

Perception de l'efficacité des business plans utilisés dans les dispositifs gouvernementaux d'insertion socioéconomique des jeunes au Cameroun

Perceived effectiveness of business plans used in government programs for the socioeconomic integration of youth 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 : 10/05/2026

Date d'acceptation : 24/06/2026

Pour citer cet article :

WADOUM FOFOU, C. (2026). «Perception de l'efficacité des business plans utilisés dans les dispositifs gouvernementaux d'insertion socioéconomique des jeunes au Cameroun». Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, « numéro 10 : volume 2 », pp. 374- 399.

Résumé :

L'étude a pour objectif d'analyser la perception qu'ont les acteurs de l'efficacité des business plan utilisés dans les dispositifs publics d'accompagnement entrepreneurial des jeunes. Nous inspirant des modèles de business plans utilisés par le Plan Triennal Spécial Jeunes, le Programme d'Appui à la Jeunesse Rurale et Urbaine et le Fonds National de l'Emploi, une investigation mixte est menée auprès de 5 responsables de 5 projets. Les résultats révèlent que: 1) les difficultés relatives à l'élaboration du business plan portent sur le manque de formation adéquate pour l'élaboration du business plan, 25 %, l'accompagnement inadapté, 25 % ; 2) la difficulté majeure relative à sa mise en œuvre est la non maîtrise de la gestion financière et organisationnelle par les bénéficiaires, 40 %; 3) 40 % de l'échantillon estiment que les bénéficiaires mettent en œuvre leur business plan s'ils sont engagés, et s'ils bénéficient de l'appui des accompagnateurs; 4) 40 % de l'échantillon estiment que les bénéficiaires n'arrivent pas à mettre en œuvre leur business plan à cause de la faible culture entrepreneuriale; 5) 20 % de l'échantillon ont des appréciations mitigées de la performance des business plan. Ces résultats remettent au goût du jour, la nécessité de la recherche des formes appropriées de business plan et des formules d'accompagnement.

Mot clés: efficacité, business plan, jeunes, Cameroun

Abstract :

The study aims to analyse stakeholders perception of the effectiveness of business plans used in public programs supporting youth entrepreneurship. Drawing inspiration from the business plan models used by the Three Year Special Youth Plan, the Support Program for Rural and Urban Youth, and the National Employment Fund, a mixed-methods investigation was conducted among 5 managers of 5 projects. The results reveal that :1) difficulties related to the development of the business plan focus on the lack of adequate training for business plan development (25 %) and inappropriate support (25 %); 2) the major difficulty related to its implementation is the beneficiaries' lack of mastery of financial and oraganizational management (40 %); 3) 40 % of the sample believe that beneficiaries implement their business plans if they are committed and if they receive support from advisors; 4) 40 % of the sample believe that beneficiaries fail to implement their business plans due to a weak entrepreneurial culture; 5) 20 % of the sample have mixed assessments regarding the performance of the business plans. These results revive the need to research appropriate forms of business plans and support formulas.

Key word: effectiveness, business plan, youth, Cameroon.

Introduction

De nos jours, l'entrepreneuriat occupe une place de plus en plus importante dans les économies nationales, que ce soit dans les pays industrialisés ou en développement. Pour cause, l'entrepreneuriat apparaît comme un catalyseur de la croissance et de la compétitivité nationale (GEM, 2010). La création d'entreprise est devenue l'objet d'une demande sociale émanant de l'État, des organismes et structures publiques et privés (Bruyat, 1993).

Actuellement, les difficultés économiques auxquelles font face les pays en voie de développement ne facilitent pas la construction des vocations par les jeunes, tant l'incertitude face à l'avenir et la perspective du chômage renforcent l'indécision relative au choix de carrière d'un grand nombre, alors qu'ils représentent plus de 60 % de la population (Martinach, 2014). Dans ce contexte presque incertain, les jeunes en formation ou en rupture scolaire, les chômeurs, voire les personnes en activités tentent de construire un projet d'avenir aussi bien social que professionnel. Comment se construire un avenir dans un tel cadre? Quel type de projet construire? Les réponses à ces questions passent sans nul doute par la mise en œuvre de stratégies diverses, aboutissant à l'élaboration de possibilité toutes aussi diverses.

Au Cameroun, la situation de l'emploi des jeunes reste largement à améliorer. En effet a révélé 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 élargie plus élevé chez les jeunes 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 veulent changer la tendance et visent dans la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND 30) le plein emploi en 2035 (Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, 2020). Pour ce faire, avec la situation difficile du marché de l'emploi marquée par la rareté des nouveaux postes de travail, la promotion de l'auto emploi des jeunes semble être une alternative salubre et pérenne. Entre autres comme mesures incitatives, le Gouvernement a mis en place, seuls ou avec ses partenaires, publics ou privés, nationaux ou internationaux, des structures d'accompagnement entrepreneurial des jeunes. L'on dénombrait en 2015, plus de dix-sept (17) structures dont les établissements publics, les projets et programmes chargés de la sensibilisation, la sélection, la formation professionnelle, la formation technique, la formation entrepreneuriale, la formation civique, le soutien à l'élaboration des projets professionnels, l'intermédiation, l'orientation, l'octroi d'appui financiers sans contrepartie, l'octroi de micro crédit, l'appui en intrants et / ou équipement, l'accompagnement/suivi des bénéficiaires. Parmi ces structures, l'on peut citer le

Plan Triennal Spécial Jeunes (PTS-Jeunes), le Fonds de Garantie aux Jeunes Entrepreneurs (FOGAJEUNE), le Fonds National d'Insertion des Jeunes (FONIJ), le Programme d'Aide au Retour et à l'Insertion des Jeunes de la Diaspora (PARIJEDI), le Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat Agropastoral des Jeunes (PEA Jeune), le Programme d'Appui à la Jeunesse Rurale et Urbaine (PAJER-U), le Programme Intégré d'Appui aux Acteurs du Secteur Informel (PIAASI), le Projet d'Insertion socio-économique des jeunes par la Fabrication du Matériel Sportif (PIFMAS), le Fonds National de l'Emploi (FNE), le statut d'Étudiant-Entrepreneur etc. Seulement est-il qu'à l'évaluation, l'on se rend compte que l'espérance de vie des emplois générés par les différentes structures demeure faible (MINJEC, 2015; Nkakeu, Ndemengana Nding, 2003; Teufack, Moskolai et Myede, 2017; Wadoum Fofou, 2026). L'un des traits que ces structures ont en commun, c'est l'utilisation des business plans. Au vu des résultats obtenus, l'on peut se poser la question de savoir quelles perceptions les acteurs ont-ils de l'efficacité des business plan utilisés?

Cette problématique pertinente et actuelle, présente un intérêt à la fois académique et opérationnel, notamment pour les décideurs publics, les organismes de financement et les structures d'incubation. Pour cause, lorsqu'on analyse les divers business plans proposés par différents bénéficiaires, l'on a espoir, mais au bout du compte, l'économie ne décolle toujours pas. C'est le paradoxe. Nonobstant cette actualité, à notre connaissance, cette problématique n'a pas encore suffisamment été développée dans notre cadre praxéologique d'étude. Toutefois, une littérature abondante soutient que les promoteurs peuvent créer et réussir sans business plan (Filion, Ananou et al. 2012; Plashka et Welsh, 1989). Dans ce contexte et tenant compte de la spécificité des jeunes, notre étude vise à comprendre la perception qu'ont les acteurs de l'utilité ou de l'efficacité des business plans en vogue dans les programmes gouvernementaux d'insertion socioéconomique des jeunes. L'étude adopte une approche mixte, qualitative et quantitative. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps élaborer notre cadre théorique d'étude, en présentant les définitions et les articulations d'un business plan (1) et dans un second temps, dans le point dit cadre opératoire, après avoir justifié nos options méthodologiques, nous allons présenter nos principaux résultats avant de les discuter (2).

1. Cadre théorique

1.1. Définition et fonctions du business plan

Le business plan est devenu un outil très répandu dans les programmes d'insertion socioéconomique des jeunes, et même dans les universités où est adopté le statut d'étudiant-

entrepreneur, avec le concept de projet professionnel. Différents auteurs ont proposé plusieurs définitions du concept de business plan. Notre objectif n'étant pas de recenser toutes ces définitions, nous allons présenter quelques-unes qui sont compatibles avec notre contexte d'étude.

Le business plan ou plan d'affaire est le document de synthèse de présentation d'un projet d'investissement ou de l'évolution à moyen terme d'une entreprise (Sion et Brault, 2019). Il est un texte qui permet de clarifier les stratégies techniques, juridiques, commerciales, financières, d'une entreprise, afin de favoriser son développement. C'est la maquette d'une entreprise qui expose ses objectifs, les moyens pour les atteindre et le temps pour y parvenir. Ce faisant, le business plan permet non seulement de déterminer la rentabilité de l'entreprise (étude de marché, équilibre financier, proposer des solutions de financement), mais permet aussi de convaincre ses potentiels financeurs et partenaires. Pletinckx (1990) va dans ce sens lorsqu'il énonce que, *le business plan est avant tout une étude de faisabilité du projet envisagé, où sont consignées par écrit et évaluées toutes les implications techniques, commerciales, financières, humaines... du projet*. Pour certains, un business plan efficace permet de comprendre le projet et son potentiel ou encore ses avantages concurrentiels en quelques minutes de lecture. Fil rouge du projet, le business plan doit se baser sur des prévisions financières réalistes, avoir un texte aéré, toute chose qui pourrait donner au lecteur l'envie de rencontrer les fondateurs de l'entreprise. Il est donc non seulement un document clé pour l'entrepreneur, mais aussi un meilleur outil de vente de l'entreprise, pour attirer les investisseurs.

Pour Lambing et Kuehl, (2003, p. 143), un business plan est

Un document qui porte à la compréhension, destiné à aider l'entrepreneur dans son analyse du marché et dans la planification d'une stratégie. Dans le cas d'une création d'entreprise, le business plan permettrait d'éviter à l'entrepreneur des erreurs très coûteuses. Au-delà, le business plan en tant que document de prévision est nécessaire pour obtenir des financements. Les banques et les capital-risqueurs ont besoin d'un business plan pour prendre leurs décisions d'investissement. Un business plan bien écrit fournit la preuve de la capacité de l'entrepreneur à planifier et à gérer une entreprise

Décrivant les différents «lieux» du business plan pour un entrepreneur, Laguecir et Colas (2014), notent que le business plan peut jouer plusieurs rôles en fonction du désirata des créateurs. Ainsi, il peut tour à tour revêtir le rôle de lieu-dit, de lieu-tenant et de lieu commun.

Ils concluent que le business plan est un objet d'intermédiation entre le projet, le créateur et les investisseurs.

Le business plan a pour objectif la présentation de l'état présumé futur du projet aux partenaires financiers en intégrant les composantes ci-après : les services ou produits, le marché, la concurrence, la politique commerciale, la politique marketing, la politique de communication, les échéances et la planification, les axes de développement, les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires. Ainsi, le business plan permet de structurer le projet, de mettre en place des objectifs et de montrer la logique d'entreprise, lui constituant une ligne directrice pour son développement (Fayolle, 2004; Honig, 2004). Il permet aussi de mettre en relation les champs techniques et ceux du management. Il permet également aux tiers (banquiers, associés, premiers salariés, clients, fournisseurs, investisseurs, proches etc.) d'évaluer le plan de financement et les capacités des gestionnaires, d'apprécier le professionnalisme et la clarté d'un projet, et de minimiser les risques, de soutenir le projet, de mieux le comprendre dans sa globalité. En bref, le business plan est un document attractif, ordonnancé, qui démontre la rentabilité ou la non rentabilité d'un projet. Il est destiné au promoteur, aux investisseurs (actionnaires) et aux bailleurs de fonds pour la prise de décision. Dans les programmes gouvernementaux d'insertion économique des jeunes, le business plan est à la fois un outil de formation des jeunes à l'entrepreneuriat et au management, mais aussi un outil de négociation de financement, auprès desdits programmes. En clair, pour le jeune promoteur, le business plan sert de feuille de route, de guide stratégique, d'outil de prise de décision éclairée, de communication interne, de mobilisation des ressources (matérielles, financières et en industrie), de gestion financière en terme de prévision des flux de trésorerie et de détermination des besoins de financement. Pour le programme, le business plan permet d'apprécier la compatibilité entre les promoteurs et les projets, d'évaluer le projet, de réduire les risques, de base de négociation avec les promoteurs, de suivi évaluation en mettant l'accent non seulement sur le remboursement éventuel des crédits contactés, mais aussi la capacité de projet à effectuer le recrutement des nouveaux salariés.

1.2. Rubriques des business plans utilisés dans les programmes

L'analyse des business plans utilisés dans les programmes gouvernementaux d'insertion socioéconomique des jeunes laisse comprendre qu'ils comportent de façon générique huit (08) rubriques:

Le premier point est le contexte et justification. Il s'agit de présenter de façon précise et concise l'environnement dans lequel le projet va se réaliser et les motivations de sa mise en œuvre (Fonds National de l'Emploi, 2010).

La deuxième rubrique est le résumé du projet. Le résumé semble être le premier contact avec le projet. D'après Pletinck (1990), « *Il est primordial que l'entrepreneur établisse un résumé de synthèse de son projet qui sera placé en tête du dossier et exposera en un minimum de texte et avec la plus grande clarté l'essentiel du message à communiqué* ». Ce message porte entre autres sur le titre du projet, le nom de l'entreprise, le nom du responsable, le lieu d'implantation, la population bénéficiaire, les objectifs, les résultats attendus, les activités envisagées, le nombre d'emplois créés, les chiffres d'affaires, les bénéfices, les totaux des bilans d'ouverture et de clôture, les montants des financements sollicités et les points forts du projet.

Le troisième point est la présentation du ou des promoteurs. Il s'agit ici de présenter les personnes clés qui vont piloter le projet, tout en précisant leur rôle, leurs expériences, leurs points forts et leur complémentarité, afin d'établir la compatibilité entre les ressources humaines de l'entreprise et le projet. L'on a des projets avec un ou plusieurs promoteurs.

Sont ainsi mentionnés concernant le promoteur, ses noms et prénoms, date et lieu de naissance, la situation professionnelle, la localisation, le téléphone, le E-mail, la boîte postale, l'expérience professionnelle, sans oublier les apports personnels du promoteur qui sont soit en liquidité, soit en nature ou en industrie. Cette partie se termine par la signature du promoteur.

Tableau n°1: apport du promoteur

Nature de l'apport	Valeurs (en FCFA)
1. Apport en liquidité :	
-Argent en main	
-Argent en banque	
Sous total apport en liquidité :	
2. Apport en nature	
-Matériel roulant (moto, pousse-pousse)	
-Terrain	
-Bâtiment et aménagement	
-Matériel et outils	
Sous total apport en nature :	
3. Apport en industrie ¹	
Montant total (1+2+3) :	

¹ Apport en terme de savoir et de savoir faire

(Reprendre la même page pour chacun des associés en cas de groupement ou entreprise collective)

Le quatrième point est l'étude du marché, qui permet de positionner le projet par rapport aux réalités du marché. Elle a pour objectif de déterminer la part de marché du projet, estimer le chiffre d'affaires prévisionnel. C'est dire qu'ici, l'offre et la demande sont décrites.

Côté demande, l'on analyse la clientèle (sexe, âge, revenu, style de vie, pratiques religieuses, habitudes d'achat, de consommation etc) et la taille du marché (nombre approximatif de clients, estimation de la demande potentielle actuelle, estimation de l'évolution de cette demande sur trois (03) années)

Tableau n°2: Tableau illustratif de la taille du marché et de l'évolution potentielle de la demande

Produits	Demande actuelle	Évolution de la demande		
		Année 1	Année 2	Année 3
Produit 1				
Produit 2				
Produit n				
Total				

Côté offre, l'on analyse les concurrents (leur nombre, leurs forces, leurs faiblesses) et les ventes (les prix pratiqués par les concurrents, leurs ventes)

Tableau n°3: Tableau d'analyse de l'offre

Concurrents	Quantités vendues	Chiffre d'affaire	Part de marché (%)
Concurrent x			
Concurrents y			
Concurrent z			
Offre totale			

La cinquième rubrique est l'étude technique, qui développe l'ensemble des moyens mis en œuvre pour assurer le fonctionnement de l'entreprise. À cet effet, quatre (04) composantes sont clairement décrites :

-le produit : Il s'agit de décrire de manière précise le produit ou le service concrétisant l'idée, c'est-à-dire son aspect physique, sa composition, ses caractéristiques, ses performances etc.

-les investissements ont trait à la localisation et la description du site d'implantation et le local, lister les besoins en matériels mobilier qu'il faut pour réaliser le projet.

Tableau n° 4: Synthèse des immobilisations et calcul des amortissements

Désignation	Quantités	Valeur d'acquisition	Durée de vie estimée	Amortissement ²	
				Annualité	Mensualité
Charges immobilisées -Frais de prospection -Frais de publicité -Frais de lancement -etc. Immobilisations incorporelles -Fonds de commerce -Droit au bail -Logiciels -etc. Immobilisations corporelles -Bâtiments -Installations -Matériel et outillages -Matériel de transport -Aménagement et installations -etc.					
Total amortissements					

-clarifier la stratégie de développement en insistant d'abord sur la description de la technologie utilisée et du processus de fabrication ou de prestation, ensuite dire la stratégie d'approvisionnement et de stockage et enfin expliciter la stratégie commerciale qui concerne le produit ou service, les prix que l'entreprise compte pratiquer, la stratégie de communication et de pénétration du marché, la stratégie de distribution et le choix du site d'implantation.

-l'organisation du travail et le personnel, qui consiste à préciser la composition du personnel et de décrire l'organisation du travail

Tableau n°5: Tableau récapitulatif du personnel et de la masse salariale mensuelle

Poste	Nombre	Fonction	Salaire mensuel	Montant total
Total frais de personnel				

² L'amortissement est linéaire

Le sixième point est l'analyse des risques et mesures palliatives. Ici, il convient d'une part d'analyser les risques, c'est-à-dire lister et analyser les risques pouvant perturber, voire mettre en péril la mise en œuvre ou la survie du projet (risque énergétique, risque technique, risque d'approvisionnement etc.) et, d'autre part, donner les mesures à mettre en œuvre pour pallier les risques et assurer la viabilité du projet. L'entrepreneur doit aussi indiquer les actions pouvant être prises à l'avance ou au cours du projet pour diminuer l'effet du risque.

Il est à noter que les parties portant sur l'étude technique, l'analyse des risques et les mesures palliatives constituent l'occasion pour le jeune de ressortir toutes les innovations éventuelles que présente son projet.

Le septième point est l'étude financière, qui permet progressivement de faire apparaître tous les besoins financiers de l'entreprise et les possibilités de ressources qui y correspondent. 9 outils dont les structures sont ci-après élaborées sont confectionnés:

1. Le bilan d'ouverture pour les entreprises en création ou le bilan de l'année en cours pour les entreprises existantes

Tableau n° 6: Structure du bilan d'ouverture

Actif	Montant	Passif	Montant
-Frais de prospection -Frais de publicité -Fonds de commerce -Droit au bail -Logiciels -Bâtiments -Installations -Matériel et outillages -Mobilier -Matériel de transport -Aménagement et installations -Stocks (matières premières et marchandises) -Banque -Caisse		-Capital -Résultat -Subventions -Emprunt FONIJ	
Total A		Total B	

2. Tableau d'amortissement des immobilisations

Tableau n°7: Structure du tableau d'amortissement des immobilisations

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Charges immobilisées Immobilisations incorporelles					

Immobilisations corporelles					
Total amortissements					

3. Compte d'exploitation

Tableau n°8: Structure compte d'exploitation

Postes	Valeurs années dernières* ³			Actuelle	Valeurs prévisionnelles		
	Année -3	Année -2	Année -1*	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3
Produits							
<u>Production vendue</u>							
Ventes totales de produits finis (chiffre d'affaires)							
+.-Variation de stocks							
Total production vendue							
Charges							
<u>Coût d'achat des matières premières et fournitures</u>							
Total achat matières premières et fournitures							
+.-variations de stocks							
Marge brute sur achat des matières							
Autres achats							
Transports et déplacement							
Services extérieurs							
Total autres charges							
<u>Valeur ajoutée (VA)</u>							
Charge de personnel							
<u>Excédent brut d'exploitation (EBE)</u>							
Dotations aux amortissements et provisions							
<u>Résultats d'exploitation</u>							
(produits financiers)							
Charges financières							
<u>Résultats des activités ordinaires</u>							

³ Ces colonnes ne concernent que les entreprises déjà en activité.

Charges hors activités ordinaires							
Impôt sur le résultat (IS)							
Résultat net (RN)							

4. Plan de développement pour les trois prochaines années

Tableau n°9: Structure plan de développement de l'entreprise pour les trois (03) prochaines années.

Postes	Valeurs actuelles ⁴	Valeurs prévisionnelles périodiques (Année/mois)		
		1	2	3
A. Recettes (Produits)				
- Ventes				
-Autres produits				
Total des recettes = A				
B. Dépenses (Charges)				
-Achat de matières premières et fournitures				
-Électricité, eau, gaz etc.				
-Loyer				
-Entretien				
-Transport				
-Téléphone				
- Taxes				
-Salaires				
-Assurances				
-Publicité				
-Frais bancaire				
-Remboursement crédit				
-Amortissements				
-Intérêts d'autres emprunts				
-Autres charges				
-Etc.				
Total des dépenses = B				
Résultat + amortissement (Bénéfices ou perte)				

5. Évolution des postes du bilan

Tableau n°10: Présentation structure de l'évolution des postes du bilan

Rubriques	Valeurs années précédentes			Valeurs prévisionnelles		
	Année -3	Année -2	Année -1	Année 1	Année 2	Année 3
Frais d'établissement						

⁴ Le jeune fera des prévisions annuelles ou mensuelles en fonction du rythme de son activité. Par ailleurs, les micros activités devront établir des états mensuels des recettes et des dépenses, suivis en fin d'exercice d'une synthèse annuelle.

Bâtiment						
Matériels						
Véhicule						
Outillage						
Mobilier						
Aménagement						
Installation						
Stocks (matières premières marchandises)						
Stocks produits finis						
Banques						
Caisse						
Total actif						
Capital (apports personnels du ou des associés)						
Résultat						
Subventions						
Emprunt FON IJ						
Autres emprunts						
Total passif						

6. Calendrier de mise en œuvre du projet

Tableau n°11: Structure calendrier de mise en œuvre du projet

Activités	Périodes (mois)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Élaboration du projet												
S'informer et constituer mon entreprise												
Recherche du lieu de l'implantation												
Recherche de financement												
Aménagement du local												
Constitution de l'apport personnel												
Installation équipements												
Achat de produits												
Lancement d'une campagne publicitaire												
Etc.												

7. Amortissement de l'emprunt

-Données relatives au crédit

Montant net du crédit :

Durée de l'emprunt :

Taux annuel :

Taux mensuel :

Montant des intérêts mensuels :

Mensualités :

Tableau n°12: Structure plan d'amortissement

Année	Période ⁵	Capital restant dû	Amortissement	Intérêt	mensualité	Capital restant à amortir
Année 1	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
	6					
	7					
	8					
	9					
	10					
	11					
	12					
Total année 1						
Année 2	13					
	14					
	15					
	16					
	17					
	18					
	19					
	20					
	21					
	22					
	23					
	24					
Total année 2						

8. Plan de trésorerie

Tableau n°13 : Structure plan de trésorerie

Libellés	1 ^{er} mois	2 ^e mois	3 ^e mois	4 ^e mois	n ^e mois
Excédent ou déficit du mois précédent					
Encaissements					
Encaissements Ventes					
Subventions					
Emprunt FONIJ					

⁵ La période ici est mensuelle. Mais elle peut, en fonction de l'activité du jeune et de son plan d'amortissement, correspondre au trimestre, au semestre etc.

Autres emprunts					
A-Total des encaissements					
Décaissements					
Achats					
Salaire des employés de la production					
Fourniture d'atelier					
Loyer					
Taxes					
Publicité et promotion					
Transport de marchandises					
Fourniture de bureau					
Frais bancaires					
Amortissement emprunt FONIJ					
Immobilisations					
B. Total décaissement					
C-Excédent (ou déficit) du mois (A-B)					

9. Plan de financement et calendrier de mise en œuvre du projet

Tableau n°14: Illustration structure plan de financement et calendrier de mise en œuvre du projet

Activités	Description/besoins	Coûts			Sources de financement	Période/ date	Calendrier de mise en œuvre											
		Qtés	PU	Montants			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Élaboration du projet	-Études de faisabilité -Rédaction du business plan	/	/	70 000 45 000	Fonds propres	Du 01 /02 au 30 avril												
Constitution de l'apport personnel																		
Recherche de financement																		
Recherche du lieu de l'implantation	-Frais de déplacement -Honoraire agent immobilier -Frais d'enregistrement contrat de bail -Achat/construction du local etc.			5 000 50 000 30 000 800 000	Fonds propre Emprunt Fonij Fonds propre Emprunt FONIJ	Du 01 /07/30 aout												
Constituer mon entreprise																		
Aménagement du local																		
Achat et installation équipements																		
Achat de matières																		
Lancement d'une campagne publicitaire																		
Etc.																		

Le dernier point est constitué des annexes. Ce sont des documents qui viennent étayer ce qui a été dit dans le business plan.

2. Cadre opératoire

2.1. Justification de la démarche de l'étude

2.1.1. Type de recherche, public cible et critères d'échantillonnage

Parce que notre étude vise à comprendre la perception que les acteurs ont de l'efficacité de l'utilisation des business plans dans les programmes gouvernementaux d'insertion socioéconomique des jeunes, c'est une étude de type exploratoire, basée sur les études de cas (Hlady-Rispal, 2000; Yin, 2003). Y faisant suite, notre public cible est constitué de responsables des différents d'insertion économique des jeunes. Ils ont été choisis parce qu'ils connaissent mieux les enjeux de l'utilisation de business plans que les jeunes eux-mêmes. Ils contribuent à l'enseignement, à la mise en œuvre et à l'évaluation de l'utilisation des business plans. C'est l'échantillonnage par grappe. Pour faire partie de l'échantillon, outre la constitution des grappes, il fallait accepter de répondre à nos questions, c'est l'échantillonnage de commodité. Le profil de l'échantillon est décrit au point 2.2.1. ci-dessous.

2.1.2. Outil, technique de collecte, de traitement et de présentation des données

Plusieurs techniques et outils tels l'observation directe, l'utilisation des documents, l'entretien semi-directif et le questionnaire ont permis la collecte des données. Les principaux sont l'entretien et le questionnaire. L'observation et les entretiens ont permis à l'auteur, d'identifier les individus et les relancer lors de l'administration directe du questionnaire. Cet exercice qui s'est déroulé au cours du mois de mars et avril 2026 durait en moyenne cinquante minutes par enquêté. Le questionnaire portait sur 3 items: 1) l'identification du répondant; 2) l'identification du programme et 3) l'importance du business plan dans le processus d'incubation des bénéficiaires. Il était également demandé à l'interviewé de mettre un exemplaire du modèle de leur business plan à la disposition de l'enquêteur.

Les traitements des données collectées ont été effectués sur le logiciel SPSS 23 suivant les principes de l'analyse du contenu et des statistiques descriptives notamment les tris à plat. Les résultats seront présentés sous forme de verbatim, de textes et de tableaux car il n'y a pas de technique particulière pour élaborer les conclusions d'une étude de cas (Charreire, 2003). Pour renforcer la validité interne de notre étude, nous avons utilisé 2 cas de pré test, 5 cas pour étude principale et 2 cas de post test. Puis, les données ont été traitées au niveau de chacun des cas

(verbatim), puis à l'ensemble de l'échantillon (Hlady-Rispal, 2000). En outre, les résultats ont été validés par les répondants.

2.2. Présentation des principaux résultats et discussion

2.2.1. Profil socioprofessionnel des répondants

Six variables permettent de donner les traits socioprofessionnels de l'échantillon. D'abord sur le plan de l'âge, 20 % sont situés entre 20 et 35 ans, contre 80 % qui se situent entre 35 et 60 ans. 60 % sont des femmes alors que 40 % sont des hommes. En outre, 60 % sont des mariés contre 40 % de célibataires. Pour ce qui concerne le niveau académique, 20 % ont le niveau baccalauréat et 80 % le niveau master. Sur le plan de l'ancienneté dans le programme, elle oscille entre 1 an et 10 ans. Pour terminer, s'agissant du niveau de responsabilité, ils vont de responsable national au responsable départemental, en passant par le régional et le cadre. Comme nous le constatons, l'échantillon est à mesure de donner des informations pertinentes sur l'usage des business plan dans leurs programmes.

2.2.2. Identification des programmes

L'échantillon exerce dans 5 programmes, Programme de pérennisation et de conseil agro pastoral, Fonds National d'Insertion des Jeunes, Plan Triennal Spécial Jeunes, Programme d'Appui à la Jeunesse Rurale et Urbaine, Youth Connect Cameroon, tous créés entre 2007 et 2016. Ces programmes ont pour mission la sensibilisation, la sélection, la formation, le financement et l'accompagnement du public cible.

L'Enquête 1 dit que leur programme est chargé *d'accompagner les exploitations familiales et les organisations de producteurs dans tous les domaines de la production, à la commercialisation, sur les questions techniques, économiques et financières*

Enquête 2 ajoute que le programme fait dans la *promotion de l'intégration des jeunes dans le circuit de production par le biais du financement de leur projet.*

Le public cible est constitué des jeunes 15-35 ans, 80 % et les entreprises groupées (GIC), 20%. L'enquête 1 note que notre public cible est constitué de Groupe d'initiative commune (GIC), de coopératives, de fédérations, d'exploitation familiale pratiquant l'agriculture/l'élevage et à l'enquête 2 de préciser que leur public cible est constitué des *jeunes Camerounais des deux sexes, ayant entre 15 et 35 ans.*

Pour ces programmes, les critères de sélection sont au nombre de 5: âge du ou des promoteurs, entreprise groupée ou individuelle, secteur d'activité, porteur d'une idée de projet d'entreprise, être camerounais. À ce sujet, l'enquête 1 déclare *Être une organisation de producteurs, 5*

membres minimum pour les GIC et 50 membres pour la coopérative et l'enquête 2 dit l'âge, l'activité (agropastorale, innovation et industrie, artisanat).

Faisant suite, leur processus d'incubation suit la logique inscription, sélection, formation, financement et accompagnement et en termes de résultats, ils ont de nombreux jeunes qui ont adhéré aux programmes, sont formés, financés et accompagnés. L'enquête 2 déclare le *Financement de plus de 500 projets individuels et clusters et de 10 villages pionniers* et l'enquête 1 rapporte *plus de 500 projets élevage/agriculture soutenus dans la région du sud.*

2.2.3. Perception de l'apport des business plans utilisés dans les programmes d'insertion socioéconomique des jeunes

A la question de savoir quelle est la place du business plan dans le processus de formation et de financement, l'échantillon énumère les 7 fonctions suivantes, avec les poids ci-après du business plan:

- il permet de voir la fiabilité du projet, 11,11 %.
- la rentabilité du projet, 11,11 %.
- la synthèse opérationnelle du projet, 22,22 %,
- la validation de la faisabilité du projet, 11,11 %,
- l'outil de recherche de partenaires, 11,11 %,
- le guide de gestion, 11,11 %,
- il permet au Comité de crédit de statuer sur le montant de financement, 11,11 %.

De façon spécifique, l'enquête 3 dit *il occupe une place majeure dans le sens où il permet de voir la fiabilité et la rentabilité du projet.*

L'enquête 5 rapporte que *le business plan est la transcription physique de l'idée de projet. C'est le livre de chevet du jeune entrepreneur. C'est sur la base de celui-ci qu'il a une idée approchée de son activité.*

Et l'enquête 2 rassure *qu'il permet au Comité de crédit de statuer sur le montant de financement.*

Répondant à la question de savoir quelles sont les grandes articulations du business plan, l'échantillon énumère les 10 points ci-après avec les poids suivants : 1) identification du jeune, 17,64 %, 2) étude du marché 17,64 %, 3) étude technique 5,8 %, 4) analyse du risque , 11,76 %, 5) étude financière, 17,6 %, 6) identification du projet 5,8 %, 7) stratégie commerciale 5,8

%, 8) présentation du contexte et justification, 5,8 %, 9) étude physique 5,8 % et 10) étude de produit 5,8 %.

Pour illustrer cette situation, l'enquête 2 énumère *identification des jeunes, étude de marché, étude technique, analyse des risques, études financières* et l'enquête 5 dénombre *la présentation du promoteur, le contexte et la justification, l'étude physique, l'étude de marché, l'étude financière, l'étude de produit*.

Quelles sont les difficultés rencontrées par les bénéficiaires lors de l'élaboration du business plan ? Les réponses sont indiquées dans le tableau 15 ci-après

Tableau 15: Difficultés relatives à l'élaboration du business plan

N°	Items	Fréquence de parution
1	Manque de formation adéquate pour l'élaboration du business plan	25 %
2	Faible capacité technique	12,5 %
3	Accompagnement inadapté	25 %
4	Problème d'accès à l'information	12,5 %
5	Manque de ressource pour le démarrage	12,5 %
6	Inadéquation formation/emploi	12,5 %

Exemples de verbatim pour clarifier cette position :

L'enquête 1 note *le niveau scolaire/bref ce sont les conseillers qui montent les business plan*

L'enquête 2 observe *le manque de formation adéquate pour l'élaboration, le calcul des couts, l'analphabétisme*

L'enquête 4 relève *la faible capacité technique et managériale, accompagnement inadapté, problème d'accès à l'information, barrière sociopolitique et administrative, manque de ressources pour le démarrage, inadéquation formation/emploi*

L'enquête 5 ajoute *l'assimilation des notions entrepreneuriales, la maitrise de l'outil informatique, la disponibilité du personnel d'encadrement très souvent démotivé par le manque de ressource à allouer*.

Quelles sont les difficultés rencontrées par les bénéficiaires lors de la mise en œuvre du business plan. Aussi, les réponses sont indiquées dans le tableau 16 ci-après.

Tableau 16: Difficultés relatives à la mise en œuvre du business plan

N°	Items	Fréquence de parution
1	Arrivée tardive des financements	6,66%
2	Non maitrise de la gestion financière et organisationnelle	40 %
3	Manque d'accompagnement technique de proximité	33,33 %
4	Accès limité au foncier	6,66 %
5	Contraintes financière	6,66 %
6	Dure réalité du terrain	6,66 %

Quelques propos émis par l'échantillon pour clarifier cette position

L'enquête 2 rapporte que *les financements arrivent quand le plan d'exécution et les coûts sont dépassés*. L'enquête 3 cite *la maîtrise insuffisante des notions financières, difficulté à réaliser une étude de marché fiable, manque d'accompagnement technique*. L'enquête 4 ajoute *l'accès limité au foncier, les contraintes financières et techniques, le déficit de compétences en gestion, formalisation de l'entreprise (face aux lourdeurs administratives et réglementaires), environnement et accompagnement (manque de structure d'accompagnement de proximité, pression liée à la surcharge de travail et manque de confiance des investisseurs aux clients*. Et l'enquête 5 conclut par *la dure réalité du terrain, la démobilisation du personnel d'encadrement*.

Au regard de tout ce qui précède, que fait le programme pour amener les bénéficiaires à s'approprier de leur business plan ? Les éléments de réponses sont contenus dans le tableau suivant.

Tableau 17: Actions prises par le programme pour accompagner le jeune

N°	Items	Fréquence de parution
1	Validation de l'idée de projet	15,38 %
2	Étude de faisabilité	7,69 %
3	Étude de marché	7,69 %
4	Formation des jeunes à l'appropriation	15,38 %
5	Aide à la mise en place de l'entreprise	7,69 %
6	Accompagnement personnalisé	15,38 %
7	Aide à la recherche de financement	17,68
8	Formation pratique	7,69 %

Quelle est la spécificité de votre business plan par rapport aux autres ? Le tableau 18 ci-après présente les items y relatifs.

Tableau 18: Spécificité d'intervention du programme par rapport aux autres

N°	Items	Fréquence de parution
1	Analyse du risque	12,5 %
2	Formation des jeunes	25 %
3	Orientation pratique et simplifiée	12,5 %
4	Adaptation au contexte local	25 %
5	Accompagnement personnalisé	12,5 %
6	Cible certains secteurs d'activités	12,5 %

Pour terminer, les bénéficiaires parviennent-ils à mettre en œuvre le business plan ? Justifier votre réponse. Face à cette question, l'échantillon a 3 tendances, les optimistes, les médians et les pessimistes.

Oui, 40 %, car ils reçoivent un appui sur le terrain. Aussi faudrait-il qu'ils soient engagés.

Plus ou moins, 20 % car ils ont des problèmes d'organisation et de gestion.

Non, 40 % pour 4 raisons :

- Faible culture entrepreneuriale
- Processus de financement long
- Absence de suivi
- Il n'est pas facile de créer une entreprise et réussir.

2.2.4. Discussion

Notre étude rapporte que 40 % de l'échantillon ont une perception positive de l'utilisation des business plans, 20 % sont indécis alors que 40 % notent négativement l'utilisation de cet outil.

2.2.4.1. Utilisation à succès conditionnelle des business plans

De façon transversale et au vu de nos résultats, Lehuger et Kerivel (2012) soutiennent tour à tour que les avantages du business plan sont: 1) outil de gestion de projet d'entreprise, car focaliser sur l'objectif principal et les moyens d'y parvenir, base de comparaison et de suivi des objectifs, 2) outil analytique, car permet de passer en revue les principaux facteurs clé de succès, 3) outil de classification de projet car permet de savoir où l'on va, de structurer sa démarche entrepreneurial et de support de conviction, 4) outil de communication, permet de préparer les arguments de ventes, 5) outil de prise de décision, permet de valider le modèle économique, 6) outil de planification, un business est dynamique et actualisé. Les inconvénients sont : 1) peut ne pas être lu en entier par les destinataires, 2) pas assez vivant, 3) horizon lointain, dont pas fiable, 4) charge administrative trop longue, perçue comme une perte de temps. Les erreurs les plus fréquentes sont: 1) absence d'analyse concurrentielle, 2) sous-estimer les frictions de l'environnement, lenteur au démarrage, 3) optimisme exagéré: durée du cycle de vente, financement envisagé, 4) incohérence entre les hypothèses et la stratégie, 5) présenter un document exclusivement comptable. Les facteurs clés de succès d'une entreprise sont: 1) le secteur d'activité, 2) l'expérience du nouveau dirigeant dans le secteur d'activité, 3) l'ambition du projet, maximiser l'apport initial, 4) apport financier et prise de conseil.

L'étude de la National Federation of Independent Business menée en 1990 portant sur 2994 start-ups établit que seulement 28 % des fondateurs rédigeaient un plan abouti, 41 % n'auraient aucun plan, les autres 31 % se contentant de projections financières ou de plan sommaires (Laguecir et Colas, 2010).

Dans notre contexte, beaucoup de jeunes interrogés, trouvent la procédure de rédaction du business plan longue, difficile et complexe à remplir, bien qu'étant assisté des accompagnateurs.

2.2.4.2. Utilité du business plan non démontrée ?

Bon nombre d'auteurs soutiennent qu'il n'existe pas de preuve d'un lien entre la performance de la création et la rédaction d'un business plan (Lange et al. 2007). A d'autres de désigner la situation ci-après de paradoxe: comment comprendre que le business plan serve de pierre angulaire en entrepreneuriat, alors que dans les faits, sur l'aspect pratique, son utilité réelle n'est pas démontrée (Mintzbert et al., 2005).

Les travaux de Plashka et Welsh (1989) montrent que plus les promoteurs passent le temps sur l'analyse, la réflexion et la planification, moins ils ont de chances de passer le cap de trois (03) premières années, comparé à leurs semblables n'ayant pas eu recours à de tels outils de planification. On peut à cet effet spéculer que l'analyse relative au travail de préparation du plan d'affaire retarderait le projet. Ce dommage provoquerait l'abandon du projet.

Filion, Ananou et al. (2012) écrivent un livre sous le titre Réussir sa création d'entreprise sans business plan. Ils décrivent comment cela peut se faire en construisant son opportunité, en travaillant son intuition et avec les approches idéo et synopp.

2.2.4.3. De nouvelles grilles d'utilisation des business plans

Au regard de ces critiques, certains auteurs conseillent la manière d'utiliser avec profit cet outil. Ils invitent à s'intéresser à la capacité d'autofinancement et au seuil de non faillite plutôt qu'à celui de rentabilité, utiliser un calcul simple, et le travestir pour le rendre présentable (Colas et Laguecir, 2008).

Conclusion

L'étude avait pour objectif d'analyser la perception qu'ont les acteurs de l'efficacité des business plan utilisés dans les dispositifs publics d'insertion économique des jeunes. Pour ce faire, nous inspirant des modèles de business plans utilisés par le Plan Triennal Spécial Jeunes (PTS-Jeunes), le Programme d'Appui à la Jeunesse Rurale et Urbaine (PAJER-U) et le Fonds National de l'Emploi (FNE), une investigation mixte est menée auprès de 5 responsables de 5 projets. Les résultats révèlent que:

1) les difficultés relative à l'élaboration du business plan portent sur le manque de formation adéquate pour l'élaboration du business plan, 25 %, l'accompagnement inadapté, 25 %, problème d'accès à l'information, 12,5 %;

- 2) la difficulté majeure relative à sa mise en œuvre est la non maîtrise de la gestion financière et organisationnelle par les bénéficiaires, 40 %, accès limité au foncier, 6,66 % ;
- 3) 40 % de l'échantillon estiment que les bénéficiaires mettent en œuvre leur business plan s'ils sont engagés, et s'ils bénéficient de l'appui des accompagnateurs ;
- 4) 40 % de l'échantillon estiment que les bénéficiaires n'arrivent pas à mettre en œuvre leur business plan à cause de la faible culture entrepreneuriale, la complexité du processus du financement et l'absence de suivi;
- 5) 20 % de l'échantillon ont des appréciations mitigées de la performance des business plan car les bénéficiaires ont des problèmes d'organisation et de gestion.

Bien que les financements publics constituent un levier de développement (Mbuki Fiti et Mbiyavanga Ntamba, 2026), les résultats remettent au goût du jour, la nécessité de la recherche des formes appropriées de business plan et des formules d'accompagnement pour améliorer la compétence entrepreneuriale des jeunes (Ben Yakoub, 2024). En effet, la qualité du business plan et la qualité de l'accompagnement pourraient contribuer à faciliter la création des entreprises performantes et pérennes par les jeunes.

En termes de contribution scientifique, l'article enrichit les travaux sur l'entrepreneuriat des jeunes, les politiques publiques d'insertion et les outils de planification entrepreneuriale. En outre, les résultats suggèrent une simplification des modèles de business plan, un renforcement de la formation entrepreneuriale, un accompagnement plus individualisé et un suivi renforcé après financement.

La limite principale de cette étude est la faible taille de l'échantillon, chose que nous pourrions corriger dans nos prochaines recherches.

BIBLIOGRAPHIE :

- Ben Yakoub, S. (2024). « La compétence entrepreneuriale: conceptualisation et modélisation théorique », *Revue francophone*, 2, 4, pp. 41-55
- Bhide, A. (1994). «How entrepreneurs craft strategies that work», *Harvard business review*, Vol 72, issue 2, pp. 150-161
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise: contribution épistémologique et modélisation*. Thèse de doctorat en science de gestion; Université pierre Mondés France, Grenoble 2, École Supérieure des Affaires
- Charreire, P. (2003). L'étude empirique longitudinale, Onnaing : e-thèque.
- Colas, H. et Laguecir, A. (2008). «Le business plan revisité et rhabillé», *L'expansion Management Review*, 2008/3, n°130, pp. 104-115
- Colas, H. et Laguecir, A. (2014). «Des modes d'utilisation du plan d'affaires: apport de la théorie de l'activité», *Revue de l'entrepreneuriat 2010/1*, Vol 9, pp. 50-81
- Fonds National de l'Emploi.(2010). *Élaborer un plan d'affaires Guide pratique*, www.fnecm.org
- Hlady-Eispal, M. (2000). Une stratégie de recherche en gestion: l'étude de cas, *Revue française de gestion*, janvier-février, pp. 61-91
- Lange, J.E., Molloy, A. et al. (2007). Pre-start-up formal business plans and post-start-up performance : a study of 116 new venture, *venture capital*, 9 (4), pp. 237-256
- Lehuger E. et Kerivel JC (2012). Créer un business plan efficace pour réussir votre projet, *Entreprendre dans l'Ouest*, www.entreprendre-ouest.fr
- Filion, J.L, Ananou C. et Schmitt, C. (2012). *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, ed Eyrolles
- GEM (2010). Rapport mondial
- Plaschka, G. et Welsch, H.P. (1989). *Predictors of planning modes among entrepreneurs: the impact of size, profitability, industry structure and behaviour on formality of planning*, 3 rd workshop on recent research in entrepreneurship (ESIAM)
- Martinach, I. (2014). Comment la croissance économique influe-t-elle sur l'économie? (et réciproquement), *SES et démographie*, 2014/3, n°177, pp. 32-40
- Mbuki Fiti, D. et Mbiyavanga Ntamba , C. (2026). Efficacité des subventions publiques aux PME en République Démocratique du Congo: analyse des performances économique-financières

dans le cadre du COPA-PADMPME », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, volume 9, numéro 2, pp. 337-358

Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire. (2020). *SND 30, Stratégie nationale de développement 20202-2030. Pour la transformation structurelle et le développement inclusif*, Cameroun émergent.

Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (2015), *Plan d'Action National pour l'Emploi des Jeunes (PANEJ) 2016-2020*, Groupe de travail interministériel, BIT, PNUD

Ministère de la Jeunesse et de l'Éducation Civique, (2015), *Plan Jeunesse*, MINJEC CAB

Mintzberg, H. et Gosling, J. (2002). «Educating managers beyond borders», *Academy of management learning and education*, 1, pp. 94-76

Nkakleu, R., Ndemengana Ndong, EC. Et al. (2023). «Comprendre les facteurs d'échec de l'accompagnement entrepreneurial agricole. Le cas de jeunes entrepreneurs par nécessité au Cameroun», *XXXII^{ème} Conférence AIMS*, Strasbourg

Sion, M. et Brault, D., (2019). «Définir le business plan», In Sion, *Réussir son business plan, Méthodes, outils, astuces* 5^e édition, Dunod

Teufack, D.M., Moskolai, D.D. et Myede M. (2017). «Structure d'accompagnement informelles et financement de la petite entreprise camerounaise en phase de démarrage: le cas de la femme entrepreneure», *Revue Africaine de Management*, Vol 1, n°2, pp. 22-38.

Wadoun 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*, Vol 10, n°1, pp. 189-212

Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*, 3rd edition, thousand oaks, ca: sage