

**L'efficacité des dispositifs publics d'accompagnement
entrepreneurial sur la performance des entreprises des jeunes au
Cameroun**

**The efficacy of public dispositions of entrepreneurial
accompaniment in the performance of youth enterprises in
Cameroon**

WADOUM FOFOU Chamberlain

Enseignant-chercheur

Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé

Laboratoire des Sciences Humaines et Sociales Appliquées à l'Animation, aux Loisirs et à

l'Éducation Civique

Cameroun

Date de soumission : 24/02/2026

Date d'acceptation : 27/03/2026

Pour citer cet article:

WADOUM FOFOU C. (2026). «L'efficacité des dispositifs publics d'accompagnement entrepreneurial sur la performance des entreprises des jeunes au Cameroun », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, « Volume 10 : numéro 1 » pp : 183-212.

Résumé

L'étude évalue le lien entre la qualité de l'accompagnement reçu et la performance des entreprises des jeunes. Partant des variables telles que le profil du porteur de projet, la nature du dispositif mobilisé et le contexte d'implantation, une investigation mixte est menée auprès de 50 bénéficiaires du PEA-Jeunes. Les résultats révèlent que 53,3% des répondants ont amélioré leur gestion financière, 41,3% ont acquis de nouvelles compétences, mais seulement 30,7% déclarent une hausse notable de leurs ventes. 65,3% estiment que le suivi post-accompagnement reste insuffisant. Ces constats traduisent un décalage entre les objectifs du programme et les résultats perçus par les bénéficiaires.

Mots-clés: Accompagnement entrepreneurial, Performance, Jeunes, PEA-Jeunes, Cameroun

Abstract

This study appraises the relationship between the quality of accompaniment received and performance of youth enterprises. Going by variables like the profile of the carrier of the project, the nature of mobilized mechanism and the context of implantation, a mixed investigation is carried-out with 50 beneficiaries of youth-PAE. The results revealed that 53.3% of respondent have ameliorated their financial management, 41.3 % have acquired new competences, 30.7 % declared a increased in that sales. 65.3 % think that the post-accompaniment follow-up is still insuffisient. These observations imply a short-coming between the objectives of the program and results perceived by the beneficiaries.

Key-words Entrepreneurial accompaniment, Performance, Youth, Youth PAE, Cameroon

Introduction

Plusieurs travaux récents témoignent de l'intérêt que suscite l'accompagnement entrepreneurial (Nomo et Anjorin, 2020; Dokou, 2001; Nkakleu, et al. 2013; Bikoah, et al. 2022; Wadoum Fofou, 2023; Touhami et Mouhtat, 2023; Koné et Coulibali, 2024, Faqihi et al, 2025) et pour cause, l'OCDE (2007) soutient que l'auto emploi est essentiel dans l'activité économique et dope la croissance d'un pays.

Au Cameroun, selon le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (2015), le marché de l'emploi des jeunes est caractérisé par un taux de chômage élargi¹ plus élevé chez les jeunes de 15-24 ans (10,3 %) et de 15-34 ans (8,9 %) que celui de l'ensemble de la population (5,7 %). Face à cette situation, les pouvoirs publics visent le plein emploi en 2035 (MINEPAT, 2020). Pour ce faire, la promotion de l'auto emploi semble être une alternative salubre et pérenne. L'une des stratégies utilisées est la création des structures d'accompagnement entrepreneurial, chargées de sensibiliser, de sélectionner, de former, de financer et d'accompagner les jeunes à la création des unités de production des biens et services marchands. En 2015, l'on dénombrait près de dix-sept (17) structures d'accompagnement entrepreneurial qui sont des établissements publics (Fonds National de l'Emploi), des structures de Ministères (Centre Multifonctionnel de Promotion des Jeunes), des projets (Projet d'Insertion socioéconomique des jeunes par la Fabrication du Matériel Sportif) et programmes (Programme d'Appui à la Jeunesse Rurale et Urbaine, Programme Intégré d'Appui aux Acteurs du Secteur Informel) mis en œuvre seul ou avec les partenaires au développement. Dans ce contexte, l'on peut se poser la question de savoir quelle appréciation les principaux bénéficiaires que sont les jeunes, ont-ils de l'influence des structures publiques d'accompagnement entrepreneuriale sur la performance de leurs entreprises? En d'autres termes, dans quelle mesure l'accompagnement entrepreneurial proposé par le PEA-Jeunes contribue-t-il réellement à l'amélioration de la performance des entreprises bénéficiaires ?

Cette problématique bien que pertinente et actuelle, n'est pas nouvelle. La littérature à ce sujet est abondante. Déjà, en termes de pertinence, concluant leur article fort évocateur, Messeghem et al. (2012) font observer que trois (03) points semblent particulièrement importants à renforcer: 1) l'analyse des leviers de l'efficacité des structures d'accompagnement est encore largement incomplète; 2) quelles connaissances a-t-on aujourd'hui sur la dynamique stratégique

¹ Taux de chômage élargi: rapport entre la population constituée de chômeurs au sens strict du BIT plus les chômeurs découragés à la population active (élargie aux chômeurs découragés)

de cette industrie? 3) comment évaluer les politiques publiques entrepreneuriales en tenant compte des attentes des multiples parties prenantes?

Dans ce corpus, répondant à la question de savoir quel est l'impact de l'accompagnement des PME dans leurs phases de post-crétion sur leurs performances, Touhami et Mouhtat (2023) rapportent que, malgré les efforts de suivi par l'écosystème, les PME n'arrivent pas à dépasser le cap de trois ans et les enjeux liés à leurs performances restent complexe. Déroulant l'influence de l'accompagnement entrepreneurial sur le développement des micros et petites entreprises portées par les femmes dans le cadre du projet Kelenya de l'ONG Wildaf-Mali, Colibaly et Camara (2025) concluent que l'accompagnement entrepreneurial de Wildaf a permis aux bénéficiaires de réaliser des profits, de croître leurs activités et à certaines qui étaient dans l'informel de formaliser leurs structures ou d'entamer des démarches. Plus nuancées, les études qualitatives et statistiques de l'OCDE et de l'APCE (OCDE, 1998; APCE, 1998) confirment le nécessaire et évident besoin de l'accompagnement des jeunes entreprises et montrent, par ailleurs, que l'accompagnement tous azimuts n'est pas suffisant. Pouka Pouka et Nomo (2022), démontrent que c'est à travers deux (02) axes bien définis des programmes de la BSTP, soit le programme Profilage et le Programme de Développement des Fournisseurs (PDF) que la performance des PME se fait sentir. Les autres programmes se sont avérés inefficaces. Examinant l'influence des pratiques d'accompagnement sur la performance des Très petites et petites entreprises camerounaises en phases de démarrage, Mazou et Cohendet (2012) mettent l'accent sur l'engagement personnel, le capital social, les difficultés institutionnelles, l'importance des réseaux sociaux et les structures informelles dans l'accompagnement des promoteurs des TPE et PE.

Au vu de cette littérature marquée par les résultats plus ou moins satisfaisants, notre étude a la particularité de s'intéresser aux liens entre les structures publiques d'accompagnement entrepreneurial et la performance des entreprises créées par les jeunes. Elle contribue non seulement à l'évaluation des politiques publiques entrepreneuriales, mais également à l'examen de la spécificité des programmes africains d'entrepreneuriat. Pour ce faire, dans une première partie intitulée cadre théorique, après avoir défini les concepts clés, les théories, les modèles et hypothèses d'étude seront clarifiées (I) et dans la deuxième partie, dite cadre opératoire, après avoir présenté la démarche de l'étude, l'on présentera les principaux résultats de l'investigation ainsi que la discussion (II).

1. Cadre théorique

1.1. Définitions des concepts clés

1.1.1. L'accompagnement entrepreneurial

Sur le plan théorique, plusieurs chercheurs s'accordent à reconnaître la dimension multifactorielle de l'accompagnement entrepreneurial. Selon Béchard et Grégoire (2005), il s'agit d'un processus d'appui personnalisé qui englobe des dimensions cognitives, techniques, psychosociales et relationnelles, dans le but de faciliter la réussite entrepreneuriale. Il mobilise un ensemble d'interventions telles que la formation initiale, le mentorat, le coaching, le suivi post-crédation, ainsi que l'accès à des réseaux professionnels et financiers. Loin d'un accompagnement standardisé, il doit être contextualisé, ajusté aux profils des porteurs de projets, à leurs capacités d'apprentissage et à l'environnement dans lequel ils évoluent (Fayolle, 2007). En Afrique subsaharienne, et au Cameroun en particulier, l'accompagnement entrepreneurial est souvent porté par les programmes publics ou parapublics, les ONG, les incubateurs, ou encore les structures de microfinance. Le Programme de Promotion à l'Entrepreneuriat Agro-pastoral des Jeunes (PEA-Jeunes, 2023) s'inscrit dans cette logique, en combinant plusieurs formes d'accompagnement à destination des jeunes: identification des projets, formation en gestion, appui à la structuration technique, facilitation de l'accès aux financements, et suivi post-financement. Toutefois, comme le relèvent Kamdem (2020), Fouda et Tamo (2022), l'efficacité de ces dispositifs est parfois compromise par le manque de personnalisation, l'insuffisance du suivi terrain et les écarts entre la planification institutionnelle et les réalités entrepreneuriales locales.

L'accompagnement entrepreneurial dans le contexte PEA-Jeunes Cameroun revêt une importance particulière. Il y répond à des défis structurels tels que le faible accès à l'information, la mauvaise gouvernance, la fragilité des réseaux d'affaires, l'isolement des porteurs de projets en zones rurales, ou encore les barrières administratives à la création d'entreprises. Dans ce pays, les jeunes bénéficiaires du PEA-Jeunes ont des profils variés, issus de milieux socio-économiques disparates, et porteurs de projets aux niveaux de maturité différents. Cela exige des modalités d'accompagnement différenciées, continues et adaptées aux réalités du terrain. D'un point de vue opératoire, il est essentiel de distinguer les trois (03) principales phases de l'accompagnement dans le cadre de cette étude: Premièrement, l'accompagnement pré-crédation, qui inclut l'identification des bénéficiaires, l'élaboration du business plan et la formation de base en gestion. Deuxièmement, l'accompagnement à la création, centré sur l'octroi du financement, la formalisation juridique de l'entreprise et les premiers actes de gestion. Troisièmement, l'accompagnement post-crédation, qui comprend le coaching de

proximité, le suivi des activités, le renforcement de capacités techniques et managériales, et l'accès à des opportunités de marché.

Ces composantes sont analysées dans cette étude comme autant de variables qui influencent les dimensions de la performance entrepreneuriale. Dans le cadre de cette recherche, l'accompagnement entrepreneurial désigne l'ensemble des dispositifs, actions et ressources mobilisés par le PEA-Jeunes pour soutenir les jeunes porteurs de projets, tout au long du processus de création, de développement et de pérennisation de leurs entreprises, en vue d'en améliorer la performance globale.

1.1.2. La performance des entreprises financées

La notion de performance, omniprésente dans les sciences de gestion, occupe une place centrale dans les évaluations contemporaines des entreprises, particulièrement lorsqu'il s'agit de dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat. Elle est à la fois un objectif à atteindre, un indicateur de résultats et un révélateur de l'efficacité des politiques publiques. Dans le contexte camerounais, où les Micro, Petites et Moyennes Entreprises constituent plus de 90% du tissu économique national (INS, 2021), la performance devient un critère essentiel pour mesurer la pérennité et l'impact réel des entreprises soutenues par des programmes comme le PEA-Jeunes. La littérature scientifique reconnaît que la performance est un concept multidimensionnel, qui ne peut se réduire à la simple rentabilité financière. D'après Kaplan et Norton (1992), la performance regroupe des dimensions économiques, organisationnelles, sociales, et parfois environnementales, que les outils comme le balanced scorecard cherchent à concilier. Julien (2005) insiste sur l'importance d'analyser la performance à travers une approche systémique, prenant en compte l'environnement de l'entreprise, ses ressources internes, ses capacités d'adaptation, ainsi que sa contribution au développement local.

Dans un cadre entrepreneurial jeune, en particulier dans les pays du Sud, la performance ne peut être pleinement appréhendée qu'en intégrant la réalité des contraintes structurelles: accès limité aux financements, faible culture de gestion, infrastructures déficientes, instabilité réglementaire, etc. Ainsi, pour les entreprises financées par le PEA-Jeunes, la performance doit être analysée en fonction de plusieurs critères contextuellement pertinents: 1) La performance économique: chiffre d'affaires, bénéfices nets, rentabilité, capacité d'autofinancement. 2) La performance organisationnelle: structuration interne, qualité de la gouvernance, gestion des ressources humaines, capacité d'innovation. 3) La performance sociale et territoriale: création d'emplois, insertion des jeunes vulnérables, impact local, responsabilité sociale. 4) La

durabilité: continuité des activités après la période de subvention, résilience aux chocs économiques ou climatiques, capacité à évoluer vers des modèles viables et compétitifs.

Dans cette optique, plusieurs auteurs (Sabatier et Toulouse, 2011; Béchard et Grégoire, 2005) soulignent la nécessité de contextualiser les indicateurs de performance selon les caractéristiques des entreprises jeunes, leur secteur d'activité, leur environnement socio-économique et la nature de l'accompagnement reçu. Ce positionnement est particulièrement pertinent pour les projets appuyés par le PEA-Jeunes, qui opèrent souvent dans les secteurs agro-pastoraux, à faible intensité capitalistique mais à fort potentiel d'insertion.

L'évaluation de la performance dans le cadre de cette étude repose donc sur une analyse quantitative et qualitative. Les indicateurs mobilisés incluent non seulement des variables quantitatives économiques classiques (marge brute, nombre de clients, volumes de production), mais aussi des données qualitatives issues de l'observation, des entretiens avec les bénéficiaires, et de l'analyse des parcours entrepreneuriaux. Il s'agit de dépasser une logique de simple rentabilité pour intégrer une vision plus globale du succès entrepreneurial, tenant compte des trajectoires, des apprentissages réalisés, de l'autonomisation des jeunes, et de leur contribution au développement communautaire. Dans le cadre de cette étude, la performance désigne l'ensemble des résultats économiques, organisationnels, sociaux et territoriaux atteints par les entreprises jeunes financées par le PEA-Jeunes, en lien avec la qualité, la pertinence et la continuité de l'accompagnement entrepreneurial dont elles ont bénéficié.

1.2. Théories explicatives

Trois (03) théories complémentaires permettent d'analyser de manière intégrée les mécanismes d'accompagnement entrepreneurial dans le cadre du PEA-Jeune.

1.2.1. La théorie de l'acteur stratégique

Formulée par Crozier et Friedberg (1977), cette théorie constitue un outil théorique majeur pour décrypter les mécanismes d'adaptation, de négociation et de régulation dans les environnements organisationnels incertains et multisectoriels comme ceux du développement entrepreneurial. L'analyse de l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial dans le dispositif complexe comme le PEA-Jeunes au Cameroun nécessite une grille d'interprétation capable de prendre en compte les logiques d'actions individuelles, les rapports de pouvoirs et les interactions entre les parties prenantes.

1.2.2. La théorie de la performance organisationnelle

Cette théorie trouve ses fondements dans les travaux pionniers de chercheurs tels Drucker (1954), Cyert et March (1963), Kaplan et Norton (1992, 2001), qui ont successivement élargi

le concept de performance pour le rendre plus opérationnel, plus transversal et plus adapté aux mutations des organisations modernes.

L'étude de l'efficacité des dispositifs d'accompagnement entrepreneurial dans des contextes comme celui du Cameroun, où les défis liés à l'emploi, à l'autonomisation économique et à la durabilité des entreprises sont cruciaux, nécessite de s'appuyer sur un référentiel théorique permettant de mesurer, qualifier et interpréter la performance des structures accompagnées. La théorie de la performance organisationnelle, propose une vision systémique, multidimensionnelle et évolutive de la performance, dépassant les simples indicateurs financiers pour intégrer les dimensions sociales, opérationnelles et stratégiques. Elle constitue un cadre pertinent pour apprécier les résultats des entreprises issues du Programme de Promotion à l'Entrepreneuriat Agro-pastoral des Jeunes (PEA-Jeunes).

1.2.3. La théorie de l'approche systémique

L'approche systémique trouve ses origines dans les travaux de Ludwig von Bertalanffy (1968) sur la théorie générale des systèmes, qui propose d'analyser les phénomènes non pas de manière fragmentée, mais comme des ensembles d'éléments en interaction constante avec leur environnement. Dans cette perspective, le porteur de projet, les acteurs de l'accompagnement, les politiques publiques, les dynamiques communautaires et les contraintes socio-économiques sont perçus comme des variables interdépendantes qui façonnent ensemble la trajectoire entrepreneuriale.

Dans le cadre de cette étude, l'approche systémique et holistique s'impose comme un cadre d'analyse particulièrement pertinent. En effet, l'accompagnement entrepreneurial mis en œuvre par le PEA-Jeunes ne peut être compris uniquement à travers ses outils techniques. Il s'agit d'un dispositif multidimensionnel, impliquant des acteurs publics (Ministères, partenaires techniques), des acteurs de terrain (mentors, ONG, conseillers agricoles), des dynamiques communautaires (chefferies, groupes de jeunes, réseaux religieux) et un contexte économique souvent précaire. L'analyse systémique permet alors de mettre en lumière la manière dont les interactions entre ces différents acteurs et facteurs influencent la performance des entreprises. À titre d'illustration, un jeune entrepreneur peut recevoir un financement, mais échouer par manque de soutien familial ou d'accès au marché local.

1.3. Modèle d'analyse et hypothèses de recherche

1.3.1. Modèle d'analyse

Dans le cadre de cette étude, le modèle d'analyse repose sur une approche causale mettant en relation les mécanismes d'accompagnement entrepreneurial et la performance des entreprises bénéficiaires du Programme de Promotion à l'Entrepreneuriat Agro-pastoral des Jeunes (PEA-Jeunes). Le modèle conceptuel structure l'étude et explicite les dimensions, tout en illustrant les liens de cause à effet entre les différents facteurs impliqués.

L'entrepreneuriat est aujourd'hui considéré comme un levier fondamental de développement économique, social et communautaire, notamment dans les pays en développement comme le Cameroun (Banque Mondiale, 2020). Le Programme de Promotion à l'Entrepreneuriat Agro-pastoral des Jeunes (PEA-Jeunes), initié dans cette logique, ambitionne de catalyser le potentiel entrepreneurial des jeunes à travers des dispositifs d'accompagnement multisectoriels. Or, il est établi dans la littérature que la performance des entreprises émergentes ne dépend pas uniquement de la qualité de l'idée d'affaires ou des ressources financières, mais surtout de la qualité de l'accompagnement reçu (Levratto, 2010; Khelil, 2014; Touhami et Mouhtat, 2023). Dans le contexte camerounais, marqué par une jeunesse nombreuse, un tissu économique majoritairement informel et des difficultés d'accès au financement et au marché, l'accompagnement entrepreneurial devient un déterminant majeur de la pérennité des entreprises. Ce modèle d'analyse est donc structuré pour capter les effets directs et indirects de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance des entreprises bénéficiaires du PEA-Jeunes. Le modèle conceptuel repose sur deux (02) blocs principaux: l'accompagnement entrepreneurial (variable indépendante) et la performance entrepreneuriale (variable dépendante), interconnectés par des variables intermédiaires telles que le profil du jeune entrepreneur, la qualité de la formation, l'environnement économique, les réseaux sociaux, et les politiques publiques locales.

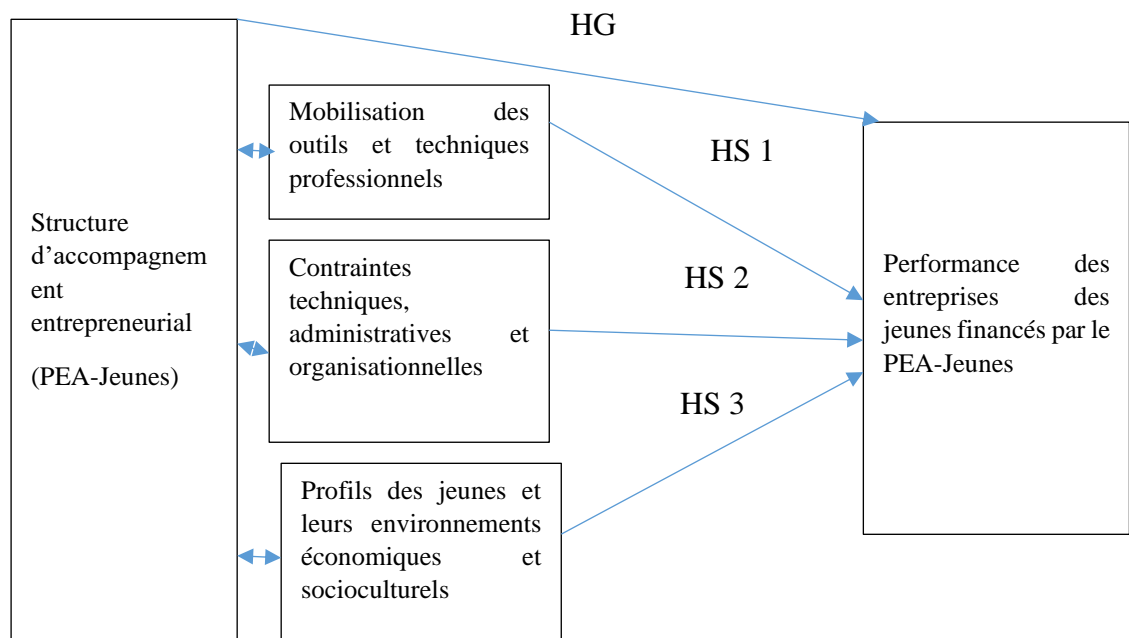
L'accompagnement entrepreneurial regroupe un ensemble de services allant de la formation technique et managériale, au suivi post-crédation, en passant par l'aide à l'élaboration du business plan, l'accès au financement et l'appui à la formalisation. Ce processus, structuré dans le PEA-Jeunes, vise à renforcer les capacités des jeunes et à réduire leur vulnérabilité dans un écosystème entrepreneurial souvent instable (Ndedi, 2021).

La performance des entreprises se mesure à travers des indicateurs tels que la rentabilité, la croissance du chiffre d'affaires, la création d'emplois, la durabilité, la capacité d'innovation et l'intégration dans les chaînes de valeur locales et nationales. Ces indicateurs traduisent la viabilité économique et sociale des entreprises jeunes appuyées.

Les variables modératrices et médiatrices sont des variables qui incluent des éléments contextuels spécifiques au Cameroun, tels que l'accès à l'information, les normes socioculturelles, les infrastructures, la dynamique des marchés locaux, ou encore les effets de la corruption ou de l'instabilité administrative. Elles peuvent soit renforcer, soit affaiblir les effets de l'accompagnement sur la performance.

L'accompagnement n'agit pas de manière isolée. Son efficacité est conditionnée par l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial dans lequel évolue le jeune entrepreneur. Il en résulte que toute politique publique visant à améliorer la performance des jeunes entreprises doit articuler les dispositifs d'accompagnement à une réforme plus large de l'environnement des affaires.

Figure N°1: Modèle d'analyse de l'influence de la structure d'accompagnement PEA-Jeunes sur la performance des entreprises des jeunes financés



Source : auteur, 2026

1.3.2. Hypothèses de recherche

L'étude comprend une hypothèse générale et trois (03) hypothèses spécifiques

1.3.2.1. Hypothèse générale

L'accompagnement entrepreneurial offert par le PEA-Jeunes exerce un effet significatif et positif sur la performance des entreprises jeunes financées.

1.3.2. 2. Hypothèses spécifiques

Hypothèse spécifique n°1: La mobilisation des outils et techniques professionnelles liées à l'accompagnement entrepreneurial du PEA-Jeunes constitue un gage de performance.

Hypothèse spécifique n°2: Les contraintes techniques, administratives et organisationnelles du processus d'accompagnement limitent significativement la performance des entreprises soutenues.

Hypothèse spécifique n°3: L'efficacité des dispositifs d'accompagnement varie significativement selon les profils des jeunes et leurs environnements économiques et socioculturels.

Au vu de ce corpus, les concepts peuvent être opérationnalisés comme dans le tableau n°1.

Tableau N°1 : Grille d'opérationnalisation des concepts

Hypothèses de recherche	Variables	Indicateurs	Indices
Hypothèse générale	VI: Accompagnement entrepreneurial VD: Performance des entreprises jeunes	Durée, contenu, intensité de l'accompagnement; performance globale de l'entreprise	Taux de croissance, taux de rentabilité, nombre d'employés
HS n°1	VI: Dispositifs d'accompagnement VD: Niveau d'opérationnalisation	Type et qualité des outils déployés, adéquation des contenus, mobilisation des ressources humaines	Nombre d'outils mis en œuvre, fréquence des activités, taux de satisfaction des bénéficiaires
HS n°2	VI: Contraintes du processus VD: Performance des entreprises	Retards de décaissement, insuffisance du suivi, lourdeurs administratives ; performances économiques	Taux de plaintes, taux d'interruption des activités, écart de performance entre entreprises bien/mal accompagnées
HS n°3	VI: Profils de jeunes et environnements VD: Efficacité de l'accompagnement	Niveau d'éducation, expérience entrepreneuriale, accessibilité des ressources, dynamique territoriale	Nombre d'entreprises viables par type de profil et environnement; taux d'adéquation dispositif/profil

VI : Variables indépendantes ; VD : Variables dépendantes

Source: auteur, 2026

2. Cadre opératoire

2.1. Justification de la démarche de l'étude

Pour comprendre la relation entre l'accompagnement entrepreneurial et la performance des entreprises jeunes dans le cadre du PEA-Jeunes au Cameroun, il est impératif d'adopter une méthodologie adaptée à la complexité de l'objet, à l'hétérogénéité des contextes et à la diversité des trajectoires entrepreneuriales. L'étude s'inscrit dans une approche mixte, mobilisant à la fois des outils quantitatifs pour mesurer la performance et évaluer statistiquement l'impact des dispositifs d'accompagnement, et des outils qualitatifs pour appréhender les dynamiques subjectives, les représentations sociales et les vécus des jeunes entrepreneurs.

2.1.1 Type de recherche, population cible, unités d'analyse et méthode d'échantillonnage.

L'étude relève de la recherche appliquée et évaluative, à visée explicative. Elle combine une posture déductive pour tester les hypothèses formulées à partir de la littérature existante et une posture inductive pour faire émerger de nouvelles pistes de réflexion à partir du terrain. Ce positionnement méthodologique permet d'articuler théorie et réalité empirique en s'ancrant dans les problématiques du développement local et de l'entrepreneuriat jeunesse.

La population d'étude est constituée des jeunes entrepreneurs ayant bénéficié du PEA-Jeunes entre 2016 et 2024. L'unité d'analyse principale est l'entreprise créée ou consolidée dans le cadre du programme, tandis que les unités d'observation comprennent les jeunes promoteurs.

L'échantillonnage adopté est non probabiliste et raisonné, combinant un échantillonnage par quotas pour la partie quantitative (en tenant compte du sexe, de la localisation géographique et du secteur d'activité), et un échantillonnage par choix raisonné pour la partie qualitative. Cette stratégie vise à maximiser la diversité des profils, tout en assurant une profondeur analytique sur les cas les plus représentatifs.

2.1.2. Outils, administration et technique de traitement des données

Dans le souci du respect du principe de la triangulation (Bécharde et Grégoire, 2005; Levratto, 2010) plusieurs techniques et outils sont utilisés pour collecter nos données. L'observation, la recherche documentaire, les entretiens semi directifs et le questionnaire.

Les entretiens semi-directifs sont réalisés auprès d'acteurs clés tels les jeunes entrepreneurs et les responsables. Ces entretiens permettent d'approfondir les représentations sur l'efficacité de l'accompagnement, d'identifier les difficultés récurrentes, les facteurs de succès et les perceptions de la performance. Le guide d'entretien, structuré autour de cinq (05) axes thématiques, est adapté selon le profil de l'interviewé. Les entretiens sont enregistrés avec consentement éclairé puis retranscrits intégralement.

Le questionnaire est l'outil principal de collecte des données quantitatives. Il comprend quatre (04) sections : (1) données sociodémographiques ; (2) nature et intensité de l'accompagnement reçu; (3) indicateurs de performance de l'entreprise; (4) perception de l'impact de l'accompagnement. Les questions sont fermées (type Likert, oui/non, choix multiples) avec quelques items ouverts pour capter les nuances.

Après la validation des instruments de collecte des données, l'enquête de terrain se déroule en présentiel sur une période de deux (02) mois, entre avril et juin 2024, dans différentes localités. Il est administré à 70 jeunes entrepreneurs bénéficiaires du PEA-Jeunes. Nous avons enregistré

un retour de 50 questionnaires convenablement remplis, soit un taux de recouvrement de 71,42 %.

Pour ce qui concerne les méthodes d'analyse des données, les données qualitatives sont analysées selon une méthode thématique inspirée de Braun et Clarke (2006). Les entretiens sont codés manuellement, puis traités par regroupement des unités de sens en thèmes majeurs. Les discours sont analysés selon les dimensions de la variable d'accompagnement (qualité, accessibilité, efficacité) et la performance perçue.

Les données quantitatives sont saisies et analysées avec le logiciel SPSS. Des statistiques descriptives (fréquences, moyennes, écarts-types) sont mobilisées pour décrire les variables, pour tester les relations entre accompagnement et performance. Les résultats sont présentés sous forme de tableaux, graphiques et commentaires analytiques.

Après analyse des données, il importe de procéder à la vérification des hypothèses de l'étude. Pour ce faire, nous avons eu recours au test du Khi-deux (χ^2) pour vérifier la nature des relations entre les variables dépendante et indépendante de l'étude. De ce fait, le principe consiste à calculer, à partir des données, l'effectif théorique (f_e) tel que l'hypothèse nulle (H_0) soit vérifiée. Ce test n'est valide que si : l'effectif total (n) de l'échantillon est ≥ 50 ; les effectifs théoriques (f_e) sont au moins égaux à 5 dans le cas des tableaux 2×2 et le degré de liberté (ddl) est > 1 . Dans les deux (02) premiers cas, si les conditions ne sont pas remplies, il faut soit changer de test, soit procéder à la correction de Yates (1931).

La vérification des hypothèses par le test du Khi-deux (χ^2) passe par sept (07) étapes. En dernier ressort, l'on aura les hypothèses d'interprétation ci-après du coefficient de contingence (cc) :
 $0 < cc < 0.10$ association faible ou nulle; $0.11 < cc < 0.20$ association faible; $0.21 < cc < 0.30$ association moyenne ; $0.31 < cc < 0.40$ association forte ; $0.41 \text{ à } 1$, association très forte.

2.2. Présentation des principaux résultats

2.2.1. Le Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat Agropastoral des Jeunes

Le Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat Agropastoral des Jeunes (PEA-Jeunes) est une initiative conjointe du Gouvernement de la République du Cameroun et du Fonds International de Développement Agricole (FIDA, 2015), dans le cadre d'un financement initial de 33 milliards de FCFA (soit environ 50,5 millions USD) sur un budget total estimé à 73,12 millions USD (FIDA, 2015). Il vise à renforcer l'insertion socio-économique des jeunes ruraux à travers l'entrepreneuriat dans les chaînes de valeur agricoles et agropastorales. Le programme

s'inscrit dans un contexte marqué par un taux élevé de chômage des jeunes, une pauvreté rurale persistante, et un accès limité aux ressources productives.

Le secteur agricole camerounais joue un rôle central dans la croissance économique, notamment en milieu rural. Il bénéficie d'importants atouts tels qu'une forte demande pour les produits vivriers, animaux et halieutiques, un fort potentiel de productivité, des conditions agro-écologiques favorables et une disponibilité abondante de terres agricoles (Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales, 2023).

Cependant, la moitié de la population rurale vit toujours dans des conditions précaires, et les jeunes y sont particulièrement vulnérables à cause du manque d'opportunités, de formation et de moyens financiers. Les jeunes représentent près de 78% de la population nationale, ce qui constitue un réservoir de main-d'œuvre considérable, encore sous-exploité (MINEPIA, 2023). Dans ce sens, la promotion de l'emploi des jeunes dans les secteurs agricoles et pastoraux s'inscrit ainsi comme une priorité nationale pour lutter contre la pauvreté, préserver la cohésion sociale et garantir la paix civile (FIDA, 2022). Le Programme vise à promouvoir l'auto-emploi et l'insertion professionnelle des jeunes en milieu rural, en particulier dans les régions du Centre, du Sud, du Littoral et du Nord-Ouest, qui concentrent près de 40% de la jeunesse rurale nationale (PEA-Jeunes, 2015). Le programme répond à un contexte marqué par une forte demande en produits agro-pastoraux, des atouts agro-écologiques considérables, mais aussi par une pauvreté rurale persistante : environ 78% des jeunes ruraux n'avaient pas accès, avant 2015, aux ressources techniques et financières nécessaires pour entreprendre (PEA-Jeunes, 2015). L'État a alors perçu l'agro-pastoral comme un levier stratégique pour stimuler la sécurité alimentaire, la cohésion sociale et la réduction du chômage chez les jeunes (PEA-Jeunes, 2015).

L'approche du PEA-Jeunes repose sur un modèle d'incubation structuré : formation technique, accompagnement entrepreneurial, élaboration de plans d'affaires bancables et financement partiel des investissements (PEA-Jeunes, 2021).

Après huit (08) années de mise en œuvre, le PEA-Jeunes affiche des résultats significatifs: 3 700 entreprises créées, 14 308 emplois générés, 41 308 ménages touchés sur 50 400 visés et un budget exécuté de 10,98 milliards de FCFA (Investir au Cameroun, 2023).

2.2.1. Description de l'échantillon

La période de référence retenue pour cette étude s'étend de 2016 à 2024. Ce cadre temporel correspond à la mise en œuvre effective du PEA-Jeunes, notamment la phase 1 du programme, lancée en 2016. Cette période permet d'apprécier l'évolution des entreprises bénéficiaires dans la durée, depuis la phase de formation initiale, en passant par l'obtention du financement,

jusqu'aux phases de développement ou de repli. L'étude intègre ainsi des entreprises en différents stades de maturité, ce qui permet de mesurer les effets différés ou cumulatifs de l'accompagnement.

La répartition par cohorte des 50 répondants est la suivante: Cohorte 8 (2022–2023) 8,3% (4) ; Cohorte 7 (2021–2022) 25% (12) ; Cohorte 6 (2020–2021) 16,7% (8) ; Cohorte 5 (2019–2020) 8,3% (4) ; Cohorte 4 (2018–2019) 25% (12 répondants) ; Cohorte 2 (2016–2017) 16,7% (8) ; Les cohortes 1 (2015–2016), 3 (2017–2018) et 9 (2023–2024) ne sont pas représentées. La forte présence des cohortes 2018–2019 et 2021–2022 peut correspondre à des années de mobilisation massive (campagnes de recrutement plus intenses, projets plus attractifs ou contexte favorable). La distribution par âge révèle que 45,8% des enquêtés se situent dans la tranche 31-35 ans et 25% ont plus de 35 ans, alors que la cible officielle du PEA-Jeunes est les jeunes de 18-35 ans ; la forte concentration vers la borne supérieure (31-35) et la présence d'un quart de personnes >35 ans indiquent que l'échantillon inclut des bénéficiaires « élargis » post-programme.

La répartition par sexe (75% d'hommes et 25% de femmes) indique une nette surreprésentation masculine dans l'échantillon étudié ; ce déséquilibre diverge des bilans du PEA-Jeunes qui, au niveau national et selon les rapports d'exécution, montrent une participation féminine significative.

Suivant le statut matrimonial, l'échantillon montre 75% de célibataires et 25% de marié(e)s. Une large majorité de célibataires ($\approx 38/50$) suggère un échantillon plutôt jeune ou en début de trajectoire professionnelle, profil courant chez les étudiants ou jeunes actifs. Sur le terrain, cela a des effets concrets: plus de flexibilité pour des horaires de formation en soirée, moins de contraintes familiales (garde d'enfants) mais aussi une sensibilité accrue aux besoins d'emploi et de formation qualifiante. Les personnes mariées (≈ 12) peuvent avoir des disponibilités contraintes (responsabilités familiales) et des besoins différents (stabilité, formation continue)

Suivant les modules de formation, l'échantillon montre une concentration nette sur deux (02) filières: Élevage 45,8% (≈ 23 personnes) et Agriculture 29,2% (≈ 15 personnes). La transformation agroalimentaire 8,3% (≈ 4 personnes) est marginale et les autres catégories (pêche, multi-activité, restauration, commercialisation de produits phytosanitaires, informatique) totalisent 16,7% (≈ 8 personnes). Sur le terrain, cette répartition traduit une économie locale centrée sur les moyens d'existence traditionnels: l'élevage domine souvent parce qu'il sert à la fois de revenu, d'épargne et de sécurité alimentaire, tandis que l'agriculture reste le pilier des ménages mais souvent en mode de subsistance. La très faible part de la

transformation révèle un manque de valeur ajoutée locale (peu d'unités de conditionnement, problèmes d'énergie, réglementation et financement insuffisants), et la présence même réduite de commerçants de phytosanitaires appelle un encadrement sanitaire.

2.2.3. Vérification des hypothèses et discussion

2.2.3.1. Vérification des hypothèses

L'état de vérification des hypothèses spécifiques est contenu dans le tableau N°1.

Tableau N°2: Récapitulatif de la vérification des hypothèses spécifiques de l'étude

Hypothèses spécifiques	Seuil de signification (α)	Khi-deux calculé (χ^2_{cal})	Khi-deux lu (χ^2_{lu})	Coefficient de contingence (cc)	Décision	Commentaire / Conclusion
HS1: La mobilisation des outils et techniques professionnelles d'accompagnement du PEA-Jeunes constitue un gage de performance.	0.05	26.25	12,592 (ddl = 6)	0,70 (association très forte)	Acceptée	Les contenus de formations n'influencent pas la performance des entreprises des jeunes Or, la qualité du coaching (suivi individualisé) renforce la performance des entreprises de jeunes. La mobilisation des outils et techniques professionnels liés à l'accompagnement ne constitue pas systématiquement un gage de la performance.
HS2 : Les contraintes techniques, administratives et organisationnelles du processus d'accompagnement limitent significativement la performance des entreprises.	0,05	(<)5.83	21,026 (ddl = 12)	0,334 (faible association)	Rejetée	Les contraintes techniques ne sont pas des freins à la performance des entreprises des jeunes bénéficiaires.
HS3 : L'efficacité des dispositifs d'accompagnement varie selon les profils des jeunes et leurs environnements économiques et socioculturels.	0,05	(<)3.28	16,92 (ddl = 9)	0,264 (faible association)	Rejetée	Le profil des jeunes bénéficiaires n'influence pas la performance des entreprises des jeunes ;

Source: auteur, 2026

Les résultats montrent que toutes les dimensions de l'accompagnement entrepreneurial ne produisent pas systématiquement un effet positif et significatif sur la performance. En effet, certaines hypothèses spécifiques n°1 et n°2 (HS1, HS2) indiquent que la mobilisation des outils et techniques professionnels, ainsi que l'existence de contraintes techniques, administratives et organisationnelles, ne se traduisent pas automatiquement par une amélioration significative de la performance des entreprises. Ces résultats suggèrent que l'impact global de l'accompagnement ne peut être considéré comme uniforme.

En revanche, l'acceptation de l'hypothèse spécifique n°3 (HS3) met en évidence que l'efficacité des dispositifs d'accompagnement varie significativement selon les profils des jeunes et leurs environnements économiques et socio-culturels. Ce résultat confirme que, dans certaines conditions et pour certains profils, l'accompagnement entrepreneurial produit effectivement un effet positif et significatif sur la performance. Au regard de l'ensemble des résultats, l'hypothèse générale ne peut être considérée comme totalement validée de manière absolue. Elle peut toutefois être considérée comme partiellement validée, dans la mesure où l'effet positif et significatif de l'accompagnement est conditionné par un suivi personnalisé des bénéficiaires.

2.2.3.2. Discussion

2.2.3.2.1. Discussion de la vérification des hypothèses spécifiques

S'agissant de l'hypothèse spécifique n°1, trois (03) dimensions ont fait l'objet de l'analyse. D'abord la relation entre la pertinence du contenu de la formation et la performance actuelle de l'entreprise. Le χ^2 calculé (13,094) est inférieur au χ^2 critique (16,92), ce qui conduit à l'acceptation de H0. Il n'existe donc pas d'association statistiquement significative entre les deux variables. Bien que le χ^2 calculé soit inférieur au seuil critique, la p-valeur (0,158) suggère une tendance. Le coefficient de contingence modéré indique néanmoins une certaine association entre les variables, rejoignant les travaux de Kaplan et Norton (1992) sur l'importance de l'adéquation des contenus de formation.

Relativement au coefficient de contingence, modéré à fort (C=0,571) révèle une association notable entre pertinence perçue et performance, suggérant qu'une investigation avec un échantillon plus large pourrait établir une significativité statistique et valider l'importance de l'adéquation des formations aux besoins entrepreneuriaux.

Ensuite la relation entre la couverture des besoins par le financement et la performance de l'entreprise. L'examen révèle une association tendancielle entre couverture financière et

efficacité d'accompagnement, s'inscrivant dans le débat sur les conditions d'efficacité des dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat. La théorie de la performance organisationnelle (Kaplan et Norton, 1992) postule que les ressources financières constituent une condition nécessaire mais non suffisante. Notre étude empirique valide cette proposition en montrant que si l'adéquation financière influence modérément l'efficacité perçue, elle n'explique qu'une fraction de la variance observée. Cette observation corrobore Lebas (1995) qui établit que la performance résulte d'une interaction systémique entre ressources matérielles, capacités stratégiques et facteurs contextuels. Les données révèlent que 86% des bénéficiaires n'ont obtenu qu'une couverture partielle, suggérant un contexte de contraintes chroniques. La théorie de l'acteur stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) montre que les entrepreneurs déploient des stratégies d'adaptation face à l'insuffisance des ressources, en mobilisant des financements complémentaires informels ou en ajustant leurs ambitions. Notre étude suggère que même avec des contraintes financières, un accompagnement de qualité peut faciliter cette optimisation en développant les compétences de gestion et la résilience organisationnelle. Cette interprétation rejoint Julien (2005) qui démontre que dans les contextes de rareté, l'innovation organisationnelle constitue un vecteur aussi important que les moyens matériels. Comme suggèrent Nomo et al. (2020), l'efficacité repose sur la synchronisation entre ressources et développement progressif des capacités managériales. Cette perspective holistique, conforme à Morin (1990), invite à concevoir le financement comme un moyen s'articulant avec d'autres leviers pour maximiser l'impact global.

Enfin, le lien entre la qualité de coaching et la performance. À ce sujet, l'analyse convergente révèle une articulation statistiquement robuste entre la qualité du coaching et la performance organisationnelle, validant empiriquement l'hypothèse spécifique HS1. Cette relation hautement significative trouve un ancrage théorique solide dans les travaux de Crozier et Friedberg (1977) sur la théorie de l'acteur stratégique, qui démontrent que l'efficacité de l'accompagnement repose moins sur le transfert vertical de connaissances que sur la capacité des coaches à négocier dans les zones d'incertitude et à co-construire des stratégies adaptées. Les données du PEA-Jeunes confirment que 53,3% des bénéficiaires ayant reçu un coaching de qualité supérieure manifestent des améliorations substantielles dans leur gestion organisationnelle. Ces observations résonnent avec les modèles d'accompagnement intégré de Julien (2005) et Marchesnay (2003), qui soulignent que l'excellence dans la prestation d'accompagnement transcende la transmission de compétences pour incarner un processus transformationnel. L'approche systémique de von Bertalanffy (1968) permet d'appréhender le

coaching non comme une intervention isolée mais comme un élément d'un écosystème où les interactions entre porteur de projet, coach, structures d'appui et environnement institutionnel façonnent collectivement les trajectoires. Les implications managériales s'avèrent majeures : conformément aux recommandations de Gibb (2002), les dispositifs devraient institutionnaliser des mécanismes rigoureux de sélection privilégiant expertise technique et compétences relationnelles. L'étude révèle que 42% des entrepreneurs jugent les formations trop théoriques, suggérant un décalage que Nzomo (2021) et Nomo et al. (2020) ont identifié comme nécessitant l'adaptation aux logiques communautaires africaines. Au-delà de la formation initiale, ces résultats plaident pour des systèmes d'évaluation continue intégrant la voix des bénéficiaires, dans une approche participative où le coach facilite l'émergence de solutions contextualisées co-construites.

Au regard des résultats précédents, la mobilisation des outils et techniques professionnels liés à l'accompagnement ne constitue pas systématiquement un gage de la performance. Cela suggère que la simple disponibilité ou utilisation des outils et techniques d'accompagnement ne suffit pas à elle seule, à garantir une amélioration significative de la performance des entreprises. L'efficacité de ces outils dépendrait davantage de leur pertinence, de leur qualité d'utilisation et de leur adéquation avec les besoins spécifiques des bénéficiaires.

Pour ce qui concerne l'hypothèse spécifique n°2, deux (02) dimensions ont été retenues. D'une part, la connexion entre le retard dans l'octroi du financement et l'effet d'accompagnement.

L'analyse statistique ne permet pas de confirmer une association significative entre les retards d'octroi de financement et l'effet de l'accompagnement, ne validant pas directement l'hypothèse spécifique HS2 sur ce point précis. Ce résultat contre-intuitif interpelle les présupposés dominants et appelle à une reconsidération théorique du rôle des délais financiers. La théorie de l'acteur stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) offre une première clé interprétative en révélant que les entrepreneurs ne sont pas des agents passifs mais développent des stratégies d'adaptation face aux contraintes temporelles. Dans cette perspective, les retards d'octroi peuvent être anticipés, contournés par des financements alternatifs ou compensés par des ajustements stratégiques dans la planification entrepreneuriale. Les données du PEA-Jeunes suggèrent que certains entrepreneurs, conscients des délais administratifs habituels dans les programmes publics camerounais, intègrent ces temporalités dans leurs prévisions initiales, réduisant ainsi l'impact déstabilisateur des retards effectifs. La théorie de la performance organisationnelle (Kaplan et Norton, 1992) suggère que l'impact des retards dépend de la résilience organisationnelle globale. Les travaux de Julien (2005) sur les PME démontrent que

dans l'entrepreneuriat africain caractérisé par l'informalité et la flexibilité, les temporalités institutionnelles formelles exercent parfois une influence moindre que dans les économies formalisées. Toutefois, comme le soulignent Nzomo (2021) et Nomo et al. (2020), cette apparente résilience face aux retards ne doit pas masquer leurs coûts cachés: stress psychologique, opportunités manquées, relations fournisseurs fragilisées. L'absence de significativité statistique pourrait également refléter une variance importante dans les stratégies individuelles d'adaptation, certains entrepreneurs étant fortement pénalisés tandis que d'autres compensent efficacement. Les implications pratiques demeurent importantes: même sans validation statistique directe de HS2 sur ce point, l'amélioration de la célérité administrative constitue un impératif éthique et opérationnel pour les programmes d'accompagnement, conformément aux principes du management public orienté résultats. D'autre part, les liens entre les difficultés rencontrées et la performance. Il ressort que, malgré la pertinence stratégique et l'ambition du PEA-Jeunes, le processus d'accompagnement entrepreneurial mis en œuvre demeure confronté à un ensemble de contraintes structurelles qui limitent fortement son efficacité sur le terrain. Ces contraintes sont d'ordre institutionnel, organisationnel, financier et humain. Elles se traduisent, entre autres, par une faible coordination entre les acteurs, un déficit de suivi post-formation, une inadéquation entre les besoins réels des jeunes et les outils d'appui proposés, ainsi qu'une accessibilité encore limitée aux financements adaptés.

De plus, les dysfonctionnements observés au niveau de la gouvernance locale du programme, la lourdeur administrative et l'insuffisance de l'encadrement technique permanent contribuent à freiner la montée en puissance des projets portés par les jeunes entrepreneurs. Ces limites structurelles soulignent la nécessité d'un renforcement du dispositif d'accompagnement, en le rendant plus souple, plus inclusif, mais surtout plus aligné sur les réalités des territoires d'intervention. Ainsi, ces constats ouvrent la voie à une réflexion approfondie sur l'impact réel de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance des entreprises bénéficiaires.

L'hypothèse spécifique n°2 (HS2), est donc rejetée dans tous les cas. Les difficultés rencontrées, qu'elles soient d'ordre administratives, opérationnels (retards dans les décaissements, le manque de communication etc.) ne sont pas aussi élevées au point de constituer un frein à l'efficacité des programmes PEA-Jeunes.

Enfin, pour ce qui concerne l'hypothèse n°3, (HS3) trois (03) dimensions sont analysées.

Primo, la relation entre le sexe et la performance des entreprises. L'analyse statistique ne permet pas de confirmer une variation significative de l'efficacité d'accompagnement selon le sexe, ne validant pas l'hypothèse spécifique HS3 sur cette dimension particulière. Ce résultat mérite une interprétation nuancée au regard de la littérature sur le genre et l'entrepreneuriat. La théorie de l'acteur stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) suggère que les stratégies entrepreneuriales transcendent parfois les catégorisations socio démographiques formelles, les acteurs développant des logiques d'action déterminées davantage par leurs objectifs, ressources et contraintes contextuelles que par leur appartenance de genre. Dans cette perspective, l'absence de différenciation significative pourrait témoigner d'une relative égalisation des conditions d'accès et d'appropriation des dispositifs d'accompagnement du PEA-Jeunes, indépendamment du sexe. Les données empiriques suggèrent que les mécanismes de sélection des bénéficiaires, les modalités de déploiement de l'accompagnement et les critères d'évaluation de la performance n'introduisent pas de biais systématiques favorisant un sexe par rapport à l'autre. Les travaux de Nzomo (2021) sur l'Afrique subsaharienne révèlent que les entrepreneures africaines rencontrent typiquement des obstacles spécifiques: accès limité au crédit formel, surcharge des responsabilités domestiques, discrimination dans les réseaux professionnels, concentration dans des secteurs à faible rentabilité. L'absence de différenciation significative dans notre étude pourrait s'expliquer par plusieurs facteurs. Premièrement, le PEA-Jeunes, en tant que programme public consciemment orienté vers l'inclusion, a peut-être réussi à neutraliser certaines barrières générées par des mécanismes de quota, de sensibilisation ou d'adaptation des dispositifs. Deuxièmement, l'échantillon étudié, composé d'entrepreneurs déjà sélectionnés et accompagnés, pourrait refléter un effet de filtre où seules les femmes ayant déjà surmonté les obstacles initiaux sont présentes, créant une homogénéisation apparente. Troisièmement, la performance mesurée à court terme pourrait ne pas capturer des dynamiques générées qui se manifestent sur des horizons temporels plus longs. L'approche systémique de von Bertalanffy (1968) invite à considérer que le sexe opère non comme variable isolée mais en interaction avec d'autres facteurs. Les implications pratiques demeurent importantes même sans validation de HS3 sur ce point: le maintien de l'équité d'accès et d'efficacité constitue un acquis à consolider.

Secondo, le lien entre l'âge et les effets de l'accompagnement sur la performance. L'investigation statistique ne permet pas d'établir une variation significative de l'efficacité d'accompagnement selon l'âge, ne validant pas l'hypothèse spécifique n°3 (HS3) sur cette dimension. Ce résultat interpelle les présupposés sur les effets différenciateurs de la maturité

dans l'entrepreneuriat jeune. La littérature sur le cycle de vie entrepreneurial suggère généralement que l'âge constitue un proxy de l'expérience, des réseaux professionnels accumulés et de la maturité psychologique, facteurs censés influencer la capacité d'appropriation des dispositifs d'accompagnement. Les travaux de Julien (2005) établissent que les entrepreneurs plus âgés disposent typiquement de capital social plus dense, de compréhension plus fine des environnements institutionnels et de résilience émotionnelle supérieure face aux échecs. À l'inverse, les entrepreneurs très jeunes manifesteraient davantage d'audace, d'innovation et d'adaptabilité technologique. L'absence de différenciation significative dans notre étude suggère plusieurs interprétations. La théorie de l'acteur stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) révèle que les logiques d'action entrepreneuriales transcendent les catégories d'âge lorsque les motivations, enjeux et contraintes convergent. Dans le contexte du PEA-Jeunes ciblant spécifiquement les jeunes (18-35 ans), la relative homogénéité de la tranche d'âge pourrait limiter la variance observable. L'approche systémique de von Bertalanffy (1968) suggère que l'âge opère en interaction avec d'autres variables : un entrepreneur jeune mais hautement éduqué peut compenser son manque d'expérience par des compétences techniques supérieures, tandis qu'un entrepreneur plus âgé disposant de réseaux établis compense un niveau éducatif plus limité. Ces effets de compensation créent une hétérogénéité intra-catégorielle réduisant la différenciation inter-catégorielle. Les données du PEA-Jeunes révèlent une concentration des bénéficiaires dans la tranche 31-35 ans (44% de l'échantillon), suggérant un effet de sélection où les candidats plus matures sont privilégiés. Cette concentration pourrait réduire artificiellement la variance observée. Les travaux récents de Nomo et al. (2020) sur le Cameroun soulignent que dans les contextes africains, les trajectoires entrepreneuriales sont fortement non-linéaires, alternant entre emploi formel, activités informelles et entrepreneuriat, rendant l'âge chronologique peu prédictif de l'expérience entrepreneuriale effective. Les implications pratiques demeurent importantes: l'absence de validation de HS3 sur l'âge ne doit pas conduire à négliger les besoins spécifiques qui peuvent exister.

Tertio, la relation entre le statut matrimonial et les effets de l'accompagnement sur la performance. L'examen statistique ne permet pas de confirmer une variation significative de l'efficacité d'accompagnement selon le statut matrimonial, ne validant pas l'hypothèse spécifique n°3 (HS3) sur cette dimension particulière. Ce résultat mérite une interprétation contextualisée au regard des théories sur le capital social et les structures familiales dans l'entrepreneuriat africain. La littérature établit que le statut matrimonial influence

l'entrepreneuriat par plusieurs canaux : les entrepreneurs mariés bénéficient potentiellement d'un soutien émotionnel, d'une stabilité financière partagée et d'un élargissement des réseaux professionnels via le conjoint, mais supportent également des obligations familiales accrues limitant le temps et les ressources consacrés à l'activité entrepreneuriale. La théorie de l'acteur stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) suggère que ces avantages et contraintes s'équilibrent, générant une variance intra-catégorielle aussi importante que la variance inter-catégorielle. Les données du PEA-Jeunes révèlent une forte proportion de célibataires (70% de l'échantillon), reflétant probablement la jeunesse de la population cible. Cette concentration pourrait limiter la puissance statistique de détection de différences. Les travaux de Nzomo (2021) et Nomo et al. (2020) sur l'Afrique subsaharienne soulignent que les structures familiales africaines, caractérisées par l'importance des familles élargies et des solidarités communautaires, rendent le statut matrimonial formel moins prédictif du soutien social effectif. Un entrepreneur célibataire peut bénéficier d'un soutien familial élargi substantiel, tandis qu'un entrepreneur marié peut subir des tensions conjugales si son conjoint désapprouve l'activité entrepreneuriale. Cette complexité des configurations familiales africaines, que Gibb (2002) conceptualise dans son approche holistique de l'entrepreneuriat, explique pourquoi les catégories matrimoniales occidentales standards capturent imparfaitement les réalités de soutien social. La théorie de la performance organisationnelle (Kaplan et Norton, 1992) suggère que l'efficacité de l'accompagnement dépend davantage de la qualité du dispositif que des caractéristiques sociodémographiques des bénéficiaires.

2.2.3.2.2. Discussion de la vérification de l'hypothèse générale

Les modèles internationaux mettent en avant la combinaison de formation, financement et mentorat. Par exemple, le programme Youth Entrepreneurship and Employment (YEE) en Afrique de l'Est a démontré qu'un suivi individualisé couplé à un financement initial augmente de 55% la survie des entreprises au bout de deux ans (World Bank, 2019). Au Cameroun, certains jeunes bénéficiaires rapportent :

Je qualifie le programme PEA-Jenes comme étant le meilleur programme parmi ceux accompagnant les jeunes au Cameroun. Les résultats sont concrets. Pour mon cas particulier, le programme m'a permis de me lancer dans les activités agricoles, qui restent ma principale source de revenus.

Cette approche illustre l'efficacité d'un accompagnement structuré et ciblé sur le long terme.

Des initiatives telles que le Programme d'Appui aux Jeunes Entrepreneurs Agricoles du Nigéria (PAJEN) combinent formation technique, financement à faible taux et suivi par des mentors locaux. Les taux de réussite des entreprises oscillent entre 40 et 60 %, avec des performances meilleures pour les jeunes déjà actifs dans l'agriculture (IFAD, 2020). Au Cameroun, l'observation de terrain révèle que la sélection des jeunes non expérimentés a entraîné des retards et des abandons de projets: *Choisir des jeunes déjà en activité, car ceux-là sont plus aptes à faire face aux difficultés sur le terrain*, commente un jeune. Cela corrobore la nécessité de l'adaptation des critères de sélection selon le modèle africain.

Les modèles internationaux insistent sur l'importance d'une approche intégrée combinant formation, mentorat, financement et suivi continu. Au Cameroun, les jeunes bénéficiaires ayant reçu un suivi régulier ont observé des améliorations notables. Certains reconnaissent que: *Grâce au PEA-Jeunes, je suis devenu autonome et chef d'entreprise, j'ai recruté deux personnes et je continue d'aller de l'avant*. À l'inverse, l'absence de suivi régulier et les décaissements irréguliers ont réduit la performance des entreprises, soulignant que la continuité du mentorat est un facteur clé de succès.

Les modèles internationaux et africains montrent que la réussite entrepreneuriale dépend de la qualité de la formation, de la pertinence du financement et de l'adéquation entre le profil du bénéficiaire et le projet. Les jeunes du PEA-Jeunes rapportent : *Les montages des plans d'affaires n'étaient pas adaptés à notre contexte réel, les subventions étaient très faibles par rapport aux investissements et le suivi n'y était pas*. Ces constats révèlent que l'adaptation locale des modèles internationaux est indispensable pour répondre aux spécificités socio-économiques et géographiques du Cameroun.

La comparaison des modèles montre que la combinaison d'une sélection rigoureuse, d'un mentorat continu, d'une formation contextualisée et d'un financement adéquat est cruciale pour la réussite entrepreneuriale. L'expérience des jeunes bénéficiaires et les statistiques de terrain démontrent que le PEA-Jeunes pourrait accroître son efficacité en s'inspirant des meilleures pratiques identifiées dans ces modèles.

L'intégration simultanée de modules de formation technique et de mentorat améliore la capacité des jeunes à gérer des entreprises durables. 68% des jeunes interrogés ont indiqué que le programme les avait préparés à anticiper les difficultés liées à l'agriculture et à la commercialisation de leurs produits (PEA-Jeunes, 2022). Un bénéficiaire affirme : *Grâce au PEA-Jeunes, je suis devenu autonome et chef d'entreprise, j'ai recruté deux personnes et je*

continue d'aller de l'avant. Ce témoignage illustre que l'accompagnement complet permet d'acquérir des compétences opérationnelles et managériales essentielles à la pérennité des entreprises.

L'approche intégrée favorise un encadrement permanent, réduisant le risque d'abandon des projets. Les mentors assurent un suivi hebdomadaire, contribuant à la résolution rapide des problèmes techniques et organisationnels. Un jeune explique : *J'aurais aimé qu'on me donne encore cette chance, je pense que je ferais mieux. J'ai beaucoup appris, je ne peux plus me perdre, ça n'a pas été facile mais j'ai pu investir ailleurs.* En revanche, l'absence de suivi continu a limité la capacité des jeunes à surmonter les obstacles, entraînant l'arrêt de plusieurs projets, confirmant l'importance d'une supervision régulière et proactive.

L'intégration permet d'adapter les outils et méthodes aux réalités locales. Les jeunes mettent en évidence l'importance de contextualiser les plans d'affaires et les modules de formation aux marchés locaux : *Essayons d'améliorer les modules de formation, d'élaborer des business plan réels par rapport aux marchés visés avec accompagnement des coaches ou encadreurs et que les coaches accompagnent durant tout le processus jusqu'à l'indépendance des petites entreprises.* Cette synergie des interventions favorise une meilleure appropriation des connaissances et une application pratique immédiate, augmentant ainsi les chances de succès des projets entrepreneuriaux. Les avantages de l'approche intégrée se traduisent également par des effets positifs sur l'emploi et les conditions de vie. Plusieurs jeunes ont pu créer de l'emploi local et améliorer leurs revenus familiaux. Un témoignage illustre cette dimension: *Le PEA-Jeunes a contribué pour l'amélioration de notre condition de vie et aussi pour la réduction du chômage qui mine notre société.* Les données de terrain confirment que les entreprises accompagnées de manière intégrée sont plus résilientes, génèrent un meilleur impact social et offrent une plus grande autonomie aux jeunes entrepreneurs.

2.2.3.2.3. Discussion de la méthodologie utilisée

Cette étude a reposé sur une approche mixte mobilisant à la fois des techniques qualitatives et quantitatives. Cette combinaison a permis de croiser les perceptions des bénéficiaires, des encadreurs, des décideurs locaux et des partenaires institutionnels avec des données mesurables sur la performance des entreprises soutenues. Cette démarche est semblable à celle utilisée par Touhami et Mouhtat (2023).

Aussi, la recherche s'est appuyée sur des indicateurs de performance mesurés entre 12 et 24 mois après la réception de l'accompagnement. Si ces éléments sont pertinents pour évaluer les

premiers effets du dispositif, ils ne permettent pas de mesurer la durabilité réelle des entreprises à long terme, ni d'identifier les facteurs structurels de succès ou d'échec au-delà des premières années d'existence. Or, plusieurs études (Kamdem et Zambo, 2022; Levratto, 2018) rappellent que la solidité entrepreneuriale se juge souvent sur un horizon de 5 à 7 ans.

Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'analyser la relation entre l'accompagnement entrepreneurial proposé dans le cadre du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat Agropastoral des Jeunes (PEA-Jeunes) et la performance des entreprises des jeunes bénéficiaires au Cameroun. La question de recherche centrale à laquelle cette étude a tenté de répondre est celle de savoir dans quelle mesure l'accompagnement entrepreneurial dispensé par le PEA-Jeunes influence-t-il durablement la performance des entreprises des jeunes bénéficiaires ? Cette interrogation a conduit à la formulation des trois (03) hypothèses spécifiques suivantes : 1) les entreprises ayant bénéficié d'un accompagnement technique et financier structuré enregistrent de meilleures performances économiques et organisationnelles; 2) les indicateurs de performance mobilisés révèlent une corrélation positive entre la qualité de l'accompagnement et la pérennité des entreprises jeunes soutenues par le PEA-Jeunes; 3) les jeunes entrepreneurs expriment un niveau de satisfaction élevé vis-à-vis de l'accompagnement reçu, en particulier lorsqu'il est individualisé, contextualisé et suivi dans le temps.

Une investigation quantitative et qualitative a été menée auprès de 50 bénéficiaires du PEA-Jeunes. Les résultats révèlent que 53,3% des répondants ont amélioré leur gestion financière, 41,3% ont acquis de nouvelles compétences, mais seulement 30,7% déclarent une hausse notable de leurs ventes. Par ailleurs, 65,3% estiment que le suivi post-accompagnement reste insuffisant.

Ces constats traduisent un décalage entre les objectifs institutionnels du programme et les résultats perçus par les bénéficiaires. Au terme de cette réflexion, il apparaît que le succès durable des projets entrepreneuriaux des jeunes dépend non seulement des ressources matérielles et financières mobilisées, mais aussi (et surtout) de la cohérence, de la proximité et de la réactivité des mécanismes d'accompagnement. Il convient donc de repenser ces dispositifs dans une logique d'adaptation continue, de co-construction avec les bénéficiaires (Faqhi et al., 2025) et d'ancrage territorial, afin de favoriser une réelle transformation des trajectoires entrepreneuriales des jeunes au Cameroun.

L'étude invite à une réorientation stratégique des politiques publiques d'entrepreneuriat jeunesse, fondée sur l'écoute des bénéficiaires, la valorisation des apprentissages de terrain et la capitalisation des expériences réussies. Une telle dynamique est indispensable pour faire de l'entrepreneuriat agropastoral un véritable vecteur de développement inclusif et durable.

Cette étude revêt une implication scientifique, socio-économique et institutionnelle.

Sur le plan scientifique, cette étude enrichit les travaux portant sur les mécanismes d'accompagnement entrepreneurial en contexte africain, encore peu documentés dans une perspective intégrée. Elle éclaire les débats contemporains sur l'efficacité des politiques d'appui aux jeunes entrepreneurs et offre une base empirique pour l'analyse de la performance des entreprises financées dans les pays du Sud.

Au plan socio-économique, cette recherche s'inscrit dans la dynamique nationale de promotion de l'emploi jeune et de l'auto-emploi, en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable (ODD). Cette recherche fournit aux décideurs publics, aux partenaires techniques et financiers, ainsi qu'aux acteurs du développement local, des données utiles pour améliorer la qualité, la pertinence et la durabilité des dispositifs d'accompagnement.

Plusieurs recommandations concrètes sont dégagées pour améliorer l'efficacité, la durabilité et la portée du Programme de Promotion à l'Entrepreneuriat Agro-pastoral des Jeunes (PEA-Jeunes): 1) il est impératif d'intégrer l'accompagnement entrepreneurial dans un cadre institutionnel pérenne. Actuellement, le programme dépend fortement de financements extérieurs et de dispositifs provisoires, ce qui fragilise sa continuité; 2) pour évaluer de manière rigoureuse et continue l'impact du programme, il est crucial de déployer un suivi scientifique longitudinal; 3) il est essentiel de diversifier les formes d'appui au-delà des filières agropastorales, qui, bien que prioritaires dans les zones rurales, ne reflètent pas toute l'étendue des potentiels économiques national; 4) à l'ère de la transformation numérique, il serait judicieux d'investiguer l'intégration des modèles d'incubation virtuelle ou des communautés de pratiques en ligne dans les dispositifs d'accompagnement post-crétion. Plusieurs jeunes interrogés ont exprimé leur difficulté à bénéficier d'un suivi physique régulier, notamment en zones rurales ou périphériques.

L'étude présente plusieurs limites dont les principales sont une temporalité centrée sur les performances à court et moyen terme et une réticence à la divulgation des données financières sensibles. Ces limites n'annulent pas la validité des résultats obtenus, mais elles soulignent la nécessité de compléter cette étude par des recherches ultérieures, plus larges et plus approfondies dans leur accès aux données stratégiques. Elles appellent également à un

renforcement de la culture d'évaluation, de traçabilité et de confiance dans les dispositifs publics d'appui à l'entrepreneuriat.

BIBLIOGRAPHIE

APCE, (1998). Créer une entreprise. L'idée, la préparation, le lancement. Edition APCE

Banque Mondiale, (2020). Créer plus et mieux d'emplois au Cameroun: Rapport économique. Yaoundé: Bureau régional.

Bikoah, R. et Olinga, B. et al. (2022). Accompagnement entrepreneurial et performance des PME en environnement global: une analyse exploratoire en contexte camerounais. Revue Internationale du Chercheur, vol 3, n°4, 475-502

Béchar, J.-P. et Grégoire, D. (2005). L'accompagnement entrepreneurial: Pratiques et perspectives. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Braun, V. and Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3 (2), 71-101

Coulibaly, E. M. et Camara, A. (2025). L'influence de l'accompagnement entrepreneurial sur le développement des micros et petites entreprises portées par les femmes: cas du projet Kelenya de l'ONG Wildaf-Mali. Revue Internationale des Sciences de Gestion, vol 8, n°4, 989-1020

Crozier, M., et Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective. Seuil.

Cyert, R.M. et March, J.G.(1963). A behavioral theory of the firm, 1^e edition, Prentice-hall

Dokou, K. A. G. (2001). Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès, X conférence Association Internationale de Management Stratégique,

Drucker, P. F. (1999). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. HarperBusiness.

Fayolle, A. (2007). Entrepreneuriat: De l'intention à la croissance. Paris : Pearson Éducation.

FIDA. (2022). Projet PEA-Jeunes Cameroun – Rapport d'Impact. www.ifad.org

FIDA. (2023). Évaluation externe – PEA-Jeunes Cameroun. <http://www.ifad.org>

Friedberg, (1977). L'acteur et le système, ed le Seuil

Gibb, A. (2002). Créer des environnements propices à l'apprentissage et à l'entrepreneuriat : vivre, gérer, créer et apprécier l'incertitude et la complexité, Industry and higher ed, 135-147

Investir au Cameroun (2023). Secteurs agricole et pastoral : financé par le FIDA, le PEA-Jeunes revendique la création de 14 308 emplois, en huit ans. Disponible en ligne à l'adresse <https://www.investiraucameroun.com/agriculture/0205-19315>.

Julien, P.-A. (2005). Les PME à forte croissance : une approche systémique. Montréal : Éditions GGC.

Kaplan, R. S. et Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press.

Kamdem, S. L. (2021). Entrepreneuriat des jeunes et politiques publiques en Afrique. Yaoundé: Presses Africaines.

Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization. Boston: Harvard Business School Press.

Khelil, N. (2014). L'échec entrepreneurial: comprendre les défaillances des entrepreneurs. Paris : Editions EMS.

Koné S. et Coulibaly N. (2024). L'accompagnement à la création d'entreprises innovantes : une première approche de l'efficacité des pépinières ivoiriennes, Revue Internationale du Chercheur, Vol 5, n°2, 28-49

Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. International Journal of Production Economics, 41(1), 23–35.

Levratto, N. (2010). Entrepreneuriat et développement local. Paris: Le Harmattan.

Marchesnay, M. (2003). La performance : une notion contingente ? Revue Française de Gestion, 29 (147), 123-137.

Mazouz B. et Cohendet P. (2012). Pratiques d'accompagnement et performance. Très petites et petites entreprises camerounaises en phases de démarrage. Management international, 16 (2), 183-183

Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (2020), SND 30 Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 pour la transformation structurelle et le développement inclusif, Cameroun émergent.

Ministère l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Groupe de Travail Interministériel (2015), Plan National pour l'Emploi des Jeunes, PNUD, BIT, 115 P

Morin, E. (1990). Introduction à la pensée complexe. ESF.

Moulay A.F, Chouhbi A. et al., (2025). L'accompagnement entrepreneurial collectif versus individuel : que doivent choisir les très petites entreprises ? Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol 8, n°4, 1953-1970

Ndedi, A. A. (2021). Entrepreneuriat et politiques publiques au Cameroun. L'Harmattan.

Nguidjol F.(2026), Accompagnement entrepreneurial et performance des entreprises, mémoire JL, INJS.

Nomo, M., Tchinda, R., et Ebongué, J. (2020).L'impact des dispositifs publics d'accompagnement des PME au Cameroun, Revue du CERDOTOLA, 9 (3), 67-88.

Nomo, T. S., Pouka Pouka, M. R., et Houssou, A. A. (2020). L'influence de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance de jeunes PME. Revue congolaise de gestion, 30,

Nzomo, G. E. (2021). Évaluation multidimensionnelle de la performance des très petites entreprises dans les économies émergentes [Thèse de Doctorat, Université de Douala].

Nomo, TS, Pouka Pouka, M.R. et al. (2020). L'influence de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance de jeunes PME: une évaluation des structures camerounaises d'accompagnement. Revue Congolaise de Gestion, 30 juillet 78-119

OCDE (1998). Stimuler l'esprit d'entreprise, Paris, 95-98

OCDE (2007). Programme d'indicateurs de l'entrepreneuriat. Rapport d'étape et propositions de définitions et d'indicateurs clés, Paris.

PEA-Jeunes (2020). Rapport d'activités de la région du Centre. MINADER, Yaoundé.

PEA-Jeunes (2023). Intégrer le genre dans la promotion de l'entrepreneuriat agropastoral jeune: l'expérience du PEA-Jeunes. République du Cameroun-Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat Agropastoral des Jeunes, Fonds International de Développement Agricole (FIDA).

Pouka Pouka M. et Nomo T. (2022). L'accompagnement entrepreneurial comme activateur de performance: cas de la BSTP Cameroun. Revue Organisations et Territoires, 31 (1), 11-26

Touhami, F. et Mouhtat, I. (2023). L'accompagnement entrepreneurial post-crédation et son efficacité pour la performance des entreprises. Revue Française d'Économie et de Gestion, Vol. 4, n° 2, 475-497

Von Bertalanffy L. (1968). General system theory, Foundations developpement application

Wadoum Fofou C. et Roukatou épouse B. (2023). Les critères de mesure de la performance des structures d'accompagnement entrepreneurial. Revue Camerounaise d'Économie et de Management, Vol 4, n°4, 121-145