ;

- d'autre part la qualification des jeunes pour augmenter leur employabilité.
- **Les partenaires du PEJU :**

Le Programme intervient en étroite concertation et de façon harmonisée avec :

- Des institutions gouvernementales:

- Ministère de l'Economie et des Finances,
- DCEF,
- Ministère des Mines, de l'Industrie et des PME,
- Direction des PME,
- Agence de Développement et d'Encadrement des PME (ADEPME),
- Ministère de l'Education, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle / Direction de l'Apprentissage.

- Des organisations patronales et consulaires:

- CNES,
- CNP/AFEPES,
- MEDS,
- UNACOIS-JAPPO,
- UNCM / Chambre de Métiers de Dakar.

- Des Institutions de Micro-finance:

- ACEP
- CMS
- PAMECAS.

2.2.2 Les composantes financière et technique

Le Programme s'articule autour des trois composantes suivant une dynamique de synergies:

- amélioration de l'accès des micros, petites et moyennes entreprises aux ressources financières (Coopération Financière–CF) ;
- amélioration des conditions cadres pour les micros, petites et moyennes entreprises (Coopération technique –CT) ;

- amélioration de l'employabilité des jeunes en milieu urbain avec focus sur la modernisation et la régularisation de l'apprentissage traditionnel (Coopération technique-CT).

- **La composante financière**

Son objectif est d'améliorer les possibilités d'emploi pour les jeunes en milieu urbain grâce à l'utilisation du potentiel des M-PME du secteur formel et informel en ce qui concerne la micro-finance.

Il s'agit de mettre en place des lignes de crédit pour financer les crédits d'investissements octroyés aux micro-entreprises et aux PME à travers des IMF sélectionnées. Les IMF concernées pourraient bénéficier également d'une assistance technique en matière de technologie de crédit aux PME.

Il s'agit de mener des actions concrètes portant à la fois sur l'offre et sur la demande d'emplois. Il convient de rappeler que la crise de l'emploi existe bel et bien au Sénégal et que toute résolution de problème passe nécessairement par des actions portant aussi bien sur l'offre que sur la demande.

La crise de l'emploi est à la fois une crise en termes d'offre mais aussi en termes de demande. Le planificateur averti sait que l'offre et la demande sont les deux faces d'une même médaille et qu'il serait fallacieux d'agir uniquement sur l'une des deux variables sans tenir compte des conséquences que cela pourrait avoir sur l'autre. C'est conscient de cette réalité, que le PEJU agit sur l'offre en termes d'élargissement des possibilités de financement de certaines institutions de micro-finance (IMF) à travers un allègement des conditions de financement de certaines activités génératrices de revenu. Par rapport à la demande, les actions du PEJU influent sur l'employabilité des jeunes en milieu urbain. Il s'agit de créer une main d'œuvre qualifiée en agissant sur les ressources humaines et les conditions de l'employabilité. En d'autres termes, il s'agit d'impulser tout ce qui peut améliorer la demande, pour la rendre plus 'performante' et plus adaptée à l'offre. Ainsi, la formation des formateurs, les Business Development Services (BDS), les Conseils de Concertation, la formalisation des entreprises informelles sont autant d'action qui constituent une impulsion de la demande d'emploi.

Les objectifs, les stratégies et les actions de la coopération financière s'orientent vers les termes de référence de la lettre de politique sectorielle de la micro-finance.

Les tableaux suivants décrivent l'action de la coopération financière sur la micro-finance aux niveaux macro, méso et micro:

Tableau 1 : Actions de la KFW au niveau macro

Plan d'action Lettre de Politique Sectorielle	Appui Coopération allemande (KFW)	Etat d'avancement
<p>Macro</p> <p>Mise en place d'un cadre Régional légal et réglementaire révisé</p>	<p>Concertation sur le nouveau projet de loi portant réglementation de la micro-finance dans la zone UEMOA</p>	<p>Le texte a été soumis au conseil des ministres par les autorités de la BCEAO</p>

Tableau 2 : Actions de la KFW au niveau méso

Plan d'action Lettre de Politique Sectorielle	Appui Coopération allemande (KFW)	Etat d'avancement
<p>Méso</p> <p>Articulation des IMF avec les banques commerciales et leur intégration progressive aux marchés financiers</p>	<p>Financement d'une étude sectorielle sur mécanismes de financement IMF (HORUS)</p>	<p>Vaaidé en février 2006:</p> <p><u>Recommandation:</u> Mise en place de mécanismes de garanties pour accompagner le refinancement des IMF par les marchés financiers</p>
	<p>Financement d'une étude documentaire sur fonds de garantie (HORUS)</p>	<p>A discuter et à approuver par le CNC</p>
<p>Méso: Harmonisation, concertation, facilitation</p> <p>Concertation et échanges avec:</p> <ul style="list-style-type: none"> - les banques locales - les investisseurs privés - les associations 		

La politique sectorielle est gérée et conduite de manière efficiente et concertée. Il s'agit d'accompagner et de participer aux activités du Comité National de Coordination des Activités de Micro-finance (CNC) pour assurer une mise en œuvre efficiente de la politique sectorielle et impulser le développement du secteur de la micro-finance.

La KFW participe à la mise en place d'un cadre légal et réglementaire révisé. Elle contribue ainsi au processus de finalisation et de validation du projet de loi révisée et son décret d'application.

Elle vise un renforcement de l'articulation entre banques et IMF et intégration des IMF aux marchés financiers ; elle vise également la création d'une institution de Micro-finance en milieu rural et en milieu urbain.

La Coopération financière dans le cadre du Programme vise également l'amélioration de l'accès des micros, petites et moyennes entreprises (M-PME) à des financements adaptés à leurs besoins d'investissement, augmentant ainsi leur capacité à créer des emplois nouveaux, notamment pour les jeunes.

Ainsi, la KFW apporte aux Institutions de Micro Finance (IMF) et/ou aux banques commerciales (institutions intermédiaires) qui offrent des crédits aux PME un refinancement à travers des lignes de crédit à long terme. Cela devrait permettre de renforcer leurs efforts visant à mieux servir la demande des M-PME, notamment en matière de crédits d'investissement.

Toutefois, l'octroi des crédits est du seul ressort des institutions intermédiaires qui en définissent elles-mêmes les conditions. Les M-PME peuvent s'adresser directement à elles pour plus d'informations à ce sujet.

Interventions

Actuellement, la KFW refinance le portefeuille de crédits PME des IMF suivantes :

- Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production (ACEP);
- Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et le Crédit au Sénégal (PAMECAS) ;
- Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) ;

La KFW s'implique par ailleurs dans la promotion du secteur de la Micro finance à travers les actions suivantes:

- Appui à la création d'institutions de micro-finance commerciales sous-forme de société anonyme (SA), en vue de l'amélioration et de la diversification de l'offre de produits et de services de micro finance.
- Appui à la mise en place de mécanismes visant à favoriser le financement des IMF par les banques, l'objectif poursuivi par la LPS est l'articulation des IMF avec les banques commerciales et leur intégration progressive aux marchés financiers.

La KFW est en étroite concertation avec les partenaires au développement qui interviennent dans le développement du secteur de la micro finance. Ces partenaires veulent améliorer les conditions cadres pour l'accès le plus large possible à des services financiers adaptés et pérennes notamment pour les M-PME porteuses de croissance et de création d'emplois.

- **La composante technique**

Le levier de la coopération technique allemande est l'appui au développement des capacités des partenaires. La GTZ renforce, à travers l'assistance-conseil et la formation, des organisations et des personnes, dans leurs processus d'identification et de mise en œuvre des mesures pour mieux atteindre leurs objectifs. Ainsi, les activités d'appui aux groupes cibles seront réalisées directement à travers des partenaires sénégalais du programme. Dans ce processus, la coopération technique s'intègre dans les politiques nationales et harmonise leurs interventions avec celles des autres partenaires au développement.

La coopération technique a une double composante. Il s'agit essentiellement d'améliorer les conditions cadres institutionnels pour les M-PME et d'améliorer l'employabilité des jeunes en milieu urbain avec un focus sur la modernisation et la régularisation de l'apprentissage traditionnel. Par apprentissage traditionnel, il faut entendre l'ensemble des structures pédagogiques informelles où sont dispensées des enseignements portant sur les métiers traditionnels. Pratiquement aucun corps de métier n'est épargné : la mécanique, la tôlerie automobile et métallique, la maçonnerie, la peinture des bâtiments, la plomberie, l'électricité bâtiment entre autres.

- **Amélioration des conditions cadres institutionnels pour les M-PME**

La Coopération technique (GTZ) dans le cadre de cette composante vise à augmenter la compétitivité des M-PME afin de faciliter la création d'emplois nouveaux notamment pour les jeunes.

Champs principaux d'intervention de la composante:

- amélioration du climat d'affaires pour les M-PME et jeunes créateurs d'entreprise ;
- appui au développement du marché des services non financiers aux entreprises –

"Business Development Services (BDS)".

- **Amélioration du climat d'affaires pour les M-PME et les jeunes créateurs d'entreprise**

Dans le souci d'améliorer l'environnement pour les M-PME et jeunes créateurs, le programme appuie le gouvernement et le secteur privé dans le processus d'identification des contraintes au niveau du climat d'affaires pour ce groupe cible et d'élaboration des propositions pour diminuer les contraintes identifiées avec les activités suivantes:

- appui aux organisations patronales et chambres de métiers pour l'identification des contraintes surtout administratives et réglementaires pour les M-PME et jeunes créateurs d'entreprises et élaboration des solutions ;
- appui au dialogue entre le secteur public et le secteur privé sur la priorisation des contraintes à travailler :
- appui au gouvernement dans l'élaboration de la lettre politique sectorielle PME ;
- appui au processus de vulgarisation de la loi d'orientation des PME ;
- appui au développement du marché des services non financiers aux entreprises - "Business Development Services (BDS)" ;

Afin de faciliter un accès plus large et pérenne des M-PME aux services non financiers, le programme renforce les capacités des structures d'appui gouvernementales et non-gouvernementales pour offrir des services adaptés aux M-PME et jeunes créateurs d'entreprises.

- renforcement des capacités des organisations patronales et consulaires et des consultants pour offrir des services non financiers adaptés ;
- initiation de cycles de 6 mois de services d'appui aux entreprises (diagnostic participatif de l'entreprise, mise en relation avec des prestataires de services) ;
- renforcement des capacités de l'Agence de Développement et d'Encadrement des PME pour adapter davantage ses services à la demande des M-PME ;
- renforcement des capacités des prestataires de services privés ;
- développement des outils de formation et conseil adaptés à la demande des entreprises ;
- portail des services d'appui aux entreprises pour développer l'offre d'information pour les M-PME (site-web d'information: www.senegal-entreprises.net);
- développement des méthodes d'incitation pour la formalisation des entreprises (p.ex. centres d'information et de formalités) ;

- Amélioration de l'employabilité des jeunes en milieu urbain avec un focus sur la modernisation et la régularisation de l'apprentissage traditionnel

La coopération technique (GTZ) vise, dans le cadre de cette composante, à développer des approches dynamiques, au service d'une formation qualifiante des apprentis à travers une formation pratique dans les ateliers. Celle-ci sera complétée par des cours dans les centres de

formation. Cette approche appelée 'approche duale' est celle en vigueur dans les écoles de formation professionnelle en Allemagne.²⁹

Ces formations incluront des modules de comportement entrepreneurial, afin d'inculquer aux jeunes des notions de créativité et de productivité vers l'auto-emploi. Pour la valorisation du système, des dispositifs de validation et de certification des acquis professionnels seront testés et pérennisés, en direction de la modernisation de l'apprentissage traditionnel et informel.

Ces activités contribueront à la réforme de l'apprentissage traditionnel comme partie intégrante d'un système de formation professionnelle orienté à l'emploi.

- Appui au Ministère de l'Education de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle pour intégrer les résultats du travail pratique dans les politiques de modernisation de l'apprentissage traditionnel.
- Appui au développement d'un système de certification des compétences techniques des maîtres artisans et des apprentis dans une approche duale.
- Appui aux centres de formation professionnelle par l'offre de modules adaptés pour les apprentis à la formation.
- Appui aux organisations patronales et consulaires pour l'amélioration de l'offre de formation et l'identification des ateliers de références.
- Elaboration des guides de formation des apprentis.

²⁹ . En Allemagne, le système scolaire oriente les élèves dès la classe de sixième dans différents types d'établissements et ceci selon le niveau et selon les choix. Ainsi 'la Hauptschule' et la 'Berufsschule' sont réellement des écoles professionnelles où l'on sort avec un métier. Ce système favorise la formation duale qui allie théorie et pratique. Les apprenants dans ces établissements sont appelés 'Auszubildende' ou 'Azubis'.

DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique de l'analyse SWOT du PEJU

Après avoir analysé le programme, il s'agit d'identifier les interactions entre le PEJU et son environnement. Les données relatives à la méthodologie de travail, aux méthodes utilisées, aux différentes approches lexicales et thématiques vont être mises à profit pour situer le programme. Il s'agit aussi de faire un test d'hypothèse sur le comportement des variables 'micro-finance et formation' et leur influence sur l'employabilité des jeunes en milieu urbain.

Chapitre 3 : Analyse des environnements externe et interne du PEJU

Il s'agit d'analyser les influences des environnements politico-légal, économique, socioculturel, technologique et écologique sur le PEJU.

3.1 Analyse de l'environnement externe : les opportunités et les menaces

Les organisations subissent toutes les modifications de l'environnement externe. Celles-ci sont tantôt des opportunités pour les entreprises, tantôt des menaces qui peuvent entraver la bonne marche de l'organisation.

3.1.1 Les opportunités

Il s'agit essentiellement d'analyser des éléments de l'environnement externe qui peuvent avoir un impact positif sur le PEJU. Ces éléments vont jouer un rôle important, dans la mesure où ils favorisent l'atteinte des objectifs à court, moyen et long terme. Pour apprécier objectivement cet impact, cette étude utilise un outil dénommé PESTEL.

3.1.1.1 opportunités au plan politico-légal :

Au Sénégal, l'objectif des autorités est d'atteindre des taux de croissance économique oscillant autour de 7 à 8% pour d'intégrer le cercle des pays émergents. C'est dans cette optique qu'ont vu le jour en 2008 le vote et la promulgation de la loi d'orientation relative à la promotion et au développement des petites et moyennes entreprises (PME) et celle relative à la Stratégie de Croissance Accélérée³⁰. Ces importants dispositifs entrent dans le cadre des orientations définies par les autorités pour la promotion de la compétitivité et de la croissance. La SCA est une vision,

³⁰. La loi d'orientation N°2008-03 du 08 janvier 2008 porte création de la Stratégie de Croissance accélérée (SCA) et celle N°2008-29 du 28 juillet 2008 est relative à la Promotion et au Développement des PME. Ces deux textes législatifs contribuent à assier le cadre d'épanouissement et de développement des Pme, leviers de croissance, en priorité dans les filières et secteurs constitutifs des 5 grappes de croissance de la SCA : agriculture et agro-industrie, tourisme, industries culturelles et artisanat d'art, textile et habillement, produits de la mer et aquaculture, TIC et télé-services.

un cadre qui fixe des objectifs précis et des indicateurs qui mesurent les résultats escomptés à savoir atteindre un taux de croissance d'au moins 7 à 8% à l'horizon 2015.

On comprend dès lors pourquoi le PEJU s'oriente vers les M-PME qui sont les moteurs de la croissance. En effet, celles-ci représentent 90% des entreprises, 30% des emplois, 25% du Chiffre d'affaire et 20% de la valeur ajoutée nationale (sources ADEPME). De plus, l'entreprise, dans les économies modernes, est la cellule de base de la production. Alors toutes les lois et tous les textes juridiques dont l'objectif est la création de richesses à travers la promotion de l'auto-emploi, constituent pour le PEJU une opportunité. L'environnement politico-légal s'est considérablement modifié ces dernières années.

Ces différents textes et stratégies sont élaborés en concertation avec les partenaires et ceci dans le cadre du programme de réformes structurelles de l'Instrument de Soutien à la Politique Economique (ISPE) conclu avec le Fonds Monétaire International (FMI), dans la matrice de l'Arrangement Cadre sur les Appuis Budgétaires (ACAB) et dans le DSRP2.

Cet ensemble de cadres structurants facilite la création d'entreprise et donc les conditions d'accès à un emploi formel seront allégées. Les objectifs du PEJU sont alors, dans un tel environnement politico-légal, plus faciles à atteindre.

La SCA, la loi d'orientation sur les PME, les Objectifs du Millénaire pour le Développement, le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP2), les différents décrets portant création de l'Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes (ANEJ), le Fonds National de Promotion des Jeunes (FNPJ) et l'Agence des Développement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME) sont autant de textes juridiques qui concourent tous à la promotion de la création de richesses et, par ricochet, d'emplois en milieu urbain et rural. De même la localisation de l'ANEJ au Ministère de la jeunesse constitue, pour les autorités libérales, une manière de se rapprocher davantage des préoccupations des jeunes par rapport à l'emploi.

Un autre texte de loi intitulé Lettre de Politique Sectorielle (LPS) sera prochainement adoptée. Cette LPS est un instrument de stratégie nationale de développement des PME.

Dans le cadre de la décentralisation, l'Etat sénégalais a placé les PME au cœur du développement des collectivités locales. Ainsi, dans la charte des PME citée plus haut, il est dit qu' « au titre du développement local et conformément à leurs missions et prérogatives, les collectivités locales sont tenues d'initier toutes mesures d'aides et de soutien à la promotion des

PME. A cet effet, il est notamment institué une Prime d'Aménagement et d'Installation financée conjointement par l'Etat et la Collectivité, destinée à la promotion d'activités économiques dans la Collectivité Locale au profit d'entreprises qui créent des emplois dans ces zones. »³¹

Tous ces textes juridiques facilitent le travail au PEJU et rende l'environnement politico-légal plus adapté aux buts et finalités du PEJU.

3.1.1.2 Opportunités au plan économique :

Les mesures prises par les autorités visant à rendre le climat des affaires plus attractif constituent pour le PEJU une opportunité de taille. Les politiques et stratégies macro-économiques conçues par les autorités ont pour objectif principal de promouvoir la concurrence, la privatisation des entreprises publiques et la libéralisation des marchés domestiques.

Déjà, en ce qui concerne la création d'entreprise, la procédure a été allégée de telle sorte qu'il est possible de créer son entreprise en deux jours. Cette mesure a été facilitée par la création du guichet unique qui permet ainsi à l'entrepreneur de gagner en temps et en argent.

Dans la charte des PME, l'Etat s'est engagé « à créer des pépinières d'entreprises (centres d'hébergement et de développement des entreprises) et à poursuivre la mise en place d'incubateurs par secteurs d'activités en favorisant l'émergence de nouveaux projets et en facilitant l'accès des entreprises existantes aux outils de la nouvelle économie (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, biotechnologies, recherche appliquée,...). Ces pépinières intégreront la notion de vulnérabilité des PME en mettant à leur disposition des incubateurs et ateliers relais dont les modalités d'occupation seront précisées par voie réglementaire. Le non-respect de ces dernières entraînera une exclusion de la Charte des PME concernées »³².

D'autres textes juridiques sont relatifs :

- à la réglementation et la rémunération du travail qui prévoit les obligations des employeurs, les types de contrat de travail et la flexibilité de ces derniers ;³³
- au régime préférentiel UEMOA qui définit le régime des exportations et importations et qui fixe l'exonération des produits du cru, d'essence animale, minérale et végétale,

³¹ . Charte des Petites et Moyennes Entreprises du Sénégal, (Décembre 2003) Chapitre 5, Article 34 –

³² . ibidem. Article 31

³³ . Il y a deux types de contrat de travail : contrat à durée déterminée et contrat à durée indéterminée. Par rapport à la flexibilité des contrats de travail, on note un renouvellement des contrats à durée déterminée pendant une période de 5 ans et une suppression de l'autorisation préalable de l'Inspecteur du travail en cas de licenciement économique.

et des produits de l'artisanat traditionnel de tous droits et taxes perçus aux frontières entre Etats membres ;

- à un dispositif fiscal et douanier dont l'objectif principal est de promouvoir l'initiative privée et l'entreprise comme moteur du développement ;

- à un code des investissements qui fait office de manuel de procédures et qui assouplit les critères d'éligibilité: un investissement d'au moins 5 millions F CFA financé sur fonds propres à hauteur de 20% jusqu'à 200 millions, 30% au-delà ; et un minimum de trois emplois créés. Ce code met l'accent sur un allègement et une simplification des procédures d'agrément : un délai maximum de 10 jours pour le traitement de toute demande d'agrément et un autre délai maximum de 20 jours pour l'accomplissement de toutes les formalités administratives par le Guichet Unique. Ce code offre également aux entreprises formelles agréées qui valorisent les ressources locales ou développe l'innovation technologique, des avantages substantiels en matière sociale, fiscale et douanière.

3.1.1.3 Opportunités au plan socioculturel :

Les relations qui lient l'emploi à la situation socioculturelle ne sont plus à démontrer. Dans les OMD, il est fait état dans l'objectif N° 1 de la réduction de la pauvreté de 50% à l'horizon 2015. La création d'emploi réduit, de manière drastique, la pauvreté surtout dans les zones urbaines caractérisées par un désœuvrement total des jeunes. En réalité l'obtention d'un emploi sécurisé qui s'accompagne d'une augmentation de revenus pour le jeune travailleur, aura des répercussions sur la plupart des OMD : en plus de la réduction de la faim, la promotion de l'emploi va influencer positivement sur :

- l'inscription des enfants au cours d'initiation et leur maintien à l'école primaire ;
- la réduction de la mortalité infantile ;
- l'amélioration de la santé maternelle ;
- la lutte contre les maladies.

3.1.1.4 Opportunités au plan technologique :

L'arrivée des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) constitue vraiment une aubaine pour les demandeurs d'emploi et les créateurs de richesse. En effet il existe beaucoup de portails qui fournissent diverses informations sur les conditions de la création d'emploi et sur les caractéristiques de la demande. Aujourd'hui, les sites des cadres de référence

cités plus haut, guident le demandeur d'emploi. Celui qui veut créer son entreprise trouve dans le site de l'ADEPME par exemple différents guides qui rendent la création d'une entreprise simple et rapide. Ces sites donnent aussi des explications claires quant aux textes juridiques qui régissent la question de l'emploi.

C'est ainsi qu'on peut télécharger entre autres des documents relatifs à :

- la rédaction du Curriculum Vitae ;
- la lettre de motivation ;
- les conseils, trucs et astuces ;
- le forum pour le premier emploi organisé par le MEDS ;
- les itinéraires des caravanes pour l'emploi ;
- les postes disponibles.

Le demandeur d'emploi n'est plus isolé géographiquement. Là où il y a internet, il y a accès à l'information qui reste l'un des produits les plus prisés dans la recherche d'emploi.

Le développement technologique oblige souvent les chefs d'entreprise à recruter parmi les jeunes. En effet, les nouvelles machines ne peuvent pas être utilisées par les anciens ouvriers qui ne sont pas formés à leur utilisation. Cela peut être une opportunité pour les jeunes demandeurs d'emploi, qualifiés et diplômés dans des filières comme la mécanique générale et l'électrotechnique.

3.1.1.5 Opportunités au plan écologique

Les nouvelles normes écologiques respectent l'environnement. On comprend dès lors l'intérêt des autorités du PEJU pour tout ce qui touche de près ou de loin à la préservation de l'environnement écologique ; la République Fédérale d'Allemagne étant l'un des champions en matière de protection de l'environnement. Il n'y a qu'à regarder la configuration politique au Bundestag³⁴ où on constate une forte représentation des Verts, pour se faire une idée de l'importance d'un engagement en faveur de la protection de la nature.

Le Sénégal a ratifié presque tous les textes relatifs à la protection des écosystèmes. Il existe même au Sénégal une charte de l'environnement qui normalise les relations entre les entreprises et

³⁴ . Il s'agit de l'Assemblée Nationale en RFA.

leur environnement. Les écoles de formation professionnelle sensibilisent leurs étudiants quant au respect des normes environnementaux et la responsabilité sociale.

3.1.2 Les menaces ou contraintes

Les menaces qui pèsent sur la promotion de l'emploi en milieu urbain sont les contraintes externes auxquelles les entreprises sont confrontées. Il s'agit ici aussi d'identifier toutes ces contraintes qui entravent la quête d'un emploi et l'offre proposée par les entreprises. Ces contraintes sont de plusieurs ordres : politico-légal, économique, socioculturel, technologique et écologique.

3.1.2.1 Contraintes au plan politico-légal

La pluralité des textes et cadres de référence rend la promotion de l'emploi assez difficile. Le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), la Stratégie de Développement du Secteur Privé (SDSP), le Programme Intégré de l'ONUDI et la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) sont autant de cadres qui réglementent la création de richesses. Ils sont utiles certes, mais leur applicabilité pose problème, du fait de la modicité des moyens dont ils disposent et des télescopages en matière de prérogatives.

Les départements ministériels et les agences chargées de faire la promotion de l'emploi entrent souvent en conflit. Cela explique pourquoi le demandeur d'emploi ne sait pas quelques fois à qui s'adresser pour avoir l'information, quand cela requiert une présence physique.

La création du guichet unique a pour principal objectif de simplifier et de faciliter la création d'une entreprise. Les autorités libérales se targuent d'être les champions de l'allégement et crient urbi et orbi qu'au Sénégal, il est possible de créer son entreprise en deux jours. Le constat sur le terrain contredit cet état de fait. Les lourdeurs administratives et l'absentéisme du personnel des administrations publiques allongent la procédure.

Beaucoup d'investisseurs étrangers rebroussement chemin après avoir pris acte des textes juridiques régissant la création d'entreprise au Sénégal.

3.1.2.2 Les contraintes au plan économique

La protection des travailleurs et les contraintes liées au recrutement font que les entreprises rechignent très souvent à embaucher du personnel. Les conditions juridiques liées à cet acte sont

souvent très contraignantes pour les employeurs qui préfèrent avoir recours à des travailleurs saisonniers. Cela précarise davantage l'emploi au Sénégal. Même si le code du travail est très clair dans ses dispositions réglementaires, les inspecteurs du travail sont obligés de faire preuve de souplesse pour ne pas pousser les chefs d'entreprise à mettre la clé sous le paillason.

Les récentes modifications de l'environnement international ont poussé beaucoup d'entreprises à licencier du personnel. Ces entreprises, succursales de grandes firmes étrangères, n'ont pas été épargnées. Des pertes d'emploi substantielles ont été constatées çà et là et surtout avec le phénomène de la sous-traitance.

La législation fiscale et ses taux de taxation sont aussi des contraintes majeures pour les entreprises au Sénégal en raison des multiples impôts et taxes d'une part, et des pratiques d'autre part, malgré l'effort de simplification noté récemment ; une taxe unique instituée pour les petites entreprises et se substituant à l'impôt sur les sociétés, la TVA et la patente appelé CGU.³⁵

Le poids réglementaire est important au Sénégal puisque l'accomplissement des formalités administratives (législation du travail, licences, affaires fiscales, réglementation de l'environnement, procédures administratives d'importation et d'exportation etc.) absorbe plus de 50% du temps de travail des chefs d'entreprise.

Le questionnaire a montré que 82% des jeunes chercheurs d'emploi³⁶ sont confrontés à des problèmes de micro-finance pour deux raisons :

- soit ils n'ont pas accès aux institutions de micro-finance parce qu'on les considère comme un groupe à haut risque pour le crédit ;
- soit ils y ont accès mais les conditions de remboursement sont telles qu'il leur est quasi impossible de contracter un prêt qu'ils seront en mesure de rembourser dans les délais qui leur sont impartis.

Trouver des ressources financières suffisantes pour financer des activités génératrices de revenus substantiels, reste la principale préoccupation des demandeurs d'emploi. A cela s'ajoutent des taux d'intérêts trop élevés qui poussent les jeunes en quête d'emploi à s'orienter vers des

³⁵ . Cette taxe appelée CGU (contribution Globale Unique) est un regroupement de 6 impôts : TVA, IR, CFCE, LICENCE, TRIMF, PATENTE)

³⁶ . La plupart de ces jeunes préfèrent être leurs propres employeurs qu'être salariés.

sources de financement moins onéreuses parce que dépourvues d'intérêt, mais dont les sommes mises à disposition restent très en deçà du minimum requis pour mettre sur pied une affaire rentable. Les taux d'intérêt pratiqués par les IMF sont hors de portée pour diverses raisons : les taux de prêt pratiqués par les grandes banques de la place sont calqués sur les taux directeurs de la BCEAO, la banque centrale. Celle-ci ayant des taux assez élevés par rapport aux capacités d'endettement des banques prêteuses, ce différentiel se répercute sur les taux pratiqués par les IMF.

Les IMF déplorent aussi un taux de remboursement assez faible et malheureusement les fonds de garantie ne couvrant pas tous les types de prêt, les jeunes demandeurs d'emploi ne satisfont pas à certains critères. Par rapport aux IMF, les responsables interviewés avancent que la plupart des garanties proposées par les jeunes emprunteurs sont obsolètes de par leur nature : Il s'agit principalement de :

- mobiliers de maison (lits, armoires, tables, bibliothèques etc.) ;
- véhicules en cours d'utilisation et totalement amortis depuis leur date de mise en circulation. Leur utilisation les rend de plus en plus vétustes ;
- de terrains ne disposant d'aucuns papiers administratifs légalement reconnus par la loi ;
- de matériels d'exploitation en cours d'utilisation (machines à coudre pour les tailleurs, étaies en fer ou en bois pour les maçons, de machines à moudre pour certains groupements de femmes transformatrices de produits agricoles locaux etc.).

Devant une telle situation, il s'avère difficile d'améliorer la micro-finance qui est le fer de lance de la promotion de l'emploi des jeunes en milieu urbain. D'autres raisons liées à l'accès et à la cherté des intrants ainsi que la légalisation de l'informel expliquent aussi les difficultés qu'ont les jeunes à trouver un emploi.

De même les récentes crises observées au plan national et international, particulièrement la crise financière et la crise pétrolière et leurs corollaires affectent directement ou indirectement la recherche d'emploi pour les jeunes en milieu urbain. Leur impact est énorme et les perspectives d'amélioration assez sombres.

Dans la même optique, la dette intérieure que l'Etat sénégalais a contractée auprès des entreprises intensifie le problème de l'emploi des jeunes. Aujourd'hui, au Sénégal, le problème est moins de recruter des jeunes dans les entreprises que de protéger l'emploi déjà existant. Les

entreprises compressent leur personnel à coup de milliers du fait de problèmes de trésorerie. Elles ne peuvent plus faire face aux menaces qui pèsent sur leur survie ; alors elles pratiquent le downsizing ou réduction d'effectifs.

3.1.2.3 Les contraintes au plan socioculturel

Le manque de confiance des chefs d'entreprise au système judiciaire d'une façon générale et la corruption constituent deux facteurs socioculturels qui rendent opaque la situation du recrutement. Au Sénégal, le népotisme fait légion. C'est la situation où un chef d'entreprise ou agent recruteur préfère embaucher un membre de sa famille non qualifié pour le poste auquel il est embauché, alors que parmi les candidats à ce même poste figurent des candidats qualifiés dont le profil correspond au profil recherché pour le poste.

Ceci s'explique par des raisons liées aux mœurs socioculturelles.

La corruption, elle, est un surcoût pour les entreprises. En effet, le phénomène a un coût non négligeable : en moyenne 6,5 % de la valeur des contrats du secteur manufacturier avec l'administration. Cette part varie assez peu selon que les firmes exportent ou non. Toutes ces charges rendent le recrutement plus difficile et plus serré, car recruter c'est augmenter les charges fixes. Le caractère "familial" du marché du travail formel affecte d'une manière négative la rencontre de l'offre et la demande d'emploi sur ce marché.

Le coût de la main-d'œuvre est considéré comme élevé pour certaines catégories. C'est pour cette raison que beaucoup d'entreprises pratiquent le népotisme ou préfèrent recruter des journaliers plus souples et moins chers en termes de couverture médicale et sociale.

D'autres paramètres comme l'analphabétisme constituent des entraves majeures à la promotion de l'emploi. Même si les jeunes demandeurs d'emploi ont accès à l'information par les canaux traditionnels de diffusion, il faudrait aussi que ces jeunes sachent lire pour décoder certaines informations. Malheureusement le taux d'analphabétisme étant très élevé, ces demandeurs voient leur chance réduites.

Les enquêtes et interviews qui ont été menées dans le cadre de cette étude ainsi que l'observation participante ont montré que 85 % des enquêtés veulent créer leur propre entreprise, mais il leur manque le courage. Le risque est ainsi minimisé selon certains interviewés.

De même, les Sénégalais ayant les compétences pour créer leur propre entreprise, préfèrent servir dans la fonction publique. Comme le dit Jacques MORISSET : « ces personnes éduquées travaillent, pour la plupart, dans l'administration publique, les agences de développement ou à l'étranger. La proposition est donc de développer une stratégie favorisant le retour des travailleurs

(qualifiés) sénégalais déployant leurs talents à l'étranger ainsi que des mesures visant à limiter l'attraction, souvent biaisée par des critères non financiers comme le prestige de la fonction, exercée par le secteur public et les agences de développement au détriment des entreprises privées prêtes à embaucher. »³⁷

Par ailleurs, les pratiques socioculturelles comme les cérémonies familiales sont aussi des freins au développement de l'auto-emploi. 73 % des interviewés trouvent que la famille est beaucoup plus importante que l'investissement. Dans ce contexte, il est difficile de faire la promotion de l'emploi fiable.

Le manque de culture entrepreneuriale est aussi une contrainte majeure. A titre d'exemple, en 1989, après les événements sénégal-mauritaniens, les jeunes sénégalais avaient pris en charge le commerce de produits alimentaires qui était jusqu'alors la chasse gardée de nos voisins mauritaniens. Cependant, l'inexpérience et surtout le manque d'ambition et la pression familiale ont vite fait de mettre à genoux l'essentiel des boutiques reprises par ces sénégalais.

D'autres contraintes liées au respect de certaines consignes religieuses obligeant les jeunes à s'endetter pour faire face à certaines dépenses lors des cérémonies confrériques, installent les jeunes demandeurs dans une situation d'endettement permanent. Et comme une pierre de Sisyphe, ils ont du mal à se relever pour réaliser leur rêve : créer leur propre micro-entreprise.

3.1.2.4 Les contraintes au plan technologique

La faiblesse des moyens dont disposent les populations demandeuses d'emploi ne facilite guère leur quête du premier emploi. Comme souligné plus haut, l'illettrisme des chercheurs d'emploi est un handicap terrible aussi bien pour celui qui cherche un emploi que pour celui qui veut en offrir³⁸. En effet les différents canaux utilisés pour faire la promotion de l'emploi ne sont adaptés ni aux conditions de vie ni au niveau technologique dans nos sociétés.

³⁷ . J. MORISSET, Création d'emplois au Sénégal: l'équation des entreprises formelles. www.blogs-afrique.info, (11 janvier 2009)

³⁸ . L'illettrisme comme facteur bloquant est à prendre avec beaucoup de circonspection. En effet, la plupart des hommes d'affaires évoluant dans l'informel sont analphabètes et sont obligés de se faire assister. Et pourtant, les récentes études ont montré que l'essentiel de l'activité économique est assuré par ce type d'hommes d'affaires originaire pour la plupart des zones rurales ou semi-rurales.

Aussi la promotion de l'emploi manque de visibilité. Rares sont les demandeurs d'emploi qui connaissent les structures qui s'occupent de cette question. Dans notre population d'enquête, pratiquement personne ne savait que l'ANEJ existait réellement. 83% affirment qu'ils n'ont jamais utilisé internet et que toutes les recherches menées pour trouver un emploi ont été quasi spontanées.

D'autres contraintes liées aux manques d'infrastructures, à l'isolement des chercheurs d'emploi, à la pauvreté et ses corollaires aux plans socioéconomiques et culturels, à la faiblesse même des moyens dont disposent les structures chargées de la promotion de l'emploi constituent entre autres les facteurs qui expliquent les problèmes des demandeurs d'emploi.

3.1.2.5 Les contraintes au plan écologique

Le Sénégal a ratifié presque toutes les chartes relevant de la protection de l'environnement. Notre propre charte de l'environnement montre que le pays de Senghor n'est pas un espace où il est loisible à tout entrepreneur de s'installer sans tenir compte du respect de l'environnement. Or les entreprises qui sont les principaux employeurs sont aussi les principaux pollueurs. Cela peut constituer un frein pour la promotion de l'emploi en milieu urbain. Beaucoup d'entrepreneurs sont obligés de tenir compte de certains principes qui sous-tendent cette charte de l'environnement.

C'est ici que le concept de responsabilité sociétale prend tout son sens. Les normes de haute qualité environnementale sont une exigence dans le monde contemporain. Certes ce ne sont pour certains entrepreneurs que de vains mots, des concepts encore avant-gardistes auxquels on trouve des ersatz qui se nourrissent d'une vision technophile et optimiste de la recherche scientifique. Mais la prise en compte de la santé des écosystèmes et des équilibres climatiques, de l'indice de santé sociale, de l'indice de développement humain constituent déjà des indicateurs de performance.

Les entreprises qui ne peuvent point s'installer dans certaines zones de forte demande d'emplois sont obligées d'aller s'installer ailleurs où les Etats sont moins regardant en terme de responsabilité sociale.

3.2 Analyse de l'environnement interne : les forces et les faiblesses

3.2.1 Les forces du PEJU

L'analyse des forces du programme va s'intéresser aux ressources utilisées par le PEJU – ressources humaines, techniques, organisationnelles et financières – ainsi qu'aux objectifs à court, moyen et long terme.

Il convient d'abord de souligner que les objectifs du PEJU sont très clairs et comme souligné plus haut, ils découlent d'un constat suivant : pour résoudre la question de l'emploi, il faut résoudre les difficultés auxquelles les PME sont confrontées : problèmes de qualification des employés, de mise à niveau au plan organisationnel et fonctionnel. Selon les statistiques du PEJU, la plupart des PME ont des problèmes de comptabilité, de visibilité et de distribution. Les questions liées au marketing sont cruciales. C'est donc en tout état de cause que le PEJU s'oriente vers la résolution de cette équation.

3.2.1.1 Les ressources humaines

Le PEJU dispose de ressources humaines de qualité. Son management-team est composé de personnes ayant des expériences dans le domaine du management des projets et fonctionnant avec des tableaux de bord suivis à la lettre. Tant au niveau de la fonction de direction, au niveau des fonctions intermédiaires qu'au niveau opérationnel, il y a une cohérence dans le comportement par rapport aux objectifs du PEJU.

Mais pour plus de pragmatisme, il convient d'utiliser, en l'espèce, la pyramide de MASLOW (1972) dans son application simplifiée. Les cinq niveaux d'adaptation à l'entreprise peuvent être regroupés dans le cadre du PEJU en trois niveaux : Sécurité, Relation, Développement (SRD).

- Le PEJU satisfait aux besoins de sécurité :
 - Les rémunérations sont bonnes et équitables. Les travailleurs du PEJU ne se plaignent pas. Leurs rémunérations sont de loin supérieures à ce que gagnent leurs collègues de même rang et de même statut qui officient dans l'administration publique.
 - La sécurité au travail est améliorée.
 - Il y a facilitation de la vie quotidienne par rapport à la gestion du temps, aux services sociaux et à la flexibilité des heures de travail.
 - Des opportunités d'évolution sont présentes avec la perspective d'extension vers les autres zones urbaines (hors région de Dakar).

- Il satisfait aux besoins de relation :
 - Bon climat social
 - Multiplication des occasions de dialogue, d'échange et d'information
 - Instauration de la confiance et du respect réciproques
 - Reconnaissance immédiate de la contribution de chaque travailleur aussi bien interne qu'externe et reconnaissance durable de la valeur personnelle.
 - Témoignages d'attention aux personnes par la voie hiérarchique tant opérationnelle que fonctionnelle ; par exemple à la veille de Noël des cartes de vœux sont distribuées à toutes les personnes sans distinction de statut.
 - Transparence dans la communication interne
 - Implication de tous quand il s'agit de trouver une solution à un problème ponctuel.
- Il satisfait aux besoins de développement :
 - Développement des 'valeurs-maison' et du sens du travail accompli. Cela explique la fierté des travailleurs par rapport aux prestations de services
 - Judicieuse répartition des missions motivantes
 - Responsabilisation des personnes
 - Engagement actif des acteurs
 - Esprit d'innovation de la part des acteurs dans la perspective d'améliorer telle ou telle stratégie ;
 - Les efforts fournis par le personnel pour améliorer l'espace de travail sont reconnus en retour par la hiérarchie.

La rationalisation et la compartimentation des fonctions et des tâches appauvrissent quelques fois le contenu du travail. Pour y apporter remède, le PEJU a développé deux concepts chers à Herzberg : l'élargissement et l'enrichissement des tâches.

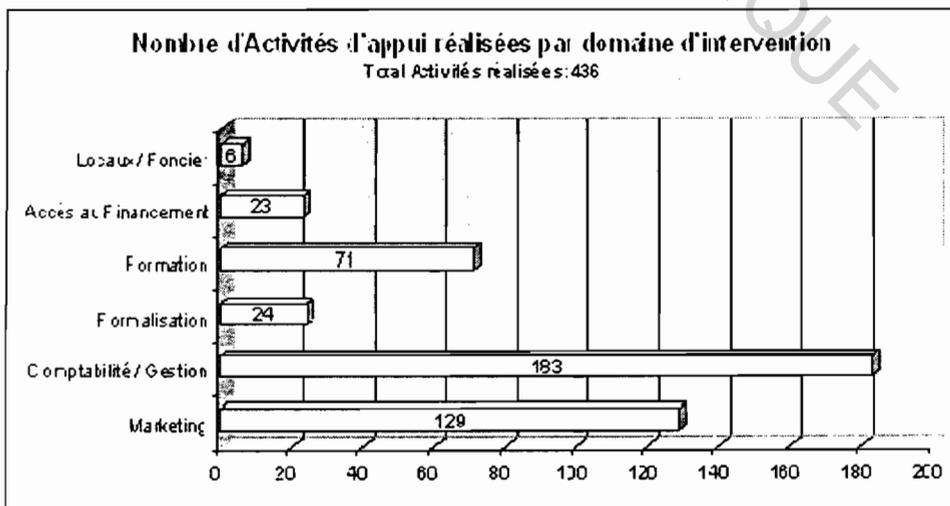
- **Elargissement des tâches** : des tâches élémentaires, d'abord fragmentées et confiées à des titulaires de postes divers, sont rassemblées et confiées au titulaire d'un seul poste ; le travail afférant gagne en attrait, en signification et en cohérence.

- **'Job enrichment' ou enrichissement des tâches** : des facteurs de motivation sont constatés chez le titulaire du poste qui ont pour nom : requalification du poste et accroissement de la responsabilité. Les facteurs d'insatisfaction sont réduits autant que possible pour ne pas mécontenter les titulaires.

Le PEJU s'appuie aussi sur un personnel externe coopté pour des prestations de services dans les entreprises au niveau des BDS. Ce personnel fait preuve de beaucoup d'abnégation et de sérieux dans les tâches qui lui sont dévolues. Il est composé de :

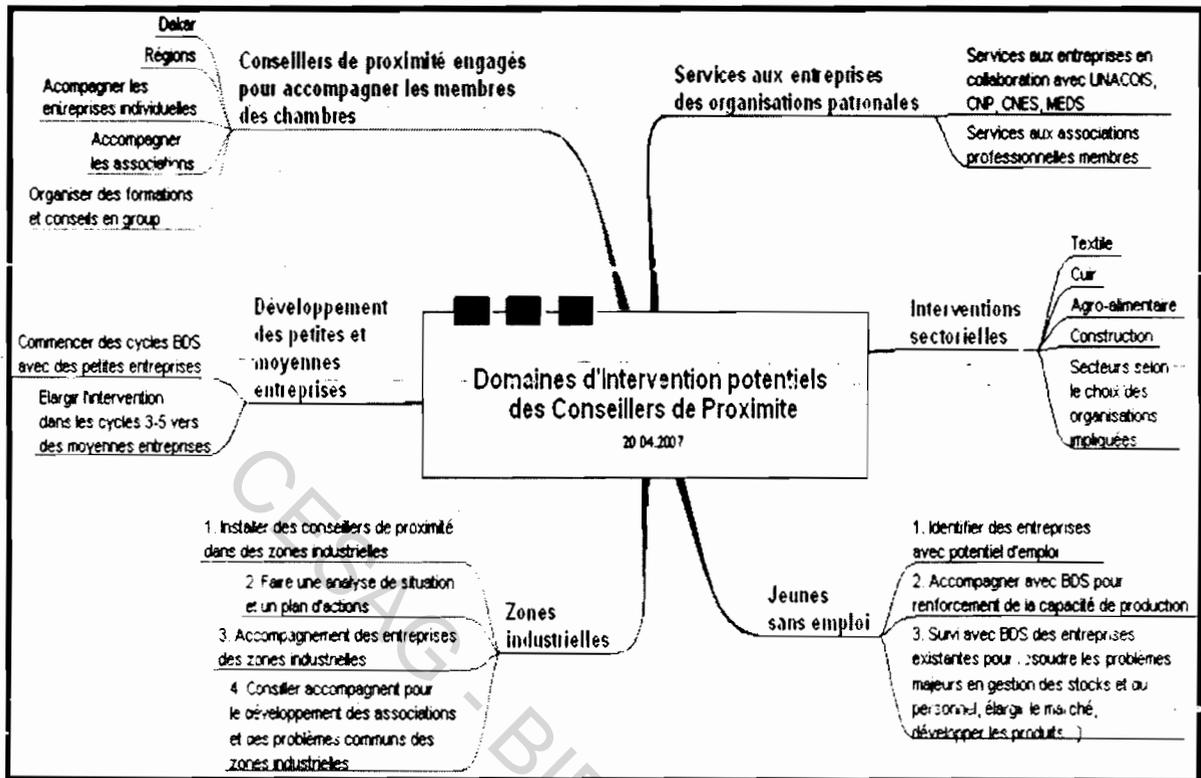
- Conseillers d'entreprises ou conseillers de proximité qui sont chargés de mettre en contact les organisations patronales avec les personnes et institutions prestataires. Ils aident aussi les entreprises à résoudre leurs problèmes majeurs au niveau du marketing, de la formalisation, la comptabilité, l'administration, la formation continue et l'accès au financement. Les entreprises trouvent ainsi des solutions à leur problème de marché/marketing, d'accès au financement, de qualification technique et d'approvisionnement en matières premières et équipement. Le conseiller les aide à solutionner leurs problèmes administratifs (légalisation, problèmes fonciers, impôts). Selon les autorités du PEJU, la solution aux problèmes majeurs dans les domaines d'intervention mentionnés ci-dessus, a comme résultats une stabilité renforcée de l'entreprise, une meilleure rentabilité et compétitivité, et à moyen terme, une augmentation du revenu des entrepreneurs impliqués, ainsi que l'augmentation du nombre d'emplois. Les conseillers de proximité aident les chefs d'entreprise à élaborer des stratégies pour faire face aux problèmes du marché. C'est ainsi que les stratégies de spécialisation, d'expansion, de diversification, d'externalisation, de sous-traitance, d'alliance et d'intégration (horizontale et verticale) sont le plus souvent retenues par les PME. Le tableau suivant donne des indications sur les interventions des conseillers par domaine :

Graphique 1 : Activités d'appui des conseillers



(Source PEJU)

Graphique 2 : Domaines d'interventions des conseillers



(Source PEJU)

- Les formateurs chargés de la formation des formateurs dans les écoles ateliers. Leur tâche consiste à familiariser les futurs entrepreneurs à un environnement formalisé des affaires. En plus des compétences techniques qu'ils ont la mission de donner, ils doivent stimuler chez les futurs formés l'esprit d'entreprise et le sens des affaires. Développer derniers personnellement et professionnellement fait partie de leurs missions. Ils conçoivent également des modules de formation sur les études de marché et marketing, les cycles de création d'entreprise, la comptabilité de base, l'accès au financement, l'élaboration d'un Plan d'affaires, l'exportation et les foires. Ils fonctionnent en cycle. La formation des maîtres artisans vise le renforcement de leurs capacités pédagogiques et l'attention sur la sécurité au travail.

- Les formateurs des centres de formation professionnelle chargés des développer les aptitudes et attitudes pédagogiques lors des séquences d'enseignement-apprentissage. Il s'agit de coordonner pratique et théorie afin de rendre l'apprentissage plus conforme aux exigences et préoccupations des apprenants.

En définitive, toutes les personnes intervenant dans la politique d'amélioration de l'employabilité en milieu urbain, sont des personnes ressources pour le PEJU. C'est ce qui

explique les accords de partenariat qui lient le PEJU au Ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle et aux différentes structures évoluant dans le domaine de la petite et moyenne entreprise. Avec toutes ces personnes, le PEJU entretient des relations de confiance réciproque construites autour de l'atteinte d'objectifs communs.

3.2.1.2 les ressources techniques

Le PEJU dispose de ressources techniques lui permettant d'atteindre ses objectifs. Il dispose de locaux à l'abri de toute nuisance sonore. Les employés n'ont pas de problèmes de déplacement puisque le programme dispose de véhicules 4x4 en nombre suffisant selon la directrice. Ces véhicules sont réservés aux déplacements des conseillers dans les entreprises.

Le matériel de bureau est du dernier cri. Au PEJU, on ne se plaint pas de manque de matériel comme des ruptures de papier, machines en panne. Etc. Chaque employé, excepté le concierge dispose d'un ordinateur pentium M, avec connexion haut débit à l'internet ADSL 1024. Dans chaque bureau, il y a une imprimante laser ultra rapide, un appareil fax et un appareil téléphonique sur le bureau de chaque employé.

Le matériel didactique utilisé par les conseillers d'entreprises et les formateurs est toujours disponible. Selon le chargé de la communication, il n'y a jamais eu de rupture de stocks d'intrants. Les formateurs disposent du matériel suivant :

- ordinateurs portables équipés de Microsoft office (World, Excel, accès, power point) et d'autres systèmes d'information en gestion ;
- imprimantes laser haut de gamme ;
- vidéoprojecteurs ;
- rétroprojecteurs ;
- onduleurs avec autonomie de 10 heures pour faire face aux nombreuses coupures d'électricité ;
- tableau feutres ;
- autres matériels didactiques utilisés en formation.

Les moyens ne font donc pas défaut au PEJU, vues les ressources financières dont il dispose.

3.2.1.3 Les ressources financières

La KFW va injecter 8 millions d'Euros sur 4 ans, soit 5.247.648.000 FCFA. Les ressources financières servent à renforcer les Institutions de Micro-finance (IMF) en mettant à leur disposition des ressources financières stables afin de développer leurs opérations de crédit à moyen et long terme destinés à des micros entreprises et à des PME. La KFW ne prête ni à des personnes physiques, ni à des entreprises. Ses fonds sont destinés à encadrer les IMF qui respectent ses conditions à travers des stratégies de recapitalisation et de restructuration.

L'essentiel des ressources financières du PEJU sert alors à payer les salaires des employés et à aider à mettre en place de lignes de crédit pour financer les crédits d'investissements octroyés aux micros- entreprises et aux PME à travers des IMF sélectionnées. Les IMF concernées pourraient bénéficier également d'une assistance technique en matière de technologie de crédit aux PME.

La technique est la suivante : la KFW identifie avec l'IMF partenaire les besoins en financement et, ensemble, elles élaborent un protocole d'accord accompagné de quelques critères. Les IMF restent quand même libres et maîtresses des sommes qui leur sont allouées.

3.2.1.4 Facteurs clés de succès du PEJU :

Ce sont les compétences clés de PEJU, les facteurs qui font le succès singulier du PEJU. Ce sont les facteurs suivants :

- discussions conjointes avec tous les partenaires des PME, en particulier les OPC (Organisation patronales et Consulaires) en vue d'améliorer et d'harmoniser les textes régissant l'environnement des affaires des PME ;
- mise en œuvre d'un système de cycle de 6 mois de services d'appui à 184 entreprises. Tous les 6 mois, de nouvelles entreprises seront intégrées. Ce qui lui permet d'appuyer un nombre considérable d'entreprises ;
- intégration de tous les portails des structures qui s'occupent de la promotion des PME ;
- mise à niveau intégrale de l'entreprise appuyée avec option d'aide à la micro-finance. Il ne s'agit pas seulement de diagnostiquer les problèmes de l'entreprise et ensuite de trouver des solutions adéquates. Le PEJU va plus loin. Il aide l'entreprise à élaborer le plan d'action ou business plan ;

- les solutions viennent des chefs d'entreprise eux-mêmes. Au lieu d'imposer sa manière de voir, le conseiller suscite l'interrogation et l'émulation du chef d'entreprise. Il l'aide ainsi à mieux cerner sa décision surtout par rapport aux modalités pratiques suivantes :

- capacitation financière directe des IMF ;
- capacitation technico-organisationnelle des M-PME ;
- capacitation des entrepreneurs ;
- recapitalisation dégressive ;
- initiation de CAP ou Contrôle d'Avancement du Programme qui lui permet de rectifier les erreurs dans les prises de décisions. ;
- qualité des ressources humaines dont les compétences correspondent aux besoins du PEJU ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Synthèse récapitulative du portefeuille d'activités et des facteurs clés de succès

Tableau 3 : Synthèse des FCS du PEJU

Activités clés	Facteurs clés de succès
Formation continue des maîtres artisans	<ul style="list-style-type: none"> - Identification claire des besoins - Renforcement des capacités pédagogiques - Formation technique avec des modules techniques - Elaboration d'un modèle technique de formation - Conception d'un guide pratique des maîtres artisans - Choix d'un corps de métier dans les BTP - Approche duale
Perfectionnement des formateurs des centres de formation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Formation en technique d'élaboration de modules - Elaboration d'un modèle de progression pédagogique - Formation en atelier/école - Conception d'un manuel de formation
Renforcement des capacités organisationnelles organisations patronales	<ul style="list-style-type: none"> - Approche synergique - Formation de conseillers d'entreprise - Mise à niveau des systèmes de présentation des organisations patronales - Confection d'organigramme - Confection d'un guide de l'organisation
Cycles Business development services (BDS)	<ul style="list-style-type: none"> - Participation active du chef d'entreprise - Claire identification des difficultés par le chef d'entreprise - Résolution intégrale de problème ; de l'identification au plan d'action - Conception d'un modèle de conseil d'entreprise - Rapidité d'exécution - Pragmatisme dans la prise de décision - Bonne organisation du système - Secteurs ciblés à haut potentiel d'emploi
Appui aux Institutions de Micro-Finance	<ul style="list-style-type: none"> - Pragmatisme dans les décaissements - Financement dégressif - Possibilité d'expansion en milieu rural

2.2.2 Les faiblesses du PEJU

2.2.2.1 Faiblesses au niveau des ressources humaines

La qualité des ressources humaines n'exclut pas le fait que celles-ci restent très insuffisantes par rapport aux objectifs. En effet les objectifs du PEJU demandent des effectifs beaucoup plus importants. En effet, rien que la demande en appui et soutien technico-organisationnel de la part des Organisations Patronales et Consulaires (OPC) dépasse de très loin les capacités du PEJU. C'est cette raison qui explique pourquoi les autorités du PEJU concentrent beaucoup de tâches dans un poste. Ce qui crée le stress et l'épuisement chez certains travailleurs.

Puisqu'il s'agit d'un programme dont la durée d'exécution est limitée dans le temps, il n'existe pas de perspectives de développement professionnel pour les employés. Il n'y a pas de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Le PEJU a recruté directement les compétences dont il a besoin et sans perspective d'évolution pour ces derniers. Tous les contrats sont à durée déterminée.

La psychose de l'après programme pèse aussi très lourd dans le travail des employés. Ce programme devant être exécuté au plus tard en décembre 2009, les travailleurs sont déjà dans l'optique de chercher un nouveau travail et ceci affecte leur productivité de fin de contrat.

De même, la confidentialité de l'essentiel des informations crée une certaine nébuleuse autour des questions liées aux ressources financières. Même les employés ne savent pas exactement quel est le montant réellement engagé pour la réalisation des objectifs.

2.2.2.2 Faiblesses au niveau des ressources techniques

Dans ses objectifs généraux, le PEJU stipule clairement que les partenaires au développement doivent travailler en synergie pour atteindre des objectifs communs. Cependant, le PEJU s'est un peu isolé et il manque de visibilité. Rares sont les personnes qui connaissent le PEJU. Dans les deux lycées d'enseignement technique et professionnel de Dakar, en l'occurrence le Lycée technique Maurice Delafosse et le Lycée Seydina Limamoulaye aussi bien l'administration que le corps professoral ignorent jusqu'à l'existence du PEJU.

Les rares écoles de formation professionnelle ciblées ne sont pas tellement visibles sur l'échiquier pédagogique. La concentration du programme à Dakar rend également l'atteinte des objectifs difficile. En effet, 71% de la population enquêtée viennent des zones rurales et ils sont présents en banlieue dakaroise, parce qu'ils ne parviennent pas à trouver un emploi stable au village. 69% d'entre eux sont prêts à retourner au village si les conditions de vie s'améliorent.

Alors ce n'est pas en résolvant les difficultés liées à l'employabilité en milieu urbain, que le Sénégal va résoudre le problème de l'emploi des jeunes.

Les méthodes utilisées sont certes des méthodes louables en principe, mais elles demandent un suivi dans les entreprises.

2.2.2.3 Faiblesses au niveau des ressources financières

La KFW ne finance dans le programme que des IMF qui, elles, gardent une certaine autonomie par rapport aux critères d'octroi d'un prêt. Or, ces institutions de micro-finance pratiquent des taux encore assez élevés et qui ne correspondent pas aux capacités d'endettement des jeunes sénégalais. Ces jeunes sont dépourvus de toutes garanties. A titre d'exemple le FNPJ, qui ne fait pas partie des IMF sélectionnées – c'est un fonds entièrement financé par l'Etat sénégalais – pratique le taux le plus faible (3%). Mais la durée de remboursement (4ans) avec un différé d'un an, s'est avérée inadéquate. Conséquence : leur taux de recouvrement est inférieur à 50 %. Ensuite leur prêt ne peut excéder 20% du coût global du projet. Alors quelle autre source de financement sera prête à concéder à ce jeune les 80% restant ?

La KFW prévoit d'injecter :

- en milieu urbain: 1,5 (1,0) Million d'euros en capital propre / prêt subordonné ;
- en milieu rural: 0,84 (0,76) Million d'euros en capital propre / prêt subordonné ;

Alors que le nœud du problème se trouve dans le monde rural, les perspectives d'investissement dans cette zone sont très en-deçà des besoins exprimés dans les documents officiels. Les autorités de la KFW rétorquent que leur banque est un partenaire au développement et qu'elle travaille en synergie avec les autres partenaires. Les Etats de la zone Franc n'investissent pas beaucoup dans la micro-finance. Et pourtant le 12 septembre 2006, la banque de France publiait que « La zone franc croule sous l'argent... elle disposait, à la fin de 2005, d'un montant cumulé de 6.300 milliards de FCFA / 9,6 milliards d'EURO (avoirs extérieurs nets), deux fois plus que le solde positif constaté à la fin de 2002».³⁹

D'autres faiblesses liées notamment à la non prise en compte de la responsabilité sociale des entreprises, constituent des points faibles du programme.

³⁹ . Jeune Afrique Magazine, N°2384 du 12 Septembre 2006

Chapitre 4 : Solutions et recommandations stratégiques

Les solutions et recommandations ne concernent pas seulement les problèmes auxquels le PEJU est confronté. Il s'agit, dans ce chapitre, de poser un regard critique sur les initiatives prises en matière de promotion de l'emploi des jeunes en milieu urbain. Pour pallier ces problèmes de l'emploi, l'Etat sénégalais doit s'investir et investir davantage. Les solutions entrevues sont d'abord politiques, économiques, technologiques et socioculturelles.

Les initiatives du PEJU sont utiles parce que la formation est un des maillons faibles de l'emploi. Mais bien plus que la formation, c'est l'accès à la micro-finance qui constitue véritablement le nœud du problème chez les jeunes.

4.1 Test d'hypothèse et règle de décision concernant les deux composantes

Les données suivantes ont été observées dans les départements de Rufisque et de Guédiawaye. La population observée est essentiellement composée de tailleurs, de mécaniciens d'automobiles, de maçons, de menuisiers, de plombiers, d'électriciens bâtiments et de manœuvres. Il s'agit de voir les relations d'influence qui existent entre la micro-finance et l'emploi d'une part. D'autre part, il s'agit de vérifier si le niveau de formation a un quelconque rapport d'influence avec l'emploi. Ces deux variables constituent le fer de lance du programme PEJU.

4.1.1 Règle de décision par rapport à la micro-finance

Tableau 4 : Test d'hypothèse pour micro-finance et emploi

Micro-finance \ Emploi	Faible	insuffisant	moyen	bonne	Ni	\bar{X}_i	Somme ($X_{ij} - \bar{X}_j$) ² Variance	$n_i(\bar{X}_i - \bar{X}_{..})^2$
Formel	15 9 12	12 7 13	3 2 9	2 7 4	12	7.9	Y = 222,92	12(7,9-7.6) ² = 1,08
Informel	22 11	12 4	1 4	2 1	8	7.1	Z = 161,09	8(7,1-7.6) ² =2
Moyenne	13,8	9,6	3,8	3,2	5,17		SCE=303,29	SCM= 3,08

- On pose Y = somme ($X_{ij} - \bar{X}_j$)² avec i et j qui varient de 1 à n (n=12)

$$Y = (15-7.9)^2 + (9-7.9)^2 + (12-7.9)^2 + (12-7.9)^2 + (7-7.9)^2 + (13-7.9)^2 + (3-7.9)^2 + (2-7.9)^2 + (9-7.9)^2 + (2-7.9)^2 + (7-7.9)^2 + (4-7.9)^2$$

$$Y = (7.1)^2 + (1.1)^2 + (4.1)^2 + (4.1)^2 + (-0.9)^2 + (5.1)^2 + (-4.9)^2 + (-5.9)^2 + (1.1)^2 + (-5.9)^2 + (-0.9)^2 + (-3.9)^2$$

$$Y = 50.41 + 1.21 + 16.81 + 16.81 + 0.81 + 26.01 + 24.01 + 34.81 + 1.21 + 34.81 + 0.81 + 15.21$$

$$Y = 222,92$$

- On pose Z = somme ($X_{ij} - \bar{X}_i$)² avec i et j variant de 1 à n (n=8)

$$Z = (22-7.1)^2 + (11-7.1)^2 + (12-7.1)^2 + (4-7.1)^2 + (1-7.1)^2 + (4-7.1)^2 + (2-7.1)^2 + (1-7.1)^2$$

$$Z = (1,49)^2 + (3,9)^2 + (4,9)^2 + (-3,1)^2 + (-6,1)^2 + (-3,1)^2 + (5,1)^2 + (-6,1)^2$$

$$Z = 2,22 + 15,21 + 24,01 + 9,61 + 37,21 + 9,61 + 26,01 + 37,21$$

$$Z = 161,09$$

Calcul de la moyenne totale : somme xi / somme ni =

$$\bar{X}.. = (13,8 + 9,6 + 3,8 + 3,2) / 4 = 7,6$$

$$SCE = Y + Z$$

$$SCE = 222,92 + 161,09$$

$$SCE = 303,29$$

$$SCM = 1,08 + 2$$

$$SCM = 3,08$$

TABLE ANOVA

Tableau 5 : Table Anova pour emploi et microfinance

Source de Variation	Sommes des Carrés	Degré de Liberté	Carrés Moyens	F (observé)
Modèle	SCM = 3,08	k = 2 k - 1 = 1	CMM = SCM/k - 1 = 3,08 / 1 = 3,08	F(observé) = CMM/CME = 3,04/16,84 = 0,18
Erreur	SCE = 303,29	n = 20 n - k = 18	CME = SCE/(n - k) CME = 303,29/18 = 16,84	
Total	339,01	n - 1 = 19		

Question : Les conditions de micro-finance influencent-elles l'emploi chez les jeunes?

Hypothèse Ho : Les conditions de micro-finance influencent significativement l'emploi chez les jeunes.

Contre :

Hypothèse H1 : Les conditions de micro-finance n'influencent pas du tout l'emploi chez les jeunes.

F observé = 0.18

Au seuil $\alpha = 0,05$ F calculé = F 0.95 (1.18) = 4, 41

F observé < F calculé

0,18 < 4,41 alors on accepte Ho

Règle de décision finale: Les conditions de micro-finance influencent significativement l'emploi chez les jeunes.

4.1.2 Règle de décision par rapport à la formation

Tableau 6 : Test d'hypothèse pour emploi et formation

Formation \ Emploi	Néant	CFEE	CAP	Ni	\bar{X}_i	Somme ($X_{ij} - \bar{X}_j$) ² Variance	$n_i(\bar{X}_i - \bar{X}_{..})^2$
Formel	1	7	4	9	3,8	Y=85,56	9(3,8-4,2) ² = 1,44
	3	2	11				
	3	1	2				
Informel	11	8	1	6	4,8	Z = 89,24	6(4,8-4,2) ² = 2,16
	6	2	1				
Moyenne	4,8	4	3,8	4.2		SCE = 174,8	SCM=3,6

• On pose $Y = \text{somme } (X_{ij} - \bar{X}_j)^2$ avec i et j qui varient de 1 à n (n=12)
 $Y = (1-3,8)^2 + (3-3,8)^2 + (3-3,8)^2 + (7-3,8)^2 + (2-3,8)^2 + (1-3,8)^2 + (4-3,8)^2$
 $+ (11-3,8)^2 + (2-3,8)^2$

$Y = (-2,8)^2 + (-0,8)^2 + (-0,8)^2 + (3,2)^2 + (-1,8)^2 + (-2,8)^2 + (0,2)^2 + (7,2)^2 + (-1,8)^2$

$Y = 7,84 + 0,64 + 0,64 + 10,24 + 3,24 + 7,84 + 0,04 + 51,84 + 3,24$

Y = 85,56

- On pose $Z = \text{somme } (X_{ij} - \bar{X}_i)^2$ avec i et j variant de 1 à n ($n=8$)

$$Z = (11-4,2)^2 + (6-4,2)^2 + (8-4,2)^2 + (2-4,2)^2 + (1-4,2)^2 + (1-4,2)^2$$

$$Z = (6,8)^2 + (1,8)^2 + (3,8)^2 + (-2,2)^2 + (-3,2)^2 + (-3,2)^2$$

$$Z = 46,24 + 3,24 + 14,44 + 4,84 + 10,24 + 10,24$$

$$Z = 89,24$$

Calcul de la moyenne totale : $\text{somme } x_i / \text{somme } n_i =$

$$\bar{X}_{..} = (4,8 + 4 + 3,8) / 3 = 7,6$$

$$SCE = Y + Z$$

$$SCE = 85,56 + 89,24$$

$$SCE = 174,8$$

$$SCM = 1,44 + 2,16$$

$$SCM = 3,6$$

TABLE ANOVA

Tableau 7 : Table Anova pour emploi et formation

Source de Variation	Sommes des Carrés	Degré de Liberté	Carrés Moyens	F(observé)
Modèle	SCM = 3,6	$k = 2$ $k - 1 = 1$	$CMM = SCM/k - 1$ $= 3,6 / 1$ $= 3,6$	$F(\text{observé}) = CMM/CME$ $= 3,6/13,44$ $= 0,26$
Erreur	SCE = 174,8	$n = 15$ $n - k = 13$	$CME = SCE/(n - k)$ $CME = 174,8 / 13$ $= 13,44$	
Total	178,4	$n - 1 = 14$		

Question : Le niveau de formation influence t-il l'emploi chez les jeunes?

Ho : Le niveau de formation influence l'emploi chez les jeunes.

Contre

H1 : Le niveau de formation n'influence pas du tout l'emploi chez les jeunes.

F observé = 0.26

Au seuil $\alpha = 0,05$ F calculé = $F_{0.95}(1.13) = 4,67$

F observé < F calculé

0,26 < 4,67 alors on accepte H_0

Règle de décision finale : Le niveau de formation influence de manière assez significative l'emploi chez les jeunes.

Les deux tests hypothèses confortent l'idée selon laquelle les conditions de micro-finance ainsi que le niveau de formation influent sur la recherche d'emploi. En tout état de cause, pour faire la promotion de l'emploi voire de l'auto-emploi, il faut agir sur ces deux variables. Ainsi, l'employabilité s'en trouvera améliorée et les objectifs d'un taux d'emploi multiplié par deux seront atteints.

4.2 Les recommandations stratégiques

L'emploi influe positivement sur le revenu et donc la consommation. Cette dernière propulse la production ce qui pousse les entreprises à produire plus : elles sont alors en croissance et sont performantes. Mais les emplois précaires donnent des revenus faibles. Dans ce cas de figure c'est l'effet inverse qui se produit. Les enquêtes réalisées auprès de jeunes évoluant dans les BTP donnent les résultats suivants :

Unité statistique : travailleurs dans les secteurs de la mécanique et des BTP à Rufisque-Ville :

Caractère étudié : revenu mensuel en milliers de francs ;

Taille (N) : N = 63

Détermination des classes : utilisation de la méthode Sturges :

$$k = 1 + 10 \ln (N) / 3 \ln (N)$$

$$k = 1 + 10 \ln (63) / 3 \ln (63)$$

$$k = 7$$

Tableau 8 : Statistiques sur les revenus

Classes]10-17[[17 - 24[[24-31[[31-38[[38- 45[[45-52[[52- 59[Total
Amplitude	7	7	7	7	7	7	7	
Effectifs (n)	18	8	13	7	9	4	4	63
Fréquence	28,57	12,70	20,63	11,11	14,29	6,35	6,35	100
FCC < Borne sup.	28,57	41,27	61,90	73,01	87,30	93,65	100,00	
FCD > = Borne inf.	100,00	71,43	58,73	38,10	26,98	12,70	6,35	
Centre (xi)	13,50	20,5	27,5	34,5	41,5	48,5	55,5	
ni xi	243	164	357,5	241,5	373,5	194	222	

La fréquence cumulée croissante atteint 50% dans l'intervalle (24 - 31)

On peut déterminer le quartile par la méthode de l'interpolation linéaire:

a) **Calcul de la médiane**

24	X	31
41,27	50%	61,9

$$(X-24)/(50-41,27)=(31-24)/(61,90-41,27)$$

$$X=26,88$$

b) Calcul du 3eme quartile

La fréquence cumulée croissante atteint 75% dans l'intervalle (38 -45)

38	X	45
73,01	75%	87,3

$$(X-38) / (75-73,01)=(45-38) / (87,30-73,01)$$

$$\mathbf{X=38,97}$$

c) Calcul du pourcentage de jeunes travailleurs dont le revenu mensuel est inférieur à 30.000 FCFA

30.000 est compris entre 24.000 et 31.000

La proportion est obtenue avec la méthode de l'interpolation linéaire

24	30	31
41,27	X	61,9

$$(X-41,27) / (30-24) = (61,9-41,27) / ((31-24))$$

$$\mathbf{X=59,36}$$

Comme on le voit les revenus de ces jeunes travailleurs sont très faibles : 50% de ces jeunes ont un revenu mensuel inférieur à 26.880 FCFA et 75% d'entre eux ont un revenu qui ne dépasse pas 38.970 FCFA. Près de deux tiers (59,36%) d'entre eux ont un revenu mensuel inférieur à 30.000F CFA. Les raisons qui expliquent cet état de fait sont multiples. Les plus importantes sont celles que nous avons citées. L'emploi sécurisé devient alors un vrai challenge pour les autorités, un pari sur la stabilité sociale.

Pour réussir ce pari, les solutions peuvent venir de partout. Mais la formation et la micro-finance sont incontournables. D'autres facteurs comme une bonne conjoncture au plan international et une fiscalité préférentielle peuvent influencer positivement sur la promotion de l'emploi.

Toutefois, la solution est d'abord politique, puisque c'est à l'Etat qu'incombe la lourde tâche de créer un environnement des affaires favorable à l'éclosion d'entreprises performantes, véritables greniers d'emploi pour les jeunes en quête d'un emploi stable.

4.2.1 Initiatives pour améliorer l'employabilité au Sénégal

L'Etat peut booster les entreprises qui recrutent les jeunes qui sortent des Ecoles de formation professionnelle en leur proposant à titre d'exemple :

- un allègement fiscal progressif selon le nombre de personnes recrutées et la masse salariale prise en charge ;
- l'Etat pourrait exonérer une partie de certaines charges normalement imposables lors des trois premières années pour les entreprises qui recrutent des jeunes dans une tranche d'âge à déterminer selon la vulnérabilité de la tranche ;
- il pourrait obliger juridiquement les services de l'Etat à s'approvisionner effectivement au niveau des entreprises locales en ce qui concerne les biens d'équipement (chaises, tables, rideaux, meubles...), l'approvisionnement des centres universitaires régionaux, des hôpitaux et autres groupements d'achat. Cette obligation existe mais c'est vraiment le moment de faire appliquer les textes ;
- le contenu des programmes d'enseignement / apprentissage dans les écoles d'enseignement technique et de formation professionnelle doit être recentré et adapté aux besoins exprimés sur le marché de l'emploi ;
- les travailleurs informels doivent être formalisés. Pour atteindre cet objectif, l'Etat peut leur proposer une exonération fiscale les 5 premières années. C'est le cas par exemple pour le Mali qui vient de proposer aux émigrés maliens une exonération fiscale complète les huit premières années. Une telle mesure va inciter les entrepreneurs à recruter. Pour appuyer une telle mesure, les autorités chargées de faire la promotion de l'emploi formel doivent utiliser les méthodes du marketing de conversion. Elles doivent arriver à convaincre le travailleur informel des avantages liés à cette formalisation. Par exemple, le versement d'un certain pourcentage des recettes mensuelles va équivaloir à un certain taux de couverture médicale dans les structures de santé qui seront coptées à cet effet ;
- diminuer la CGU pour les ouvriers évoluant dans la mécanique, la tôlerie, la peinture, la maçonnerie etc. avec réinvestissement des cotisations sous forme de prestations médicales en cas d'accident et prise en charge graduée des enfants âgés de moins de 5 ans ;
- restreindre certains appels d'offre concernant les petits marchés aux M-PME ;
- alléger fiscalement les M-PME quant à l'importation d'intrants ;
- créer deux foires annuelles pour rendre plus visibles les produits des M-PME ;
- promouvoir les centrales d'achat qui s'approvisionnent au niveau des M-PME ;

- favoriser le regroupement de certaines PME avec l'approche nucléus ;
- créer des équipes managériales chargées de superviser les activités des M-PME ;
- inciter les PME à s'orienter vers les énergies renouvelables ;
- mettre en œuvre l'approche nucléus dans sa phase expérimentale avec un suivi et une évaluation objective et des rapports d'activités fidèles ;
- favoriser l'intégration économique interrégionale. Pour cela, il faut alléger les entreprises évoluant dans ce domaine et qui favorisent les échanges interrégionaux ;
- si la formation est un facteur influant, il faut alors revoir les conditions dans lesquelles évoluent les lycées d'enseignement technique. Certains établissements ne disposent même plus de tours, ni d'outils de base auxquels l'élève ouvrier doit se familiariser. Pour rappel, les élèves de ce type d'écoles, sont supposés être opérationnels dès l'obtention du baccalauréat.

C'est donc à l'Etat de prendre énergiquement toutes ces mesures, qui appliquées ensemble, vont influencer positivement sur la création d'emplois en milieu urbain.

4.2.2 Proposition de plan d'action stratégique

Un diagnostic se termine toujours par un plan d'action ; c'est-à-dire la traduction dans les actes des recommandations et solutions. Ce plan d'action va concerner dans un premier temps uniquement le FNPJ. En effet, il n'y a pas de passerelle cohérente entre l'ANEJ et le FNPJ. L'ANEJ s'occupe de faire le marketing de l'emploi et le FNPJ finance les petits projets. Mais le suivi technique n'est assuré par aucune de ces structures. Ce qui plonge quelques fois les bénéficiaires de ces financements dans une situation très difficile. Les bénéficiaires doivent être suivis et évalués techniquement aussi, dans la mesure où il s'agit avant tout d'utiliser l'argent du contribuable sénégalais.

Le plan d'action consiste à mettre sur pied une équipe dynamique chargée de suivre une cinquantaine d'entreprises de jeunes. Chaque entreprise devra employer au moins cinq jeunes. Après avoir minutieusement choisi les projets selon des critères préétablis qui mettent l'accent sur certaines normes de faisabilité, on peut mettre sur pied une équipe essentiellement composée de managers diplômés en administration et gestion des entreprises. Cette équipe sera chargée de co-administrer les 50 projets retenus et financés par les fonds mis à disposition par l'Etat selon les 10 principes suivants :

1. choisir un superviseur dont le rôle sera de coordonner toutes les tâches des 10 managers retenus ;
2. à chaque manager, on affecte 10 entreprises. Leur tâche sera de suivre en co-administration avec le ou les propriétaires du projet les activités relevant :
 - de la gestion financière du projet ;
 - de la gestion des ressources humaines ;
 - de la politique d'investissement ;
 - du suivi du business plan retenu.
3. Il devra faire des rapports périodiques qui devront comporter les rubriques suivantes qui feront office d'Evaluation Périodique des Performances (EPP):
 - la comptabilité de l'entreprise avec les documents comptables (factures, bons etc.) ;
 - le niveau de mise en œuvre du business plan ;
 - le degré d'exécution des tâches.
4. l'équipe devra se fixer certains seuils ou limites selon les principes de détermination appris en gestion de la production et des approvisionnements :
 - limites de contrôle supérieur ;
 - limites de contrôle inférieur ;
 - lignes centre.
5. L'équipe déterminera ensemble les niveaux de revenu de ses membres en fonction d'un certain pourcentage de recettes selon un principe d'indexation avec barème. Un document dénommé Grille de Rémunération Indexée sur le Bénéfice brut d'exploitation (GRIB) après déduction des charges, sera produit. Les termes de référence seront discutés en toute collégialité.
6. L'équipe devra utiliser les matrices d'analyse étudiées en stratégie.
7. Tant que le prêt n'est pas soldé, il sera géré et administré par un management team dynamique composé de l'assistant et des membres concepteurs du projet.
8. Il faudra favoriser l'approche nucléus entre les entreprises du réseau en stimulant la coopération verticale ou horizontale qui n'est pas à confondre avec intégration verticale ou horizontale. A long terme, l'intégration verticale peut conduire à des suppressions d'emploi. alors que la coopération verticale oblige l'entreprise soit à s'approvisionner en terme d'intrants auprès d'une entreprise située en amont, soit à livrer ses produits à une entreprise située en aval.

Conclusion

La mise en œuvre de stratégies visant la promotion de l'employabilité par une capacitation technique des demandeurs d'emploi d'une part et par un assouplissement des conditions de micro-finance d'autre part, constitue un exemple à suivre au Sénégal. L'étude des relations d'influence montre clairement que la formation et la micro-finance sont des leviers, sur lesquels les autorités sénégalaises peuvent s'appuyer pour faire la promotion de l'auto-emploi.

Les principales données observées montrent toutefois le niveau des insuffisances et des incohérences qui marquent le secteur de la promotion de l'emploi au Sénégal par rapport à l'application des mesures prises jusqu'ici. En effet, les principaux acteurs visés par les concepteurs et planificateurs stratégiques sont les entreprises. Qu'elles soient petites, moyennes ou grandes, elles sont toutes confrontées à deux difficultés majeures : leurs capacités et les opportunités. Comment arriver à faire de telle sorte que les entreprises deviennent capables de saisir les opportunités qui s'offrent à elles dans ce contexte de crise ? Les solutions ne se limitent pas seulement à promouvoir l'employabilité en termes de capacitation technique ou financière par une amélioration des conditions de financement des projets des jeunes désireux de lancer leurs propres affaires. L'Etat est le vrai régulateur économique dans nos espaces marchands. Il doit jouer entièrement le rôle qui lui est dévolu : garantir un climat des affaires propice à l'éclosion des petites et moyennes entreprises, véritable épine dorsale de notre économie. L'Etat a certes mis en place des réglementations plus simples et améliorées qui facilitent l'investissement, la concurrence, le commerce et la création d'emploi et d'affaires en général. Mais celles-ci sont trop moyennement appliquées pour des raisons liées le plus souvent à des velléités politiques.

La solution n'est pas seulement nationale ; elle est aussi sous-régionale. Récemment, le bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest, publiait dans ses études thématiques que « les chances de développement et de stabilité de l'Afrique de l'Ouest seront sapées tant que les tendances démographiques, les politiques économiques et les pratiques de gouvernance actuelles maintiendront des dizaines de millions de jeunes sans emploi et dans le désespoir quant à leur avenir. Ce qu'il faut pour résoudre ce problème pour l'Afrique de l'ouest, c'est une approche régionale, intégrée et complète. »

Cette approche régionale n'exclut pas les réflexions sur des solutions nationales. Au Sénégal, le rôle des planificateurs stratégiques devrait s'orienter vers une coordination des actions des nombreuses structures impliquées pour créer un effet de synergie profitable à l'emploi.

L'entreprise reste la meilleure forme de promotion du développement. L'amélioration de ses conditions cadres va faciliter en même temps l'insertion des jeunes. Ceci demande une

cohérence dans les initiatives des acteurs. Les nouvelles niches de croissance comme les TIC, les énergies renouvelables doivent être exploitées. Elles sont potentiellement des réserves d'emploi importantes pour les jeunes Africains en général et les jeunes Sénégalais en particulier. Pour cela, il faut mettre à contribution le secteur privé dans la fourniture d'équipements et de services.

Un autre test d'hypothèse réalisé en marge de cette étude, a révélé un coefficient de corrélation très élevé entre l'emploi et la pauvreté. Cette pauvreté urbaine, comme l'attestent les données observées dans notre population d'enquête, est une conséquence des mauvaises politiques de développement en milieu rural. En conséquence, la résolution des problèmes d'emploi en milieu urbain passe nécessairement par une revalorisation du monde rural à travers le développement de filières agricoles porteuses de croissance mais adaptées au profil du paysan sénégalais.

Les programmes d'enseignement doivent aussi être revus et adaptés aux besoins du marché. Ils doivent contribuer au modelage d'un nouveau type d'homme, ayant le sens des affaires, épris d'initiatives personnelles et mu par l'ardent désir de devenir employeur : un véritable Prométhée des temps nouveaux, formé à l'école de la vie, patriote et engagé dans la lutte pour l'éradication de la pauvreté chez ses concitoyens africains.

BIBLIOGRAPHIE

1. ANSOFF H.I., (1968) « *Stratégie du développement de l'entreprise* ». Paris: Edition Hommes et techniques, 188 p.
2. AZAM, JEAN-PAUL (1995). « L'Etat autogéré en Afrique », *Revue d'économie du développement*, 1-19, 1995/4.
3. BERTHELEMY, JEAN-CLAUDE, ABDOULAYE SECK et ANN VOURC'H (1996). « *La croissance au Sénégal: un pari perdu?*, Etudes du centre de développement de l'OCDE »: Paris.
4. BEAUFILS J.C. (2004) « *Comprendre l'entreprise: Une approche gestionnaire* ». Paris: Vuibert, 408 p.
5. BENCHARIF A. (2000). « *Les outils et les méthodes de l'analyse stratégique* ». 63 p. + annexes. Cours de décembre 2000, disponible à l'IAM de Montpellier.
6. BUSSENAULT et L. PRETET, (2007) « *Economie et gestion de l'entreprise* ». Paris: Nouvelle Edition Vuibert. Coll. Educapole Gestion, Paris: 192 p.
7. FIAS (1999). « *Le parcours de l'investisseur* », WORLD BANK, Washington.
8. FIAS (1999) « *Le parcours de l'investisseur - une réévaluation* ». WORLD BANK, Washington DC.
9. FIAS (2002B). « *Sénégal : Système d'imposition des entreprises et régimes d'incitations: analyses et recommandations* », WORLD BANK, Washington DC.
10. HERZBERG F, (1971) « *Le travail et la nature de l'homme* ». Entreprise Moderne d'Édition, Paris : 197p.
11. MARCHESNAY M., (1997) « *Management stratégique* », Paris: Ed. Dunod, 347p.
12. MINTZBERG H, (1982) « *Structure et dynamique des organisations* ». Paris: Editions d'organisations, 427p.
13. MORIN I et P. (1994) « *Politique générale et stratégie d'entreprise* ». Paris: Vuibert, 248p.
14. MORISSET Jacques, « *Création d'emplois au Sénégal: l'équation des entreprises formelles* ». [consulté le 11 janvier 2009], www.blogs-afrique.info
15. MOSSE E., (1980) « *Comprendre la Politique Economique* ». Paris: Seuil, Tome1, 237p.
16. PORTER M., (1986) « *L'avantage concurrentiel* ». Paris: Interéditions, 212p.
17. PORTER M., (1990) « *Choix stratégiques et concurrence* ». VILLE: Ed. Economica, 426 p.

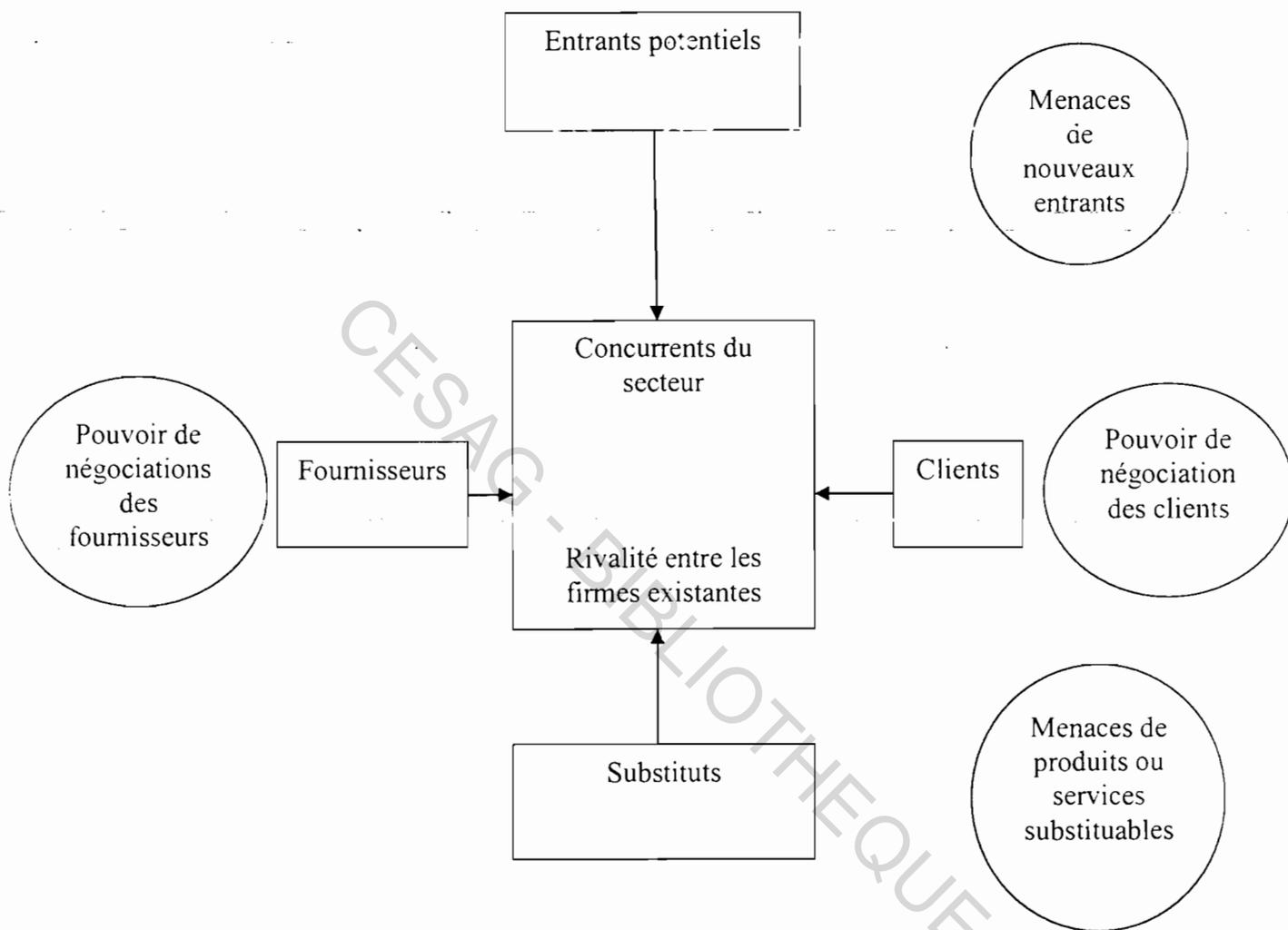
18. SALMON A. (2002) « *Ethique et ordre économique* ». Paris: CNRS Editions, 187 p.
19. ANNAN K., (2005) « *Chômage des jeunes et insécurité sous-régionale en Afrique de l'ouest* ». In *Etudes thématiques UNOWA*. P. 5-7,
20. JEUNE AFRIQUE MAGAZINE, (Septembre 2006) N°2384
21. MARTINET A.C., (1996) « *L'évolution de la pensée stratégique, Les stratégies d'entreprises* ». In *Cahiers français*, (n°275) p. 3-7
22. POIRIER L., (1988) « *Le discours de la stratégie militaire* », Revue Française de gestion, N°48 p. 64-73
23. REPUBLIQUE DU SENEGAL (2002). « *Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté* », Dakar.
24. WADE. YOUSSEUFA (2002). « *initiatives permettant de promouvoir des emplois de qualité et d'améliorer la productivité dans le secteur informel: une étude de cas au Sénégal* », BIT, Genève
25. WORLD BANK ET AFRICAN DEVELOPMENT BANK (2003). « *Evaluation de la gestion des finances publiques et des pratiques comptables du secteur privé* », Dakar.

WEBOGRAPHIE

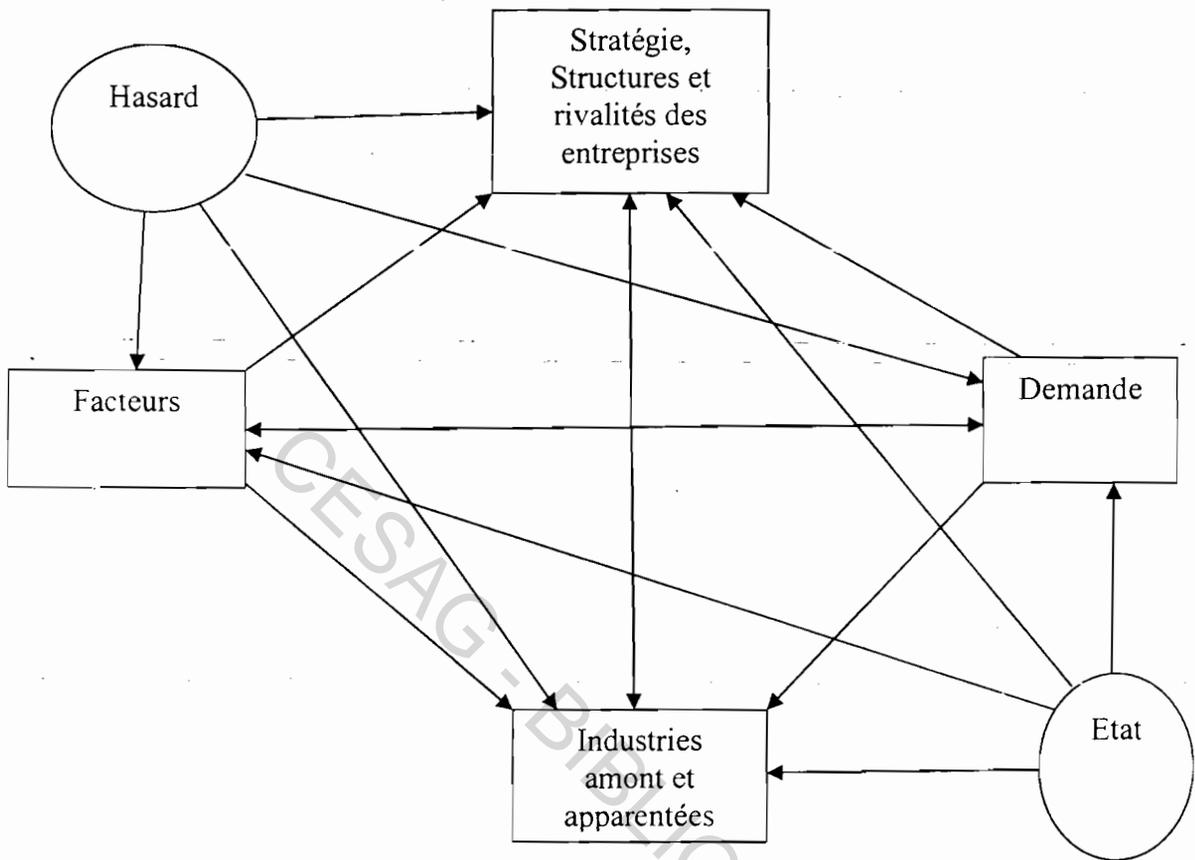
1. www.adepme.sn (consulté le 14 février 2009)
2. www.wikipedia.de (consulté le 11 janvier 2009)
3. www.kfw.de (consulté le 23 décembre 2008)
4. www.gtz.de (consulté le 23 décembre 2008)
5. www.anej.sn (consulté le 03 avril 2008)
6. www.fnpj.sn (consulté le 03 avril 2008)
7. www.gouv.sn (consulté le 02 janvier 2009)

ANNEXES

Annexe 1 : Les 5 forces de la concurrence

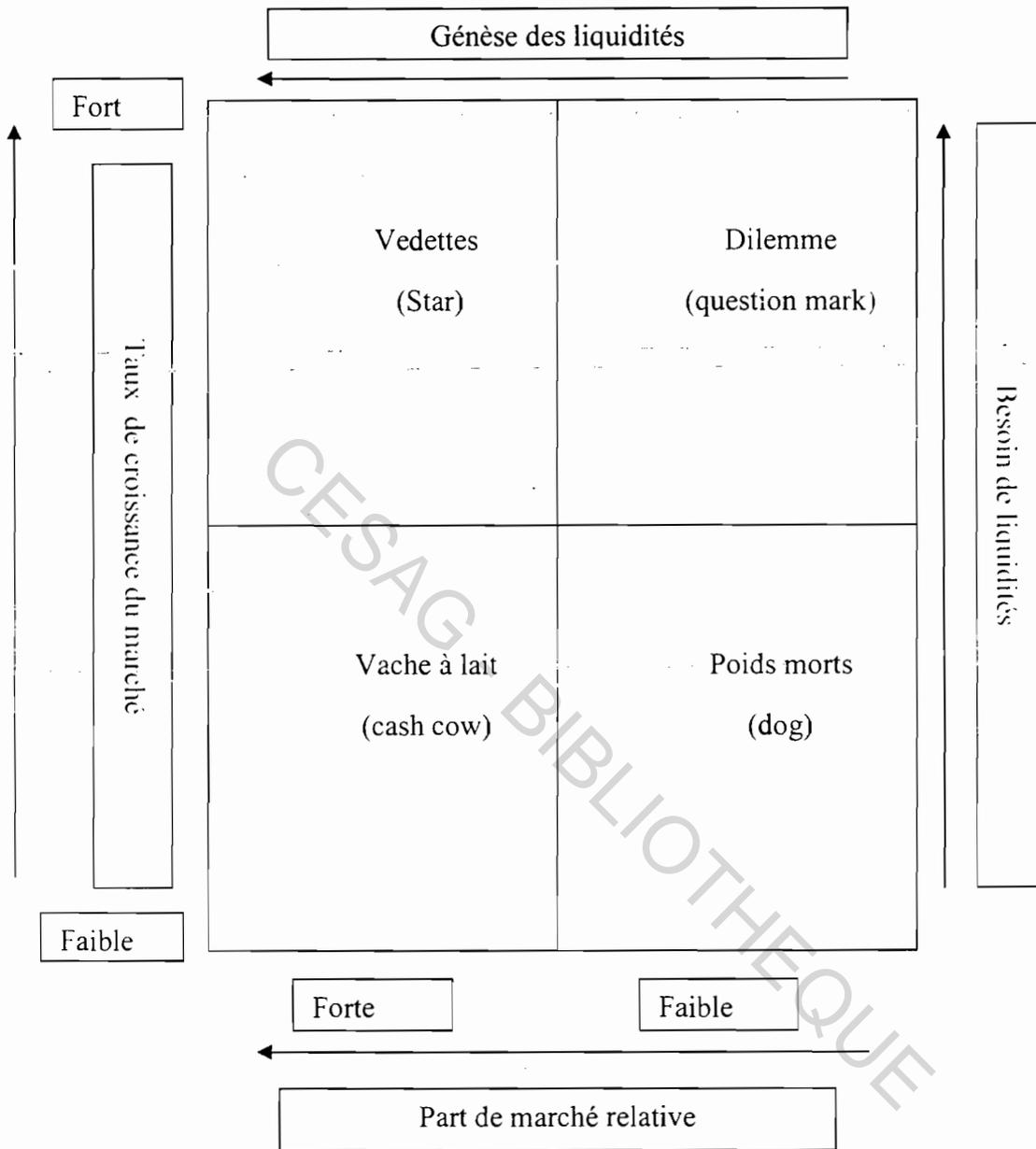


Annexe 2 : Les 5 forces plus l'Etat et le Hasard



Le système complet de PORTER (1995)

Annexe 3 : Modèle BCG 1



Annexe 4 : Matrice ADL

Maturité du Marché

	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin	Décision
Dominante	1	1	1	1	2
Forte	1	1	1	2	3
Favorable		1	2	3	3
Défavorable	1	1		3	
		2	3	4	Id
Marginale	1 ou 2	4	4	4	4
					Abandon

Nb. La flèche indique le positionnement naturel des activités sur le marché.

Annexe 5 : Matrice du cabinet Mac Kinsey (Dite Matrice ABC)

	Compétitivité		
	Forte	Moyenne	Faible
Forte	A Maintien absolu d'une position de leader	A Accroître l'effort Danger de marginalisation	B Soit redoublement d'efforts, soit abandon
Moyenne	A Maintien de la position	B Rentabilisation prudente	C Retrait sélectif et programmé
Faible	B Rentabiliser Profiter de ce qui est	C Retrait sélectif et programmé	C Désinvestissement Abandon / Retrait

Table des matières

Remerciements	1
Sommaire	2
Liste des abréviations	3
Listes des tableaux et graphiques	5
Présentation générale.....	6
Introduction.....	6
1. La problématique.....	9
2. L'objet de l'étude.....	11
3. L'intérêt de l'étude.....	11
4. Le champ de l'étude.....	12
5. La démarche du travail	12
6. L'annonce du plan.....	13
Première partie: Cadre théorique de l'étude.....	15
Chapitre 1 : Approche conceptuelle du diagnostic et de l'emploi des jeunes.....	15
1.1 Les concepts liés au diagnostic stratégique.....	15
1.1.1 L'approche thématique du diagnostic.....	15
1.1.2 L'approche lexicale du diagnostic.....	24
1.2 Les concepts liés à la notion d'emploi des jeunes.....	29
3.1.1 L'approche thématique de l'emploi	29
3.1.2 L'approche lexicale de l'emploi.....	31
Chapitre 2 : Méthodologie de travail et contexte de l'étude	36
2.1 La démarche de l'étude	36
2.1.1 Les outils de collecte de données..	36
2.1.2 La méthode d'analyse : la méthode SWOT.....	37
2.2 Le cadre de l'étude : le programme PEJU	37
2.2.1 La présentation du PEJU : historique, buts et objectifs du PEJU	37
2.2.2 Les composantes financière et technique.....	39
Deuxième partie : cadre pratique de l'analyse SWOT du PEJU	47
Chapitre 3 : Analyse des environnements externes et internes PEJU	47
3.1 L'analyse externe : les opportunités et les menaces	47
3.1.1 Les opportunités	47
3.1.1.1 Les opportunités au plan politico-légal	47

3.1.1.2 Les opportunités au plan économique	49
3.1.1.3 Les opportunités au plan socioculturel	50
3.1.1.4 Les opportunités au plan technologique	50
3.1.1.5 Les opportunités au plan écologique	51
3.1.2 Les menaces ou contraintes.....	52
3.1.2.1 Les contraintes au plan politico-légal.....	52
3.1.2.2 Les contraintes au plan économique.....	52
3.1.2.3 Les contraintes au plan socioculturel.....	55
3.1.2.4 Les contraintes au plan technologique	56
3.1.2.5 Les contraintes au plan écologique.....	57
3.2 L'analyse de l'environnement interne : les forces et les faiblesses du PEJU.....	58
3.2.1 Les forces du PEJU.....	58
3.2.1.1 Les ressources humaines.....	58
3.2.1.2 Les ressources techniques.....	62
3.2.1.3 Les ressources financières.....	63
3.2.1.4 Les facteurs clés de succès du PEJU	63
3.2.2 Les faiblesses du PEJU.....	66
3.2.2.1 Les faiblesses au niveau des ressources humaines.....	66
3.2.2.2 Les faiblesses au niveau des ressources techniques.....	66
3.2.2.3 Les faiblesses au niveau des ressources financières.....	67
Chapitre 4 : Les Solutions et recommandations stratégiques	68
4.1 Les tests d'hypothèse et les règles de décision concernant les deux composantes	68
4.1.1 La règle de décision par rapport à la micro-finance	69
4.1.2 La règle de décision par rapport à la formation.....	69
4.2 Les recommandations stratégiques	74
4.1.1 Les initiatives pour améliorer l'employabilité au Sénégal	76
4.1.2 La proposition de plan d'action stratégique.....	77
Conclusion.....	80
La bibliographie	82
La webographie	83
Les annexes	84
La table des matières	88