

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

LICENCE PROFESSIONNELLE

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

OPTION:

Gestion

FILIERE:

Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion

THEME

**STRATEGIE D'AUTONOMISATION FINANCIERE D'UNE
INSTITUTION DE PROMOTION DE
L'ENTREPRENEURIAT : CAS DU BUSINESS PROMOTION
CENTER D'ABOMEY-CALAVI**

REALISEE ET PRESENTEE PAR:

Ornella S. HOUECANDE

&

Jeanne-Pierrette A. AMOUSSOU

SOUS LA DIRECTION DE :

Maître de stage

Mr Charles FAHINDE,

Chef Service étude de faisabilité du BPC

Maître de mémoire

Dr Maxime Jean-Claude HOUNYOVI,

Enseignant à la FASEG

ANNEE ACADEMIQUE : 2014-2015

**LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTION N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT
ETRE CONSIDEREES COMME PROPRE A LEURS
AUTEURS**

DEDICACE

Je dédie ce travail

A

- ⊙ Ma très chère mère Clémence IGUE
- ⊙ Toutes mes adorables sœurs.

Ornella S. HOUECANDE

.....

Je dédie ce travail

A

- ⊙ Mon très cher père Damien A. AMOUSSOU.
- ⊙ Ma très chère mère Denise A.TEKO.

Jeanne-Pierrette A. AMOUSSOU

REMERCIEMENTS

Ce travail est le fruit de l'effort conjugué de bienveillantes personnes à qui nous devons reconnaissance et gratitude.

Qu'il nous soit donc permis d'exprimer notre profonde gratitude à l'endroit de :

- Docteur Maxime Jean-Claude HOUNYОВI, notre maître de mémoire pour nous avoir consacré la majeure partie de son temps à suivre ce travail en nous faisant des remarques très pertinentes malgré son emploi du temps très chargé.
- Tout le corps enseignant ainsi que les encadreurs de la FASEG pour la qualité du savoir qu'ils nous ont inculqués.
- Monsieur Clément MEHOUENOU, responsable du centre pour nous avoir permis d'effectuer notre stage au sein de cette structure.
- Notre maître de stage Monsieur Charles FAHINDE, pour avoir accepté de suivre rigoureusement ce travail en nous portant une assistance très laborieuse malgré toutes ses occupations quotidiennes.
- Tous nos frères et sœurs pour leur soutien quotidien. Que Dieu tout puissant nous garde dans l'union, la fraternité et l'amour.
- A tout le personnel du BPC Calavi, principalement à Madame Auréane OGOUTOLOU
- A tous les stagiaires de BPC pour leurs soutiens et conseils.
- Aux membres du jury pour avoir accepté d'apprécier ce travail.

Enfin, nous exprimons notre gratitude à nos camarades de la cinquième promotion en particulier ceux de la Gestion pour ces bons moments que nous avons passé ensemble durant ces trois années dans le travail, la paix et la solidarité.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ANPE : Agence Nationale pour L'Emploi

BPC : Business Promotion Center

CLG : Comité Local de Gestion

CNO : Comité National d'Organisation

CTG : Comité Technique de Gestion

CTPE : Conseiller Technique à la Promotion de l'Emploi

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective

DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matérielles

FNPEEJ : Fond National pour la Promotion de l'Emploi et l'Entrepreneuriat des Jeunes

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PMI : Petites et Moyennes Industries

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Récapitulatif de douze mois de recettes du BPC d'Abomey-Calavi.....	30
Tableau N°2 : Calcul de la fréquence relative de chaque activité ...	xvi
Tableau N°3 : Méthode de codification des modalités de réponses aux questions.....	xvi
Tableau N°4 : Calcul des fréquences relatives à la question n°4	xvii
Tableau N°5 : Calcul des fréquences relatives à la question n°5	xvii
Tableau N°6 : Récapitulatif de douze mois de dépenses du BPC d'Abomey-Calavi.....	xviii
Tableau N°7 : Calcul de recettes prévisionnelles sur cinq ans	34
Tableau N°8 : Calcul des prévisions de dépenses	35
Tableau N°9 : Vérification de la règle d'équilibre budgétaire	36

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Evolution des recettes par activités	31
Figure 2 : Appréciation de la stratégie de communication du BPC d'Abomey-Calavi.....	32
Figure 3 : Incitation à la participation des activités du centre.....	33

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : Cadre institutionnel de l'étude : Présentation de BPC d'Abomey-Calavi	3
SECTION 1 : Historique, attributs et situation géographique du BPC d'Abomey-Calavi 4	
SECTION 2 : Structure générale du Business Promotion Center d' Abomey Calavi... 7	
SECTION 3 : Activités, ressources et environnement du BPC d'Abomey-Calavi..... 9	
CHAPITRE II : Cadre théorique et méthodologie de l'étude..... 13	
SECTION 1 : Problématique et objectifs de l'étude 14	
SECTION2: Revue de la littérature, hypothèse et méthodologie de recherche 16	
CHAPITRE III : Présentation, analyse des résultats,..... 29	
SECTION 1 : Présentation et Analyse des résultats de l'enquête 30	
SECTION 2 : Vérification des hypothèses, difficultés et suggestions..... 37	
CONCLUSION..... 41	
REFERENCE BIBLIOGRAPHIE 42	
ANNEXES..... ix	
TABLE DES MATIERES xix	

RESUME

Le présent mémoire est le fruit d'une recherche diagnostique que nous avons effectué au cours de notre stage au Business Promotion Center (BPC) d'Abomey Calavi. Au nombre des différents problèmes relevés nous nous sommes intéressées à celui relatif à l'autonomisation financière.

Celle-ci est la résultante des trois questions de recherche à savoir :

- Quel est le niveau de rendement des activités menées par Business Promotion Center d'Abomey-Calavi ?
- Quelle est l'efficacité de la stratégie de communication adoptée par le BPC d'Abomey-Calavi?
- Quelles sont les perspectives d'autonomisation financière du BPC d'Abomey Calavi à l'horizon 2016 ?

L'objectif général de notre étude est l'atteinte à l'autonomisation financière de BPC d'Abomey-Calavi. Pour identifier les facteurs permettant une éventuelle autonomisation financière et ceux qui constituent un frein à l'atteinte de cette dernière, nous avons formulé trois hypothèses.

La vérification des hypothèses émises est faite par des techniques de collecte et d'analyse. Un questionnaire a été donc réalisé sur un échantillon constitué de soixante onze (71) individus sélectionnés auprès des clients du BPC d'Abomey Calavi, et des analyses ont été faites sur les recettes dégagées par les activités du centre ainsi que les dépenses. Les résultats obtenus ont confirmé ou infirmé les trois hypothèses. Ces résultats ont servi de guide à la proposition d'approche de solution aux limites de leur autonomisation financière et des problèmes auxquels BPC d'Abomey Calavi est confronté.

INTRODUCTION

La lutte contre le chômage des jeunes constitue de plus en plus la priorité majeure de tout gouvernement. Aussi bien les pays développés que ceux en voie de développement sont en effet confrontés aux problèmes d'emplois. Au Bénin, le chômage est sans cesse grandissant et le sous-emploi atteint des niveaux insoutenables. Pour les jeunes, les difficultés sur le marché du travail se posent avec plus d'acuité. En effet, seulement 7,9% des jeunes bénéficient d'un emploi salarié (INSAE 2013). Ce pourcentage met en évidence les difficultés d'absorption de l'offre de travail des jeunes par le marché du travail et la nécessité pour la couche juvénile de se prendre en charge.

Le Gouvernement du Bénin, dans sa politique nationale de l'emploi, à travers l'axe stratégique N°1 intitulé « Dynamisation de la production dans les secteurs porteurs de croissance », entend favoriser le développement de l'initiative privée et l'esprit d'entrepreneuriat et de leadership chez les jeunes, tout en les orientant vers les secteurs pourvoyeurs d'emplois, afin d'arriver à bout du chômage. De ce fait, pour une plus grande efficacité des efforts fournis par le gouvernement, il s'impose l'émergence d'une nouvelle classe de jeunes passionnés par l'esprit d'entreprise, capables de s'investir dans les secteurs pourvoyeurs d'emplois au Bénin. Ainsi, pour favoriser l'éclosion des petites entreprises susceptibles d'accélérer la création d'emplois décents, l'Etat a mis en place des structures de promotion de l'entrepreneuriat pour la prise en charge des jeunes intéressés par l'auto-emploi. Mais ces structures fonctionnent souvent sur subvention de l'Etat et des partenaires financiers, ce qui laisse peser des doutes sur leur pérennité. Elles devront donc œuvrer ardemment pour leur autonomisation financière afin de se garantir une viabilité à long terme. La question d'autonomisation financière de ces entités en Afrique, relève en effet d'une importance particulière depuis quelques années, ceci en raison du désengagement progressif de l'Etat et de ses partenaires des secteurs productifs de l'économie. Ce désengagement s'inscrit dans un mouvement général de rationalisation et de transparence en matière de gestion publique. Ceci se traduit par une plus grande attention de la part des dirigeants en ce qui concerne l'application effective des principes de bonne gouvernance.

Notre travail se penche sur cette question de l'autonomisation financière des structures de promotions de l'entrepreneuriat et s'intéresse plus particulièrement au cas du Business Promotion Center (BPC) d'Abomey-Calavi. Il est intitulé « Stratégie d'autonomisation financière d'une institution de promotion de l'entrepreneuriat : Cas du BPC d'Abomey-Calavi.

L'étude est structurée en trois parties. Le premier chapitre aborde le cadre institutionnel de l'étude et fait la présentation du Business Promotion Center d' Abomey-Calavi. Quant au deuxième, il présente le cadre théorique et méthodologie de l'étude tandis que le troisième chapitre est consacré à la présentation de l'analyse des résultats et aux suggestions.

**CHAPITRE I : Cadre institutionnel de
l'étude : Présentation de BPC d'Abomey-
Calavi**

SECTION 1 : Historique, attributs et situation géographique du BPC d'Abomey-Calavi

I- Historique du BPC d'Abomey-Calavi

Au cours de la période 2006-2011, la question de l'emploi des jeunes a occupé une place importante tant dans la préoccupation exprimée que dans les mesures prises par les autorités béninoises au plan national. Face à l'ampleur du déficit que représente l'emploi des jeunes et des femmes, des efforts importants ont été engagés dans la mise en œuvre de la politique nationale pour l'emploi. Le développement de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes constitue un des axes majeurs de cette politique. Il importe alors d'identifier et de mettre en œuvre les approches novatrices combinant l'entrepreneuriat, l'emploi des jeunes, des femmes et le développement local.

C'est pour répondre à cette préoccupation que le projet d'appui à l'installation des Business Promotion Center (BPC) a été créé à travers un partenariat entre l'Etat et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). A travers ce projet, le Gouvernement du Bénin et le PNUD entendent promouvoir la création d'emploi décent à travers la promotion de l'entrepreneuriat notamment en milieu rural, le développement des filières agricoles et un meilleur accès aux services financiers, aux marchés, et aux technologies appropriées.

A cet effet, le PNUD appui le Ministère Chargé de la Micro Finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (MCMEJF) à mettre en œuvre le projet « Business Promotion Center (BPC) » qui contribuera à la promotion et au développement de l'entrepreneuriat au niveau local. C'est ainsi qu'à la suite de la signature du document de projet le 14 mai 2012, le projet d'appui à la mise en place du Business Promotion Center « N° : 00082750 » a effectivement démarré sa phase de pilotage en Juin 2012 avec les ressources du PNUD suivant la modalité d'exécution nationale avec le Ministère chargé de la Micro Finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes.

Ainsi, il dispose d'un Comité National d'Organisation(CNO) qui est présidé par le représentant du Ministère chargé de la Micro Finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (MCMEEJF) qui se réunit une fois par an. Le CNO est chargé de donner les orientations générales des BPC en arrimage avec les priorités nationales en matière de promotion d'entreprise et d'emploi et suit leur mise en œuvre. Il est composé des représentants de l'administration publique en charge de la promotion de l'emploi, des PME/PMI et du

développement économique local ainsi que les partenaires techniques et financiers à savoir : Le Ministère chargé de la Micro Finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (MCMEEJF).

Il y a également Le Comité Technique de Gestion (CTG) qui est l'organe responsable de l'administration et de la gestion du projet. Il fait office, au plan national de comité de pilotage du projet d'appui à la mise en place des BPC. Le directeur national du projet, nommé par le Ministère Chargé de la Micro Finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (MCMEEJF), est l'ordonnateur du budget du projet. Le CTG se réunit au moins une fois tous les trois mois et de façon extraordinaire si les circonstances l'exigent, pour connaître et discuter des questions d'orientation, et de façon spécifique se prononcer sur les questions relatives :

- A la supervision globale du projet ;
- Au suivi et contrôle de l'évolution ;
- A l'évaluation de chaque étape terminée,...

En outre, le CTG analysera et soumettra au PNUD et autres partenaires au besoin, pour avis préalable, tout changement éventuel nécessaire à la bonne conduite de l'exécution du projet. Le comité est composé de :

La Représentation du ministère chargé de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes : ANPE (Agence Nationale Pour l'Emploi), FNPEEJ (Fonds National pour la Promotion de l'Emploi et de l'Entrepreneuriat des Jeunes), DFRM, DPP, CTPE.

La coordination nationale est aussi une unité de gestion du projet. La coordination nationale a, à sa tête un coordonateur qui est assisté dans sa mission par un Suivi d'Evaluation et de Gestion des Connaissances, Accès au Financement et au Marché, Assistant Administratif et Financier, Expert Tic et Maintenance, un Secrétaire Administratif et un Agent de Liaison.

Les BPC sont de véritables centres d'assistance et d'accompagnement de service au profit des entreprises locales, des futurs entrepreneurs, de la promotion de l'économie locale et du développement d'affaires. Pour assurer leurs rayonnements, les BPC seront installés progressivement dans certaines villes du Bénin. C'est dans cette optique que le BPC d'Abomey-Calavi a été créé et inauguré le 10 Avril 2014.

II- Attributs du BPC d'Abomey-Calavi

L'objectif général du BPC est de contribuer à la réduction du taux de chômage par la promotion de l'entrepreneuriat et de l'auto emploi. Pour atteindre cet objectif, il s'est donné les missions suivantes :

- Assurer la mise à disposition des ressources techniques au profit des porteurs d'attributs suivants : projets d'entreprises en démarrage ou en développement ;
- Assurer la promotion de l'entrepreneuriat, et de l'auto emploi ;
- Assurer la diffusion des meilleures pratiques dans les domaines de l'élaboration, la mise en œuvre et la promotion des politiques en faveur de l'entrepreneuriat des toutes petites et moyennes entreprises et du développement local ;
- Mettre à disposition un mécanisme de réflexion et d'échange ;
- Assurer le développement et la créativité des affaires.

Il a donc pour mission d'accompagner les meilleures initiatives locales, de stimuler la création de l'emploi, l'émergence d'entreprises viables et prometteuses portées par des jeunes, de garantir aux populations défavorisées notamment les jeunes et les femmes de la commune d'Abomey-Calavi, un meilleur accès aux services financiers, aux technologies appropriées, en vue de la création d'emploi à travers la promotion de l'entrepreneuriat en milieu rural et le développement des filières agricoles.

III- Situation géographique

Le Business Promotion Center d'Abomey-Calavi est situé à la rue en face du portail principal du collège d'Enseignement Général 1 (CEG 1) d'Abomey-Calavi non loin du SOS village d'enfant au quartier KPOTA. Toutefois dans le but de mieux commercialiser leurs services et de satisfaire la clientèle, les initiateurs du projet ont vu utile de disposer en dehors du centre principale qu'est la coordination se trouvant à la direction des autres annexes. Ces dernières sont situées sur toute l'étendue du territoire national. Il s'agit du Business Promotion Center d'Abomey-Calavi, de Cotonou, Porto-Novo, Natitingou, Parakou, Lokossa, Pobè, Kandi, Dassa, Bohicon.

SECTION 2 : Structure générale du Business Promotion Center d'Abomey Calavi

I- Le comité local de gestion du BPC d'Abomey-Calavi

Le comité local de gestion (CLG) est l'organe responsable de l'administration et de la gestion du BPC dans la localité. Le Maire est le président du comité local de gestion du BPC, il est l'ordonnateur du budget. Le CLG est composé de :

- Le Maire ou son représentant ;
- Le chef d'antenne de l'ANPE ;
- Le directeur départemental de la micro finance et de l'emploi des jeunes et des femmes ;
- Le représentant du secteur privé local ;
- Le responsable du BPC ;
- Le Directeur du service des affaires économiques et du développement local de la mairie.

II- Le Responsable du BPC d'Abomey-Calavi

Le responsable du BPC, est recruté par la coordination et le comité local de gestion à qui il rend compte de ses activités. Il a sous sa responsabilité tout le personnel du BPC. Le responsable du BPC coordonne et supervise l'ensemble des activités du BPC. Il a pour mission principale de proposer, d'animer, et de mettre en œuvre la politique de gestion du centre. Il est également chargé de la formation et de la mobilisation des partenaires.

III- Un Spécialiste des Etudes de Faisabilité

Il est chargé de la réalisation des études de faisabilité, de l'appui aux études diagnostiques des entreprises, de la réalisation des études du marché et enfin, de l'appui à l'élaboration et à l'analyse des business plans.

IV- Un Spécialiste Accès au Financement

Il est chargé d'une part de la mise en relation des entreprises avec les institutions de financement (IMF- Banque), et d'autre part accompagne les promoteurs dans la mobilisation et l'obtention de financement de projet d'activité et d'entreprise.

V- Un Spécialiste Chargé du Conseil en Investissement, de l'Orientation et de l'Accès au Marché

Il est le chargé de l'orientation vers les unités spécialisées, appui des micro-entreprises dans l'élaboration de leurs plans marketing et informe sur les opportunités d'affaires existantes par rapport à leur environnement.

VI- Un Assistant Administratif et Financier

Son rôle est de chercher les meilleures conditions de coût et de sécuriser le financement nécessaire à l'entreprise, d'assurer la bonne gestion des ressources financières disponibles et de veiller à la rentabilité de l'institution. Pour la réalisation de ses tâches, l'Assistant Administratif et Financier est en relation avec les autres unités de l'entreprise qui lui sont directement rattachées.

VII- Un Technicien en TIC et Formation en Anglais

Il s'occupe de la formation en anglais, de la traduction des documents d'affaires, et fournit des services bureautiques aux clients.

VIII- Le secrétaire Administratif

Il est le personnel chargé de l'administration et de la communication du BPC d'Abomey-Calavi. C'est un agent envoyé par la Mairie d'Abomey-Calavi.

IX- Agent de liaison

C'est un intermédiaire entre la mairie et le BPC d'Abomey-Calavi. Il se charge généralement de mieux faire connaître la mairie et les autres structures de la localité.

SECTION 3 : Activités, ressources et environnement du BPC d'Abomey-Calavi

I- Activités du Business Promotion Center d'Abomey-Calavi

Afin d'atteindre les objectifs fixés et le bon déroulement du centre, le Business Promotion Center d'Abomey-Calavi exerce des activités telles que :

- ELABORATION DE PLAN D'AFFAIRES ;
- SUIVI-CONSEIL;
- LOCATION (Location de salle de conférence et de diverses manifestations...);
- FORMATION (En entrepreneuriat, informatique et anglais ...);
- CYBER ;
- SHOWROOM (Vente des produits artisanaux, agricole et autres...).

II- Ressources du Business Promotion Center d'Abomey-Calavi

Le Business Promotion Center d'Abomey-Calavi dispose de ressources financières, humaines, et matérielles :

1- Ressources matérielles du BPC d'Abomey- Calavi

Elles sont très importantes dans la vie d'une entreprise. Au sein de BPC ses ressources sont constituées des matériels tels que : matériel de bureau, matériel informatique (quinze ordinateurs pour le cyber, cinq ordinateurs de bureau, trois ordinateurs portatifs, deux imprimantes et une photocopieuse), matériel bureautique, matériel et mobilier de bureau, matériel de transport dont deux motos.

2- Ressources humaines du BPC d'Abomey-Calavi

Elles constituent la plus importante des ressources que dispose une entreprise. Il s'agit du personnel ayant pour mission d'assurer la bonne marche du BPC à travers les différentes tâches auxquelles les agents sont affectés. Le Business Promotion Center est doté d'une équipe dynamique et dévouée au travail. Il est composé d'un personnel de huit agents qui constituent le staff du centre dont six sont recrutés par la coordination nationale du projet et deux (le secrétaire et l'agent de liaison) envoyés par la mairie d'Abomey- Calavi.

3- Les Ressources financières du BPC d'Abomey-Calavi

La gestion d'une entreprise dépend nécessairement de ses ressources financières. Les ressources financières de BPC proviennent des partenaires, car il ne dispose pas d'autonomie financière. Pour assurer le fonctionnement du centre une demande de fonds est envoyée périodiquement à la coordination du projet où est centralisée la gestion administrative du centre.

III- Environnement du BPC d'Abomey-Calavi

L'environnement de l'entreprise se définit comme l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise mais qui influencent positivement et négativement son fonctionnement. Il comprend le micro-environnement et le macro-environnement.

1- Le micro-environnement

C'est l'ensemble des éléments sur lesquels l'entreprise peut agir. Nous avons :

a- Les clients

Le client est un consommateur de produits ou services d'une entreprise. Elle permet à l'entreprise de mieux orienter sa politique commerciale. Pour le Business Promotion Center d'Abomey-Calavi qui est un centre de ressources au profit des entrepreneurs, la clientèle est constituée de tous ceux qui sont motivés par l'auto emploi, les petites entreprises ayant besoin de renforcement, les étudiants ayant l'idée d'entreprendre, les entrepreneurs, les petites et moyennes entreprises, les artisans, les agriculteurs, les pisciculteurs et les chômeurs...

b- Les concurrents

Il s'agit des cabinets d'expertise comptable, les cabinets d'étude et de formation, les consultants indépendants et bien d'autres. Ces structures offrent les mêmes types de services que BPC à quelque différence près.

c- Les fournisseurs

Les fournisseurs sont ceux chez qui les entreprises ou les sociétés s'approvisionnent habituellement. Le Business Promotion Center d'Abomey-Calavi est un centre qui mène lui-même ses prestations de service. Les différentes attestations de formation sont fournies par les imprimeurs de la place et d'autres fournisseurs de la coordination nationale en matériel mobilier de bureau (micro-ordinateur, les meubles de rangement, les bureaux, etc.) et des

prestataires de bureau (les papiers, les registres, les quittances, les fiches dossiers, etc.). Il y a d'autres fournisseurs tels que Isocèle Télécom qui fournit la connexion, la Société Béninoise d'Eau et d'Electricité fournit l'électricité et la Société Nationale des Eaux du Bénin qui fournit l'eau.

d- Les prescripteurs

Le Business Promotion Center d'Abomey-Calavi a pour prescripteurs : la coordination du projet pour la mise en place de BPC, le Ministre Chargé de la Micro-finance de l'Emploi et des Jeunes et des Femmes et le Programme des Nations Unies le Développement (PNUD).

2- Le macro-environnement

Cet environnement est une donnée stratégique sur laquelle l'entreprise a moins d'influence. On distingue :

a- L'environnement socio-politique

La volonté politique affichée du gouvernement dans l'encadrement et l'assistance à l'endroit des demandeurs d'emploi et des PME/PMI d'où la création du ministère en charge dudit secteur. On note également de nos jours l'esprit de la création d'entreprise chez les béninois et un dynamisme des immatriculations d'entreprise à la hausse avec une croissance moyenne de 10,26%.

b- L'environnement démographique

La population béninoise n'a cessé de croître chaque année. Elle est évaluée en 2013 à 10160556 habitants avec un taux d'accroissement naturel de 2,81% en 2014. Cette poussée démographique présente plusieurs opportunités. Le département du littoral constitué uniquement de la ville de Cotonou avec 37,02% des unités recensées, demeure le principal centre économique du Bénin. La commune d'Abomey-Calavi est frontalière à ce département et constitue une cité dortoir, car un grand nombre d'opérateur économique de Cotonou réside à Calavi.

c- L'environnement économique

L'économie d'un pays est en principe un atout pour toutes sociétés si celle-ci est bien réglementée. Par ailleurs, la baisse du pouvoir d'achat a une influence sur la société car l'utilisation des services de la société deviendra douteuse pour les consommateurs et entrainera par conséquent des méventes, le chômage et autres. Sur le plan économique, les perspectives de croissance, la politique économique de l'Etat, les accords internationaux

signés par le gouvernement béninois, constituent des opportunités de financement des entrepreneurs. De même, la politique de promotion de l'auto-emploi en vigueur au Bénin favorise l'apparition de nouvelle opportunité.

Selon la RGE4 2012, l'artisanat (49,4%) et le commerce (43,1%) sont des activités économiques qui prennent de l'ampleur dans le paysage des entreprises qui l'exercent au Bénin. Mais la limitation des institutions d'appui aux demandeurs d'emploi, à la création d'entreprise et à l'insuffisance d'action de promotion en leur faveur constituent quand même un frein à l'environnement économique du BPC (Business Promotion Center) c'est-à-dire que les institutions destinées à accompagner les demandeurs d'emploi ne sont pas suffisantes. Il s'agit de certaines structures du pays tels que (ANPE, FNPEEJ, ANPME, divers ministères...)

d- L'environnement géographique

Sur le plan géographique, l'environnement de l'entreprise peut avoir un caractère régional ou local c'est-à-dire l'environnement est réduit à un caractère national ou international. Les entreprises les plus performantes sont celles dont chaque fonction est structurée selon les caractéristiques de son environnement. L'intégration de l'entreprise dans son environnement est obtenue par la nature et la qualité du dialogue qu'elle sait établir avec ses différents publics :

- Le personnel et ses institutions représentatives ;
- Les pouvoirs publics locaux ;
- La clientèle.

CHAPITRE II : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

SECTION 1 : Problématique et objectifs de l'étude

I- Problématique

Le taux de chômage est de plus en plus croissant au Bénin pendant que le taux de croissance est toujours à un chiffre avec des réformes économiques en panne. Il concerne majoritairement les jeunes qui constituent plus de 60% de la population béninoise. Les possibilités d'emploi au Bénin semblent chaque jour, se réduire et la situation de la jeunesse laisse à désirer. Le nombre de jeunes au chômage est de plus en plus grandissant avec pour corollaire la croissance de l'insécurité dans les grandes villes notamment à Cotonou. Selon les estimations de l'avocat Jacques Migan, «sur le marché de l'emploi, nous avons plus de 2 750 000 jeunes qui sont sans emploi».

Ainsi, pour inverser cette tendance, l'idée de la promotion de l'entrepreneuriat est née au détriment de l'emploi des jeunes en fonction publique. Ceci en raison du désengagement progressif de l'Etat et de ses partenaires des secteurs productifs de l'économie. Il ne sera donc plus du ressort de l'Etat de créer l'emploi mais plutôt de favoriser les conditions à la création d'entreprise pour inciter la jeunesse à l'auto-emploi. Au nombre de ces conditions nous notons l'accompagnement des jeunes via la création des structures de promotion de l'entrepreneuriat. C'est le cas du Business Promotion Center d'Abomey-Calavi mis en place par l'Etat en partenariat avec le PNUD et la mairie. Il est financé par ces différents partenaires qui finiront aussi par se retirer à un moment donné. D'où la préoccupation du centre sur ces capacités d'autonomisation financière.

De ce fait pour se voir passer d'un statut de simple projet à une institution autonome, une réflexion appropriée s'avère nécessaire. Il n'y a pas de recette universelle d'autonomisation financière. La problématique de l'autonomisation financière sera abordée de manière spécifique selon le cas du Business Promotion Center. Ainsi, nous nous posons la question centrale suivante : Comment contribuer à l'atteinte de l'autonomisation financière du Business Promotion Center d'Abomey-Calavi ?

Ce qui amène les questions de recherches suivantes : Quel est le niveau de rendement des activités menées par le Business Promotion Center d'Abomey –Calavi ? Quelle est l'efficacité de la stratégie de communication adoptée par le BPC d'Abomey-Calavi ? Quelles sont les perspectives d'autonomisation financière du BPC d'Abomey-Calavi à l'horizon 2016?

II- Objectifs de recherche

1- Objectif général

L'objectif de la présente étude est de contribuer à l'atteinte de l'autonomisation financière du Business Promotion Center d'Abomey-Calavi.

2- Objectifs spécifiques

De façon spécifique il s'agit de :

Objectif spécifique n°1 : Identifier les activités qui rapportent le plus de ressources au BPC d'Abomey-Calavi.

Objectif spécifique n°2 : Apprécier la stratégie de communication adoptée par le BPC d'Abomey-Calavi dans le cadre de la mise en œuvre de ces activités.

Objectif spécifique n°3 : Analyser les perspectives d'autonomisation financière du BPC d'Abomey -Calavi à l'horizon 2016.

SECTION2: Revue de la littérature, hypothèse et méthodologie de recherche

I- Revue de la littérature

Clarification de quelques concepts

Elle porte sur les concepts pertinents à savoir :

➤ L'entrepreneuriat :

L'entrepreneuriat, un concept développé par Schumpeter (1950) est, de nos jours une préoccupation majeure sur le continent africain. Au lancement de sa tournée africaine portant sur le social business, Yunus (2006) a déclaré que l'entrepreneuriat serait la clé du développement de l'Afrique. Nombreux sont les économistes, les gouvernements et les organisations internationales qui sont du même avis et ils essaient de tout mettre en œuvre pour développer l'Afrique tout en passant par l'entrepreneuriat.

Etant le continent le plus jeune du monde avec près de 70% de sa population ayant moins de 25 ans (Organisation Economique de Coopération et de Développement : OECD, 2011), l'Afrique peut se vanter d'avoir une main d'œuvre abondante. Malheureusement la jeunesse africaine fait face à un sérieux problème de chômage qui ralentit considérablement la croissance du continent. En effet 60% des chômeurs africains sont des jeunes. Depuis les années 2000 l'Afrique a renoué avec une croissance économique positive, ce qui permet au continent d'être au devant de la scène en attirant de plus en plus d'investisseurs venus du monde entier. Ceci a considérablement augmenté le nombre d'opportunités d'affaires sur le continent. Voulant profiter de cette dynamique et aller de l'avant dans sa lancée vers un développement durable, l'Afrique essaie d'emboîter le pas des pays développés qui depuis la deuxième moitié du 20ème siècle ont considéré l'entrepreneuriat comme un moyen d'augmenter la productivité et l'innovation.

Selon PATUREL (2007), on parle d'entrepreneuriat si celui-ci « est, à partir d'une idée, l'exploitation d'une opportunité dans le cadre d'une organisation impulsée, créée de toute pièce ou reprise dans un premier temps, puis développée ensuite, par une personne physique seule ou en équipe qui subit un changement important dans sa vie, selon un processus qui aboutit à la création d'une valeur nouvelle ou à l'économie de gaspillage de valeur existante ». Ainsi nous avons l'entrepreneuriat à but lucratif et celui à but non lucratif

communément appelé entrepreneuriat social. En plus d'être une solution aux problèmes d'emploi, l'entrepreneuriat contribue à la croissance économique et lutte aussi contre la pauvreté. Aussi simple que cela puisse paraître, l'entrepreneuriat est créateur d'emploi. Etant donné que tout entrepreneur est en quête de débouchés et de profits, il met tout en œuvre pour réaliser ses ambitions et atteindre son épanouissement personnel. La création d'une entreprise ou l'expansion de cette dernière résous l'un des plus grands défis des gouvernements qui est celui de créer des emplois et de sécuriser ceux existants.

L'entrepreneuriat fait augmenter la concurrence sur les marchés avec la création d'entreprise, ce qui a des répercussions positives sur la productivité de tout le secteur. L'apport d'innovation redynamise le secteur et pousse les autres entreprises à se perfectionner. A long terme l'efficacité du secteur privé se voit renforcer, ce qui augmente sa contribution au PIB (Produit Intérieur Brut). Mis à part la création d'emploi qui contribue déjà à la réduction de la pauvreté, ces dernières années le phénomène d'entrepreneuriat social s'est énormément développé. Ce phénomène qui est bien connu dans les pays développés commence à voir le jour en Afrique avec quelques initiatives comme au Bénin où les jeunes développent leurs esprits de créativité dans n'importe quel domaine tels que : la technologie, l'agrobusiness, l'élevage, l'artisanat, le tourisme etc, à travers le Business Promotion Center qui les appuis pour la réalisation de leurs divers projets.

L'entrepreneuriat peut jouer un rôle important dans la croissance économique de l'Afrique en particulier au Bénin mais pour atteindre cet objectif, le gouvernement Béninois, les preneurs de décisions et les organisations internationales doivent se focaliser sur certains points vitaux: la promotion de l'entrepreneuriat, l'instauration d'un environnement favorable à la création d'entreprise, faciliter l'accès au financement et assurer le suivi des entreprises.

➤ **Communication**

Toutefois la communication est aussi très importante au sein d'une entreprise. La communication au sein de l'entreprise est l'un des facteurs les plus importants pour la réussite de celle-ci selon BOISTEL (1998). Elle comprend toutes les actions de communication que ce soit pour promouvoir l'image de l'entreprise ou pour avoir une bonne entente au sein de celle-ci. On distingue deux sortes de communication principales : La communication interne et la communication externe

La communication interne peut être définie comme la production d'information sur le milieu interne de l'entreprise, c'est-à-dire une communication principalement en direction des salariés de l'entreprise. Ses applications sont variées : transmettre des informations, expliquer une nouvelle orientation, exposer des résultats, etc. La communication interne a pour principale mission de conjuguer les impératifs de l'entreprise et de répondre aux attentes du personnel.

La communication externe regroupe au sein du service de communication l'ensemble des formes et processus de communication d'une organisation envers le monde extérieur et les groupes cibles. Elle sert à mieux insérer l'entreprise dans son environnement externe à savoir la société. Quelle que soit la taille de l'entreprise, la communication externe joue un rôle fondamental pour son image. La communication externe joue un rôle capital pour le positionnement de l'image d'une entreprise auprès de ses clients et partenaires. Elle s'adresse à plusieurs publics : les clients, les prospects, les partenaires, les médias, les environnements politique, social et économique, etc. Le but de la communication externe est de permettre à l'entreprise de mieux s'insérer dans son environnement, légitimer ses activités économiques et sociales, minimiser les crises qu'elle peut traverser, modifier son image... Les outils utilisés sont très diversifiés : presse, internet, affichage, radio, télévision et cinéma, relations presse, relations publiques, parrainage, organisation d'événements. C'est suite à ces actions de communication externe que les partenaires, les clients et les prospects forgent leur opinion et leur attitude vis-à-vis de l'entreprise. Il est essentiel qu'une organisation puisse offrir d'elle une image positive basée sur l'expérience, la compétence et l'innovation.

Ainsi PERRETI (2003) a également étudié le concept informer et communiquer. A l'issue de cette étude, il montre qu'avec l'intranet le responsable de l'entreprise perd son monopole traditionnel de gestion de l'information. Il contribue à accéder le rythme même du travail autrefois totalement déterminé par le responsable du service.

Dans leur publication intitulée communication des entreprises, DEMONT et KEMPF (2005) nous définissent la communication d'entreprise dans sa généralité : elle s'intéresse à tous les moyens de communication de l'entreprise « interne et externe », elle sélectionne les moyens les mieux adaptés en fonction des objectifs recherchés, des cibles visées. Elle doit ensuite mettre en place une articulation judicieuse de l'ensemble des moyens sélectionnés afin d'aboutir à une cohésion et de développer une synergie entre ses moyens. Puis elle propose un plan de stratégie de communication interne. Elle commence par une analyse faite dans une

entreprise qui porte sur les informations opérationnelles, le baromètre du climat social et l'image interne. Ensuite propose un diagnostic qui révèle les forces et les faiblesses. Des solutions sont proposées afin de résoudre les problèmes : l'amélioration de la circulation de l'information, développement de l'information ascendante, motivation et mobilisation du personnel. Enfin, des objectifs fixés afin de réaliser la stratégie en informant, en échangeant et en motivant le personnel.

Par contre VACHER (1997) déclare qu'en matière d'information et de communication en entreprise les responsabilités sont partagées : le personnel doit écouter, promouvoir des projets collectifs, coordonner et coopérer. Elle montre également que l'information et la communication sont des armes économiques pour l'entreprise en ce sens que les décisions sont prises de façon collégiale et concertée, car la société évolue vers une civilisation dominée par l'information et sa maîtrise est la clef de toute réussite en entreprise. Enfin, elle termine en proposant des solutions : pérenniser et transmettre le patrimoine de connaissance qui s'est accumulé tout au long de la vie de l'organisation ; identifier les points sensibles, pas seulement au sens de l'activité, mais plus dans le sens de la compréhension collective des employés d'une même organisation.

GONZALES (2001) nous présente les distorsions de la communication qu'il regroupe par familles : le problème de l'expression, le problème des bruits, le problème de l'écoute, le problème de la mémorisation, et le problème de vocabulaire. Enfin il nous donne des solutions pour pallier aux problèmes précipités. Il propose alors le fait :

- ❖ d'être conscient que le message que l'on transmet est propre et que l'autre n'a pas nécessairement le même système de référence que moi ;
- ❖ de n'émettre un message que si l'autre est disponible à l'encontre et à l'écouter,
- ❖ de faire en sorte que la communication se passe dans des meilleures conditions matérielles possibles afin d'éviter les bruits ;
- ❖ d'employer un vocabulaire précis notamment en évitant les mots susceptibles d'être interprétés de plusieurs manières ;
- ❖ de s'interroger et de se remettre en cause .

HURLER (2003) montre comment l'entreprise plus sociable est soutenue par des nouveaux professionnels est devenue plus communicante. Elle met en exergue le fait que dans

l'entreprise les salariés ou encore les employés doivent prendre la parole sur leur métier, leur stratégie, car rester muet représente de réels dangers.

Elle met aussi l'accent sur le fait que toute organisation humaine doit prévoir une direction de la communication, pour que celle-ci facilite les relations entre l'entreprise et son environnement, pour qu'elle soit aussi évangélistrice au sein de sa structure mais également à l'extérieur c'est elle qui donnera corps à la stratégie de communication de l'entreprise. En somme la direction de la communication sera le chef d'orchestre c'est-à-dire le service qui comprend des problématiques différentes et qui sait les résoudre.

➤ **Autonomisation**

LASSICA (1997), montre que les velléités d'indépendance des béninois et la volonté d'effacement d'ASI France ne suffisent pas. Autonomiser une mission est une démarche compliquée.

De nombreuses questions se posent qui réclament des réponses claires :

- L'autonomisation concerne quoi ? L'organisation ?

La conception de projet ? La capacité d'entreprendre des actions ? Le suivi des activités ? Leur financement ?...

- L'autonomisation par rapport à qui et à quoi ?

- On veut développer des partenariats, mais comment ?

On penche en définitive pour "une réelle autonomie et un partenariat au service d'un projet librement partagé". Pour y parvenir, LASSICA, suggère l'élargissement du réseau de partenaires, l'établissement d'un système d'informations et de connaissances, ainsi que la réalisation préalable d'un travail de collecte et d'analyse des expériences réussies et échouées d'autonomisation.

➤ **Pourquoi autonomiser ?**

A-t-on de bonne raison d'autonomiser ? Selon DANIEL (2002) c'est la dimension financière qui dans un premier temps, conditionne trop souvent le processus d'autonomisation, de son évocation à sa réalisation. Quand l'autonomisation d'un projet ou d'une action de développement est une des réponses données à la fin du financement du projet, celui-ci risque de se réaliser dans l'urgence et n'a pas toujours le temps de mûrir, de susciter une réflexion suffisante entre les intervenants. De plus, il n'a pas le temps de se

mettre en place. On omet de se demander si toute action de développement a vraiment vocation à être autonomiser, si les échanges et les relations qui lui étaient nécessaires ou qu'elle a suscitées n'ont pas de raison de perdurer.

PAYOT (2006) et CAILLOUETTE (2001) pensent plutôt que c'est la nature des partenariats, leur raison d'être qui sont du même coup interrogés ici. C'est d'autant plus vrai que les conventions de partenariat sont devenues pour la plupart des bailleurs de fonds une condition sine qua non de recevabilité des programmes. Dans un contexte où, en quelques années, le nombre d'acteurs impliqués dans la coopération au développement a explosé, où l'offre de partenaires potentiels a considérablement augmenté, les considérations financières ne l'emportent-elles pas sur les autres motivations d'une relation de partenariat ?

Se donne-t-on suffisamment le temps de se connaître, de peser le pour et le contre de l'engagement, de négocier de vrais intérêts communs, de convenir ensemble de points durables de collaboration?

➤ **Comment autonomiser ?**

Il n'y a pas de recette universelle d'autonomisation. La problématique de l'autonomie ne peut être traitée de manière générale et globale. Au contraire, elle a trait aux fondements et valeurs essentielles de chaque organisation. En outre, la question ne se pose pas de la même manière suivant le degré d'organisation et de structure de la société civile d'un pays. En Amérique latine, par exemple, où les projets d'exécution directe sont plus fréquents et plus anciennement promus en comparaison à d'autres régions du monde, l'autonomie dans la décision ou dans la mise en œuvre d'actions de développement est un fait bien souvent établi. Ce n'est pas un objectif à réaliser.

Le contexte, la nature et les termes d'un partenariat vont également influencer la conception et la réalisation d'un processus d'autonomisation. Encore une fois, le "comment autonomiser", nous renvoie à une réflexion sur les termes du partenariat. Cela contribue-t-il au renforcement des organisations de la société civile, en développant des liens "horizontaux", des interactions entre les différents acteurs autonomes ? Ou, au contraire, cela contribue-t-il à entretenir, voire renforcer des relations "verticales" ? Si les partenariats étaient, pour reprendre la terminologie de CAILLOUETTE (2001), des "espaces de médiation", censés permettre aux acteurs de communiquer entre eux, de construire une appartenance commune, et de mettre en place des actions permettant aux populations d'avoir un certain pouvoir

politique, économique et social, la question de l'autonomisation ne se poserait même pas. Il serait plus important de savoir comment instaurer et cultiver l'interdépendance.

La question d'autonomisation est une des questions qui suscite assez de polémique entre les divers acteurs concernés.

Du point de vue de BESSAN et VOUDANOU(2010), L'autonomie financière est le pouvoir qu'a un centre ou une structure de gérer, de s'organiser et de s'administrer librement dans la limite de la constitution, de la loi et de la morale des affaires financières et administratives qui leurs sont propres. C'est donc la possibilité qu'a une personne physique ou morale à gérer et à disposer d'un pouvoir propre. Elle rejoint entre autre les autochtones qui pensent plutôt que l'autonomisation financière est un processus par lequel une personne ou un groupe social acquiert la maîtrise des moyens qui lui permettent de se conscientiser, de renforcer son potentiel et de se transformer dans une perspective de développement, d'amélioration de ses conditions de vie et de son environnement.

Par contre pour DENISE(2003), l'autonomisation financière est un processus de changement complexe, qui soulève des résistances et remet en cause des équilibres de pouvoir. Pour le conduire en évitant les crises et en aplanissant les résistances, il s'agit de bien connaître et comprendre les rapports de force en place. Ceci nécessite une connaissance fine du contrôle interne et une pratique assez longue des personnes clefs dans le processus d'autonomisation financière. Outre cette compréhension vitale du contexte, la conduite de l'autonomisation financière pour le compte d'un centre de gestion requiert des compétences solides en animation et en médiation.

Dans l'ouvrage intitulé *LA LUMIERE*(1978), l'autonomisation financière d'une structure renvoie à l'autonomie de gestion et l'autonomie financière. Elle est également la condition importante de la décentralisation. C'est la possibilité pour une personne physique ou morale de disposer des revenus ou d'un patrimoine dont la gestion est autonome. Elle suppose donc l'existence des ressources propres à la structure concernée. C'est également la reconnaissance à la structure décentralisée d'un minimum de pouvoir réel de décision dans leur gestion financière, qui s'exerce dans un cadre préalablement établi à l'échelon nationale. Elle n'est ni la reconnaissance d'une indépendance financière sans aucun contrôle, ni l'assimilation pure et simple au régime financier des administrations de l'Etat.

L'autonomie financière est donc une des conditions nécessaires à la mise en œuvre d'une indépendance financière. Elle renvoie :

- Aux degrés de maîtrise du budget, c'est-à-dire à l'importance et à la nature des contraintes juridiques pesant sur la structure au cours du processus de préparation de rôle et d'exécution de son budget ;
- A la liberté de gestion de la trésorerie et de la dette c'est-à-dire la faculté pour la structure de gérer sa trésorerie passif et actif comme il l'entend ;
- Tarification et à l'externalisation des prestations de services.

Selon BAZIADOLY(1998) par ailleurs, le budget d'une structure est l'acte par lequel sont prévues les dépenses et les recettes annuelles, ainsi l'autonomie budgétaire se décrit en autonomie de recette et en autonomie de dépense. La dernière renvoie au degré d'affectation des ressources, illustrée par le ratio dépense obligatoire sur dépense totale qui permet d'évaluer la flexibilité qui caractérise le profil des dépenses de la structure. Ceci permet de déterminer si la structure agit comme un simple courroie de transmission de l'Etat ou bien si elle dispose d'une véritable latitude dans le choix de ses postes de dépenses.

Tout ceci nous amène à dire que la question d'autonomisation financière est abordée de manière diverses. De nombreux travaux de recherche ont portés sur la question tout en tenant compte de l'importance relative de chaque type de mesure prise pour accéder à leur autonomisation. Aux nombres de celle-ci, nous avons le contrôle fait à l'interne et les pratiques marketings employés.

C'est ainsi même qu'ANNIE (2000) dans son ouvrage *système fiscaux*, montre que le rôle des impôts dans les ressources étatiques est un bon indicateur de l'autonomie financière des structures non autonome. Cette idée se trouve également chez LAURE (2000) qui reconnaît que les structures non autonomes ne peuvent pas se passer de l'impôt pour financer leurs activités puisque ce sont eux qui leur permet d'être financièrement autonomes plus tard.

II- Hypothèse de recherche

Hypothèse n°1 : L'élaboration de plan d'affaires et le suivi-conseil contribuent davantage à la mobilisation de ressource au Business Promotion Center d'Abomey Calavi.

Hypothèse n°2 : La communication externe du BPC d'Abomey-Calavi n'attire pas la clientèle.

Hypothèse n°3 : L'évolution actuelle des recettes et des dépenses du BPC d' Abomey-Calavi ne lui garantit pas l'autonomisation financière à l'horizon 2016.

III- Méthodologie de recherche

A- La collecte des données

1- La recherche documentaire

Elle a permis d'explorer les sources de données secondaires. Il s'agit des rapports financiers du BPC d'Abomey-Calavi. Elle a contribué d'une part à formuler la problématique et la revue de la littérature et d'autre part à compléter les informations collectées au cours des entretiens.

Les données utilisées dans le cadre du présent mémoire sont aussi bien secondaires que primaires. Les données secondaires nous ont été fournies par le service de la comptabilité du centre. Elles concernent essentiellement les dépenses de fonctionnement et les recettes engendrées par les activités du centre.

2- Approche qualitative

Quant aux données primaires, elles ont été collectées par le biais d'un questionnaire administré sur un échantillon bien défini.

2-1- L'échantillonnage.

La collecte des données primaires est basée sur l'ensemble des clients du centre. Nous nous sommes intéressés à ceux qui participent régulièrement aux activités du centre et qui sont détenteurs de la carte d'appui-conseil. La population mère des clients s'élève ainsi à 1419 individus. Étant donné l'aspect académique de notre travail et vu le temps consacré à l'étude, nous avons retenue un taux de sondage de 05% pour constituer notre échantillon. La taille de l'échantillon s'obtient donc comme suit :

$$\boxed{\text{Population mère}} \times \boxed{\text{Taux de sondage}} = \boxed{\text{Échantillon}}$$

Ainsi, on a :

Population mère = 1419

Taux de sondage (t) = 05%

Taille de l'échantillon = 70,95 soit 71

2-2- Le questionnaire

Le questionnaire est un document écrit sur lequel est consigné un ensemble de questions à poser à un échantillon d'individus bien défini afin de recueillir des informations nécessaires à la conduite d'une étude. En d'autres termes, le questionnaire est un support par lequel on traduit les objectifs de l'enquête en plusieurs interrogations dans le souci d'obtenir des enquêtés les informations dont on a besoin et qui sont susceptibles de répondre à la question de départ qui fait l'objet de la recherche.

Dans le cadre de la présente étude, nous avons élaboré un questionnaire à l'endroit des clients du centre. Dans ce questionnaire, nous avons formulé de façon simple, claire et compréhensible des questions pouvant nous permettre de tester nos hypothèses de recherche. Ensuite, ce questionnaire a été pré-testé auprès de quelques clients puis corrigé avant le démarrage de l'enquête proprement dite.

3- L'approche qualitative : l'entretien semi-directif

L'entretien a été réalisé auprès du personnel du centre. Cette technique a été utilisée en raison de la possibilité qu'elle nous offre d'élargir le champ d'investigation, de recentrer et relancer les questions auxquelles on n'a pas répondu ou dont les réponses paraissent sombres, en se servant du guide d'entretien (voir Annexe 1)

Grâce à cette technique nous avons recueilli les informations sur la stratégie d'autonomisation financière du BPC d'Abomey-Calavi.

A- Vérification des hypothèses de recherche

❖ *Vérification de la première hypothèse*

Pour vérifier notre première hypothèse de recherche qui stipule que l'élaboration de plan d'affaires et le suivi-conseil contribuent davantage à la mobilisation de ressources au BPC d'Abomey-Calavi, nous allons nous intéresser aux données financières fournies par les rapports financiers du centre. Ainsi, sur la base de ces données, nous allons calculer la fréquence relative de la contribution de chacune des principales activités du centre à son chiffre d'affaire annuel. Ces activités sont notamment l'élaboration de plan d'affaires, le suivi-conseil, la location de salle de conférence, le showroom et le cyber. Cette fréquence nous permettra d'apprécier l'importance relative de chaque activité dans la mobilisation de ressources pour le centre. Elle sera calculée par la formule suivante :

$$F_i = (R_i / R_T) \times 100$$

F_i = Fréquence relative de l'activité i donnée en pourcentage ;

R_i = Recette annuelle générée par l'activité i ;

R_T = Recette totale de toutes les activités.

L'hypothèse sera confirmée si les fréquences relatives de l'élaboration de plan d'affaires et du suivi-conseil sont les plus élevées.

❖ *Vérification de la deuxième hypothèse*

Pour vérifier la deuxième hypothèse qui stipule que la communication externe du BPC d'Abomey-Calavi n'attire pas la clientèle, nous allons nous intéresser aux résultats de l'enquête de terrain. Ainsi, nous allons tenir compte notamment du questionnaire client et nous intéresser particulièrement à deux questions que sont : « Comment appréciez-vous la façon dont le BPC communique avec vous dans le cadre de ses activités ? » Et « La stratégie de communication du BPC vous incite-t-elle à participer aux activités du centre ? ». A ce niveau, nous allons calculer respectivement les fréquences relatives de chacune des modalités de réponse à savoir : « très bien, bien, médiocre » pour la première question et « Tout à fait, Plutôt oui, Pas du tout » pour la deuxième question.

La fréquence relative s'obtient par la formule suivante

$$F_M = (E_M / E_T) \times 100$$

F_M = Fréquence relative d'une modalité donnée en pourcentage ;

E_M = Effectif de la modalité concernée ;

E_T = Effectif total.

Nous ferons ensuite une analyse explicative en calculant le coefficient de corrélation (R) qui permettra de mesurer les liens entre les variables en jeu dans cette hypothèse.

La force des liens entre ces variables sera mesurée sur la base des normes préconisées par GIARD(1995). Ainsi :

- ✓ Pour R (coefficient de corrélation) compris entre 0,7 et 0,85 ; la liaison est admissible.
- ✓ Pour R compris entre 0,85 et 0,95 la liaison est correcte.
- ✓ Pour R supérieur à 0,95 la liaison est bonne.

L'hypothèse sera confirmée si les fréquences relatives des modalités « médiocre » et « pas du tout » sont les plus élevées et une liaison considérée comme admissible, correcte ou bonne existe entre les variables considérées. Autrement, l'hypothèse sera infirmée.

❖ *Vérification de la troisième hypothèse*

La troisième hypothèse de recherche stipule que l'évolution actuelle des recettes et des dépenses du BPC d'Abomey-Calavi ne lui garantit pas l'autonomisation financière à l'horizon 2016.

Pour vérifier cette hypothèse, nous supposerons que le Business Promotion Center d'Abomey-Calavi deviendra financièrement autonome dès que les recettes prévisionnelles d'une année donnée pourront couvrir les dépenses prévisionnelles de fonctionnement de cette même année. Pour ce faire, nous estimerons les dépenses et recettes prévisionnelles sur cinq (05) ans de fonctionnement.

Les prévisions se feront sur la base des taux de croissance (supposés constants) des recettes et des dépenses. Le BPC d'Abomey-Calavi n'ayant commencé ces activités que le

10/04/2014, nous nous intéresserons aux deux semestres d'activités pour calculer le taux de croissance de ces agrégats.

Soit **Tr** et **Td** les taux de progressions respectifs des recettes et dépenses, nous avons :

$$\mathbf{Tr = (R2-R1) / R1 * 100}$$

Avec :

R1 : la recette du premier semestre;

R2 : la recette du second semestre.

$$\mathbf{Td = (D2-D1) / D1 * 100}$$

Avec :

D1 : la dépense du premier semestre;

D2 : la dépense du second semestre.

L'hypothèse sera confirmée si la règle de l'équilibre budgétaire n'est pas vérifiée à l'horizon 2016. C'est à dire que les recettes ne couvrent pas les dépenses de fonctionnement jusqu'en 2016. Autrement, l'hypothèse sera infirmée.

**CHAPITRE III : Présentation, analyse des résultats,
Vérification des hypothèses et suggestion.**

SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête

I- Résultats relatifs à l'hypothèse 1 : Identification des activités qui rapportent le plus de ressources au BPC d'Abomey-Calavi

Tableau 1 : Récapitulatifs de douze mois de recette du BPC d'Abomey Calavi

Rubriques Périodes	Plan d'affaires	Suivi conseil	Location	Formation	Showroom	Cyber	TOTAL
04/2014	19 350	130 000	150 000	40 000	0	5 700	345 050
05/2014	52 550	112 000	349 000	212 000	1 975	63 300	790 825
06/2014	96 000	168 100	20 000	209 000	4 320	58 700	556 120
07/2014	225 000	88 000	50 000	5 000	0	13 200	381 200
08/2014	330000	100 000	363 000	345 000	1 265	8 900	1 148 165
09/2014	383 000	107 000	165 000	85 000	0	14 400	754 400
10/2014	773 000	80 000	0	120 000	0	17 100	990 100
11/2014	396 000	90 000	150 000	1 086 000	0	6 100	1 728 100
12/2014	85 000	114 000	110 000	35 000	0	16 000	360 000
01/2015	230 000	164000	0	0	0	14 600	408 600
02/2015	501 000	224000	150 000	20 000	34 185	5 700	934 885
03/2015	201 000	170000	200 000	380 000	58 470	4 800	1 014 270
TOTAL	3 291 900	1 547 100	1 707 000	2 537 000	100 215	228 500	9 411 715

Source : Réalisée par les auteurs à partir des rapports financiers.

Ce tableau indique les recettes dégagées par activité au cours des douze premiers mois de fonctionnement du centre.

L'identification de l'activité qui apporte plus de ressources se fera à travers le calcul des fréquences relatives. La formule permettant de calculer la fréquence est la suivante :

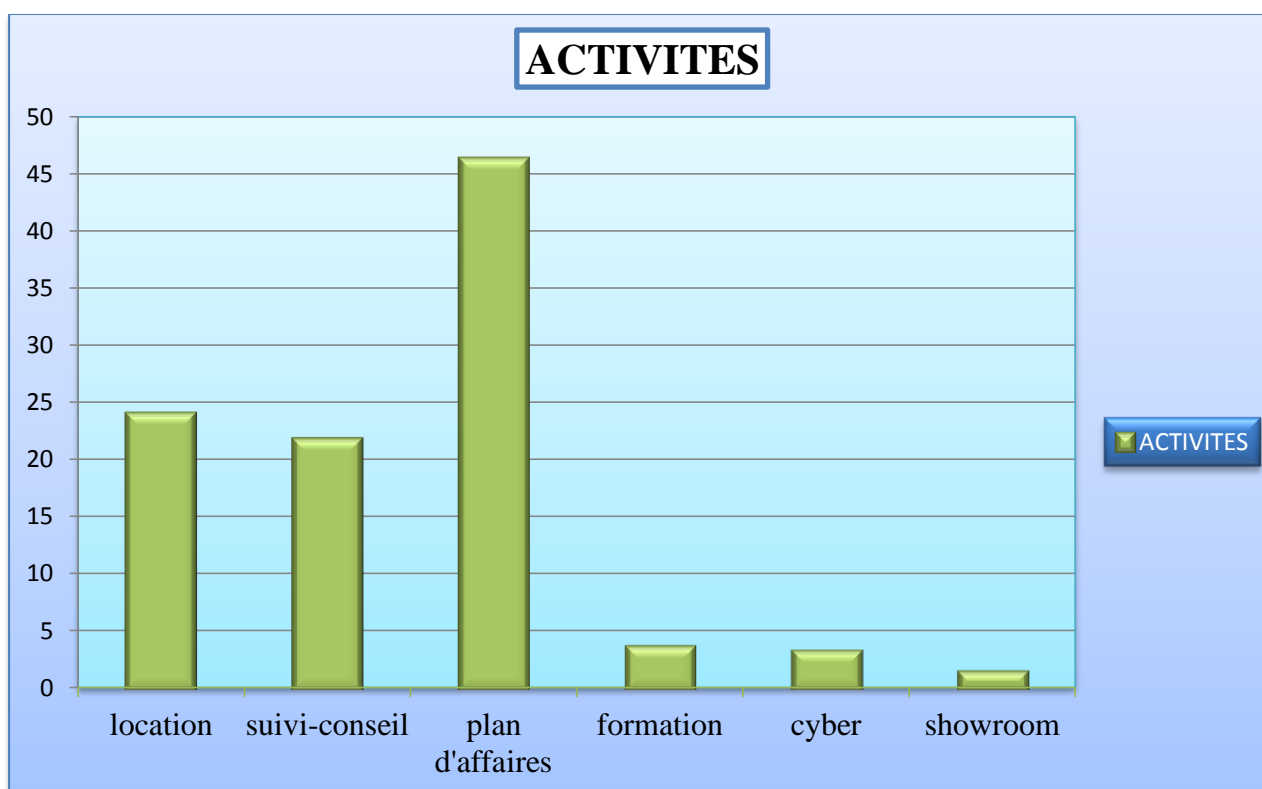
$$F_i = (R_i / R_T) \times 100$$

F_i = Fréquence relative de l'activité i donnée en pourcentage ;

R_i = Recette annuelle générée par l'activité i ;

R_T = Recette totale de toutes les activités.

Figure 1 : Evolution des recettes par activité



Source : Réalisée par les auteurs à partir des rapports financiers

Analyse explicative :

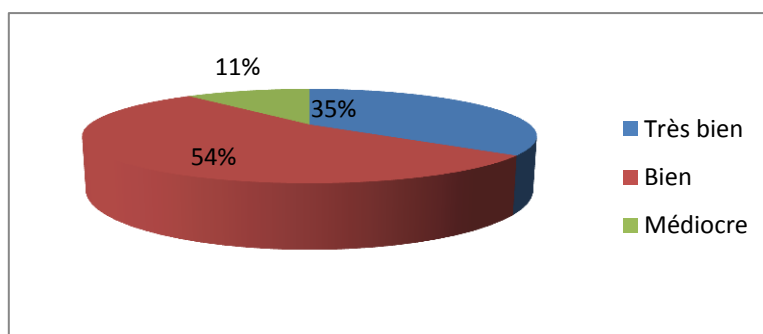
De l'analyse du tableau N°1 et de la figure N°1, il ressort que l'élaboration de plan d'affaires est l'activité qui rapporte le plus au BPC d'Abomey-Calavi avec 46,18% de fréquence relative. S'en suit la location avec 23,95% de fréquence relative et le suivi-conseil avec 21,70% de fréquence relative. Cependant, la formation, le cyber et le showroom ne représentent que respectivement 3,56% ; 3,20% ; 1,41% des recettes du BPC d'Abomey Calavi.

Nous en déduisons alors que l'élaboration de plan d'affaires et la location sont les activités qui mobilisent plus de ressources au BPC d'Abomey Calavi

II- Résultats relatifs à l'hypothèse 2 : Appréciation de la stratégie de communication adoptée par le centre.

Le tri à plat est une opération consistante à déterminer comment les observations se répartissent sur les différentes modalités que peuvent prendre une variable à modalité discrète. Le résultat de cette opération est donc un simple tableau appelé tableau de fréquence. Ce tableau peut faire apparaître simplement le nombre d'individus pour chaque modalité, la fréquence d'individus ou le pourcentage par modalités. Ainsi les graphiques ci-dessous représentés à l'aide des tableaux de fréquence nous permettent d'appréhender les opinions des enquêtés par rapport à la stratégie de communication du BPC d'Abomey Calavi.

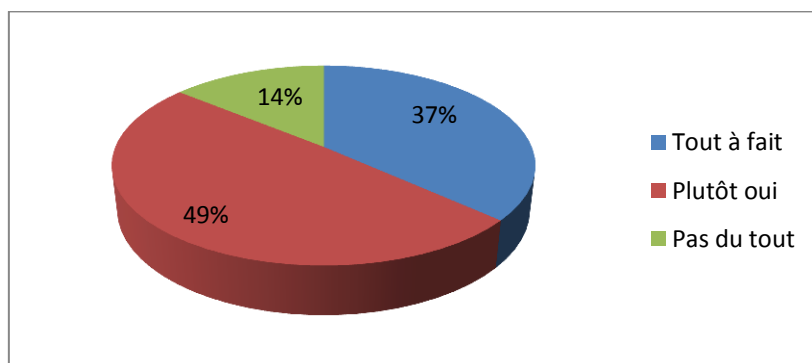
Figure2 : Appréciation de la stratégie de communication du BPC d'Abomey Calavi.



Source : Réalisée par les auteurs à partir des données de l'enquête.

De l'analyse de la figure N°2, il ressort que 54% des clients ont une bonne appréciation la stratégie de communication du BPC d'Abomey Calavi et 35% ont une très bonne appréciation de cette stratégie. Cependant, 11% de ceux-ci n'apprécient pas la stratégie de communication adoptée. En conclusion, la majorité des clients du BPC d'Abomey Calavi ont une bonne appréciation de la stratégie de communication mise en place.

Figure 3 : Incitation à la participation aux activités du centre



Source : Réalisée par les auteurs à partir des données de l'enquête.

La figure N°3 indique que 49% des clients sont plutôt incités à participer aux activités du centre et 37% sont tout à fait incités. Par contre 14% des clients ne sont pas du tout incités à participer aux activités du centre. Il ressort alors que, la majorité des clients du BPC d'Abomey-Calavi sont plutôt motivée à participer aux activités du centre.

Analyse explicative :

L'analyse explicative nous permet d'apprécier le degré de liaison entre la stratégie de communication et l'incitation à la participation aux activités du centre.

Les coefficients de corrélation et de détermination étant respectivement de $R= 0,85$ et $R^2=0,7225$, nous pouvons en inférer qu'il existe un lien positif entre la stratégie de communication du BPC d'Abomey-Calavi et l'incitation des clients à participer aux activités du centre. En effet, la part de la variance de la motivation des clients (à participer aux activités du centre) expliquée par la stratégie de communication du centre est de 72,25%.

III- Résultats relatifs à l'hypothèse 3 : Analyse des perspectives d'autonomisation financière du BPC à l'horizon 2016.

❖ Calcul du taux de croissance des recettes.

$Tr = (R2 - R1) / R1 * 100$ avec :

R1 : la recette du premier semestre;

R2 : la recette du second semestre.

Tr= 37%

Tableau 7 : Calcul des recettes prévisionnelles du centre.

Années	Semestres	Taux de croissance	Recettes semestrielles	Recette annuelle
2014-2015	1	37%	3 975 760	9 411 715
	2		5 435 955	
PREVISIONS POUR LES PROCHAINES ANNEES				
Années	Semestres	Taux de croissance	Recettes prévisionnelles semestrielles	Recettes prévisionnelles annuelles
2015-2016	3	37%	7 432 442	17 594 631
	4		10 162 188	
2016-2017	5	37%	13 894 500	32 892 095
	6		18 997 595	
2017-2018	7	37%	25 974 926	61 489 777
	8		35 514 852	
2018-2019	9	37%	48 558 548	114 951 410
	10		66 392 862	
TOTAL	-	-	236 339 628	236 339 628

Source : Réalisée par les auteurs à partir des rapports financiers.

Ce tableau indique que les recettes estimées au cours des cinq premiers années de fonctionnement sont respectivement de : **9 411 715 ; 17 594 631 ; 32 892 095 ; 61 489 777 ; 114 951 410.**

❖ **Calcul du taux de croissance des dépenses**

$Td = (D2-D1) / D1 * 100$ avec :

D1 : la dépense du premier semestre;

D2 : la dépense du second semestre.

Td= 0,2%

Tableau8 : Calcul des dépenses prévisionnelles.

Année	Semestres	Taux de croissance	Dépenses semestrielles	Dépenses annuelles
2014-2015	1	0,2%	23 124 884	46 296 018
	2		23 171 134	
PREVISIONS POUR LES PROCHAINES ANNEES				
Années	Semestres	Taux de croissance	Dépenses prévisionnelles semestrielles	Dépenses prévisionnelles annuelles
2015-2016	3	0,2%	23 217 476	46 481 387
	4		23 263 911	
2015-2017	5	0,2%	23 310 439	46 667 499
	6		23 357 060	
2017-2018	7	0,2%	23 403 774	46 854 355
	8		23 450 581	
2018-2019	9	0,2%	23 497 483	47 041 960
	10		23 544 477	
TOTAL	-	-	23 217 476	233 341 219

Source : Réalisée par les auteurs à partir des rapports financiers.

De ce tableau, nous pouvons dire que les dépenses estimées au bout des cinq premières années sont respectivement de : **46 296 018 ; 46 481 387 ; 46 667 499 ; 47 041 960 ; 46 854 355.**

Tableau 9 : Vérification de la règle d'équilibre budgétaire.

Années	Recettes annuelles	Dépenses annuelles	Interprétations
2014-2015	9 411 715	→ 46 296 018	<i>Déséquilibre budgétaire</i>
PREVISIONS POUR LES PROCHAINES ANNEES			
Années	Recettes annuelles	Dépenses annuelles	Interprétations
2015-2016	17 594 631	→ 46 481 387	<i>Déséquilibre budgétaire</i>
2016-2017	32 892 095	→ 46 667 499	<i>Déséquilibre budgétaire</i>
2017-2018	61 489 777	→ 46 854 355	<i>Equilibre budgétaire</i>
2018-2019	114 951 410	→ 47 041 960	<i>Equilibre budgétaire</i>

Source : Réalisée par les auteurs à partir des rapports financiers.

Analyse explicative :

A travers les estimations de recettes et de dépenses réalisées dans les tableaux 6 et 7 il ressort avec le tableau 8 que la règle de l'équilibre budgétaire n'est respectée qu'à partir de la période 2017-2018. Les années antérieures sont marquées par un déséquilibre dont les écarts sont respectivement de **36 884 303 ; 28 886 756 ; 13 775 404**, pour les périodes 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017.

SECTION 2 : Vérification des hypothèses, difficultés et suggestions

Dans cette section, nous allons vérifier les hypothèses formulées dans le cadre de notre étude, puis nous ferons des suggestions.

I- Vérification des hypothèses

Nous aurons à vérifier dans ce paragraphe la validité de nos hypothèses en tenant compte de l'analyse descriptive et explicative des résultats issus de nos recherches.

Hypothèse 1 (H1)

La première hypothèse de recherche (H1) stipule que l'élaboration de plan d'affaires et le suivi-conseil contribuent davantage à la mobilisation de ressources au BPC d'Abomey-Calavi. Or les résultats indiquent que l'élaboration de plan d'affaires contribue aux recettes du centre à hauteur de 46,18%, la location à hauteur de 23,95% et le suivi-conseil à hauteur de 21,70%. Les activités les plus contributives sont donc : l'élaboration de plan d'affaires et la location.

La première hypothèse (H1) se trouve donc infirmée. Ce résultat s'explique notamment par les tarifs sociaux appliqués par le centre en matière de suivi-conseil. En effet, le BPC d'Abomey-Calavi ne perçoit que deux milles francs CFA (2000f) pour assurer de façon continue et rapprochée le suivi-conseil quelque soit le type et la taille du promoteur. La location quant à elle, est faite au prix du marché ; ce qui explique qu'elle rapporte davantage que le suivi-conseil.

Hypothèse 2 (H2)

D'après la deuxième hypothèse (H2) de recherche, la communication externe du BPC d'Abomey Calavi n'attire pas la clientèle. Cependant, les résultats de l'enquête montrent que la majorité des clients ont une bonne appréciation de la stratégie de communication et se trouvent plutôt incités à participer aux activités du centre. Ce résultat montre que le canal de communication choisi par le BPC est bien accessible à sa clientèle. Ceci infirme notre hypothèse de recherche. Nous expliquons ce résultat par le fait que le BPC communique davantage par messagerie ; ce qui lui permet d'atteindre aisément la jeunesse qui constitue sa première cible.

En plus nous avons observé un lien plausible entre la stratégie de communication du BPC et l'incitation des clients à participer à ses activités. En effet, le coefficient de corrélation est de $R= 0,85$; ce qui nous permet de conclure d'après les préconisations de GIARD (1995) que la liaison entre la stratégie de communication et l'incitation des clients à participer aux activités est admissible. Ainsi, mieux le BPC communique avec ses clients, plus ils sont motivés à participer à ses activités.

Hypothèse 3 (H3)

Cette dernière hypothèse stipule que l'évolution actuelle des recettes et des dépenses ne garantit pas l'autonomisation financière du BPC d'Abomey-Calavi à l'horizon 2016.

Les résultats nous indiquent que la règle de l'équilibre budgétaire n'est respectée qu'à partir de la période 2017-2018 dont les recettes de **61 489 777** couvrent les dépenses qui s'élèvent à **46 041 960**. L'autonomisation financière du Business Promotion Center ne sera donc possible qu'après quatre ans d'activités soit en 2017. Ces résultats confirment notre hypothèse de recherche.

II- Difficultés et suggestions.

Les différentes analyses et résultats empiriques obtenus permettent de soulever un certain nombre de difficultés liées à l'autonomisation financière du BPC d'Abomey-Calavi, afin de mieux formuler des suggestions adéquates.

A- Les difficultés liées à l'autonomisation financière du BPC d'Abomey-Calavi

La mobilisation des ressources financières est un maillon essentiel dans le développement de toute entreprise. La disponibilité des ressources financières est gage de la pérennité et de la viabilité des entreprises. Or il se trouve que le BPC d'Abomey-Calavi connaît des difficultés dans la mobilisation de ces ressources.

Au niveau commercial par exemple, les tarifs sociaux pratiqués par le centre ne lui permettent pas d'avoir un niveau de recette élevé. Il y a en effet un écart grandissant entre les prix du marché et ceux pratiqués par le BPC. Cette politique de tarification contribue à coup sûr à une très faible rentabilité des activités du centre. En appliquant de tels tarifs, le BPC veut être un instrument de réduction du chômage à travers la promotion de l'entrepreneuriat. Néanmoins, il serait souhaitable que le BPC puisse mieux rentabiliser ses activités pour assurer son autonomisation financière à moyen-long terme. De même, nous

avons observé du fait de la lourdeur administrative, des retards dans le financement des activités du centre par l'Etat et ses partenaires. Ceci entraîne parfois des reports voire des annulations d'activités et démobilise les clients du centre. En outre, le Service Etude de Faisabilité, poste clé du centre se trouve très sollicité et le spécialiste est souvent débordé.

B- Suggestion de l'étude

Penser à l'autonomisation financière revient à penser à diverses alternatives pouvant permettre à accéder à la rentabilité. En effet, apporter de solution à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des conséquences de ce problème tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés. Les facteurs pouvant permettre au BPC d'Abomey-Calavi de favoriser son autonomisation financière reposent sur plusieurs éléments. Nous allons ainsi proposer des approches de solution relative aux problèmes identifiés.

1- Suggestions par rapport au financement des activités

Pour une bonne rentabilité des activités et une accélération de l'autonomisation financière du centre, nous suggérons ce qui suit :

- Répartir les fonds disponibles en fonctions de l'influence de chaque activité sur les recettes. Ceci lui permettrait de faire une bonne segmentation des activités menées et d'agrandir la population cible du fait d'une bonne prestation à offrir;
- Mettre en place un système de contrôle budgétaire pour avoir une idée des dépenses engagées et des recettes dégagées par activités afin de régulariser le système de fonctionnement au fur et à mesure et pour ne pas surtout biaiser le résultat global obtenu ;
- Chercher à innover ou rendre actives les autres activités du plan de travail annuel tout en faisant une veille clientèle afin de les fidéliser ;
- Eliminer les activités inutiles pour éviter les pertes probables.

2- Suggestions par rapport à la stratégie de communication du centre

La communication étant primordiale dans le processus d'autonomisation financière d'une entreprise, il est important que le BPC d'Abomey-Calavi, améliore sa stratégie de communication, bien qu'il attire déjà la clientèle. Pour le faire, nous proposerons au centre :

- d'élargir le système de communication externe exploité en organisant des séances de sensibilisation dans les zones un peu plus reculées d'Abomey-Calavi ;
- d'analyser toutes les opportunités d'affaires possibles dans la commune d'Abomey-Calavi afin de mieux orienter sa politique communicationnelle c'est-à-dire : collecter le maximum d'information sur la situation commerciale, financière, sociale, les forces et les faiblesses, la position sur le marché, la nature et l'étendue de l'environnement, la perception de l'image interne et externe et enfin la notoriété du centre pour en faire des analyses visant à perfectionner sa stratégie de communication ;
- d'orienter plus les méthodes de visualisation du centre à l'endroit des media, et / ou par des systèmes d'affiches ;
- à l'interne, de mettre en place une boîte à suggestion pour recueillir les idées du personnel et les suggestions de la clientèle, toujours pour faciliter leurs satisfactions (offrir de réelles possibilités d'instaurer encore plus le dialogue et d'améliorer le processus d'atteinte à l'autonomisation financière du centre).

3- Suggestions à l'endroit de la coordination du BPC et de l'Etat

A l'endroit de la coordination et de l'Etat, nous suggérons le renforcement du personnel du BPC d' Abomey-Calavi notamment le Service Etude de Faisabilité pour plus d'efficacité et de résultats. Il s'avère également important de doter le centre d'un budget de fonctionnement afin d'assurer la régularité de ses activités.

CONCLUSION

Les études sur l'autonomisation financière ont été faites par plusieurs auteurs et de différentes manières. Cependant, peu de recherches sur ce concept se font en Afrique et particulièrement au Bénin. C'est l'un des constats qui ont motivé le présent travail qui s'est proposé d'étudier la stratégie d'autonomisation financière d'une structure de promotion de l'entrepreneuriat ; cas du Business Promotion Center d'Abomey-Calavi.

Pour ce faire, nous l'avons organisé en trois parties. La première a porté sur le cadre institutionnel de l'étude, la deuxième sur le cadre théorique et la méthodologie de recherche et la troisième partie concerne l'analyse des résultats, la vérification des hypothèses et les suggestions. La revue de la littérature nous a permis de faire le tour des théories et concepts étudiés. Nous nous sommes attelés à donner quelques définitions et les principaux apports de la littérature sur le concept de l'autonomisation financière. En effet l'autonomisation financière nécessite beaucoup de réflexion comme dans le cas de notre étude. Il faut disposer des moyens et ressources nécessaires pour penser à une autonomisation.

En somme, nous pouvons constater que les ressources humaines, les moyens financiers, la communication et bien d'autres facteurs encore constituent des valeurs fondamentales pour atteindre une autonomisation financière.

Au terme de notre étude, il paraît normal de constater que l'autonomisation financière du BPC d'Abomey-Calavi n'est possible que lorsque les recettes arrivent à couvrir toutes les dépenses : règle de l'équilibre budgétaire. Ainsi donc, les solutions pour atteindre l'autonomisation financière doivent passer par :

- La mise en place d'un système de financement adéquat des activités ;
- L'adoption d'une bonne politique de communication;
- Faire recourt à une bonne gestion budgétaire afin de favoriser un résultat positif.

Néanmoins, notre travail présente certaines limites qui ouvrent sur des voies de recherches importantes.

Les résultats que nous avons présentés ne constituent donc que le premier pas d'une recherche plus large ... et nous concluons ce travail en paraphrasant Dubois et Laurent (1999) : « de nouvelles perspectives peuvent encore être appliquées afin de continuer et de rajeunir la recherche sur l'autonomisation financière... ».

REFERENCE BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrages Généraux

CAILLOUETTE J. (2001) : « Pratique d'articulation identitaire et mouvement communautaire » Paris, édition Villone, P 75

DAYAN A. et al. (1997) : « Manuel de gestion », édition Ellipses /AUF, volume 2, Paris, P 571.

DEPALLENS G. (1998) : « Gestion financières des entreprises », édition Sirey, 8^e édition, Paris, P 58.

Godin S. (2000) : « Permission Marketing Les leçons d'Internet en Marketing», Paris, édition Maxima Bauer. P 135.

NEU D. (2002) : « L'autonomisation des projets de développement initiés par les organisations de scolarités internationales », édition Echos, Paris, P 102.

PAYOT C. (2006) : « Outils pratique du Nord et du Sud », édition Echos, Paris P 48.

PERETTI J. (2006 /2007) : « Gestion des Ressources Humaines », 14^e édition, P 279.

REICHHELD F. & SASSER E. (1990), Zero Defections: « Quality Comes to Services, Harvard Business Review » Young edition September-October, P 105-111.

II- Mémoires et rapports

AMOUSSOU R. et GNANSOUNOU R. : (2010) « analyse du cycle d'exploitation d'une entreprise publique prestataire de services : cas de la CO.BE.NAM », Option : Gestion, Mémoire de licence UAC/ FASEG.

BESSAN N. et VOUDANOU R. (2010) : « Autonomie financière des collectivités locales dans le contexte de la décentralisation : cas de la commune d'Abomey Calavi. », Option : Gestion, Mémoire de licence UAC/ FASEG.

FASSINO D. et SANGNINON S. (2014): « La gestion de la relation clientèle dans les systèmes financiers décentralisés : cas de PADME Tokpa », Option : Gestion, Mémoire de licence UAC/ FASEG.

HOUESOU M. et AKONDE R. (2009): « Contribution à l'amélioration des indicateurs de performances d'une entreprise en difficulté : cas le la centrale COOP », Option : Gestion, Mémoire de licence UAC/ FASEG.

SEWANOU C. et AHOUASSOU M. (2010) : « Analyse de la structure financière de la rentabilité d'une entreprise : cas de la poste du Benin», Option : Gestion, Mémoire de licence UAC / FASEG.

III- WEBOGRAPHIE :

www.memoireonline.com:

360 heures de connexion : Du 20/01/2015 au 10/04/2015.

ANNEXES

Annexe n°1

Questionnaires

*****QUESTIONNAIRE CLIENT*****

NOTE

Le présent questionnaire est conçu pour la collecte de données dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de licence en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion sur le thème « Stratégie d'autonomisation financière d'une institution de promotion de l'entrepreneuriat : Cas de BPC Calavi ». A cet effet, nous sollicitons votre collaboration afin de réussir cette étude.

Merci Monsieur/Madame, de participer à l'enquête.

QUESTIONNAIRE

1. Comment avez-vous connu le BPC d'Abomey-Calavi ?

- Par la presse
- Par un ami
- Par internet
- Par les stands BPC
- Autre à préciser
-

2. Comment trouvez-vous l'accueil qui vous est offert par le BPC d'Abomey-Calavi?

- Très désagréable
- Acceptable
- Chaleureux

3. Comment le BPC communique-t-il avec vous sur ses activités ?

- Par SMS
- Par appel téléphonique
- Par internet
- Autre à préciser

4. Comment appréciez-vous la façon dont le BPC communique avec vous dans le cadre
de ces activités ?

Très bien

Bien

Médiocre

5. La stratégie de communication du BPC vous incite-t-elle à participer aux activités du
centre ?

Tout à fait

Plutôt oui

Pas du tout

6. Etes-vous contactés à temps pour la participation aux différentes activités du centre ?

Toujours

Souvent

Rarement

7. Avez-vous suggéré les services du BPC à des proches ?

Souvent

Parfois

Jamais

8. Etes-vous globalement satisfaits des prestations du BPC ?

Tout à fait

Plutôt oui

Pas du tout

9- Comment appréciez-vous les tarifs pratiqués par le BPC ?

Très abordable

Abordable

Trop élevé

10-Que suggérez-vous au centre pour l'amélioration de sa stratégie de communication ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Questionnaire d'entretien

NOTE

Le présent entretien est réalisé pour la collecte de données dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de licence en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion sur le thème « Stratégie d'autonomisation financière d'une institution de promotion de l'entrepreneuriat : Cas de BPC Calavi ». A cet effet, nous avons élaboré un guide d'entretien qui porte sur les points cités ci-dessous.

Merci pour votre collaboration.

Organisation du travail :

1- Quelles sont vos fonctions et rôles au sein du centre ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2- Votre politique de travail est-elle suffisante selon vous ?

.....

.....

Mécanisme de gestion des activités :

1- Quelle est votre part de responsabilité dans la gestion de vos activités ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Financement actuelle des activités :

1- Comment se fait le financement actuel de vos activités ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2- Cela pourrait-il avoir un impact sur la rentabilité des activités du centre ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Annexe n°2

Tableau 2 : Calcul de la fréquence relative de chaque activité.

Libellés	Recettes	Fréquence en %
Location	1 707 000	23,95
Suivi-conseil	1 547 100	21,70
Plan d'affaires	3 291 900	46,18
Formation	253 700	3,56
Cyber	228 500	3,21
Showroom	100 215	1,40
TOTAL	7 128 415	100

Source Réalisée par les auteurs à partir des rapports financiers.

Tableau3 : Méthode de codification des modalités de réponse aux questions.

4- Comment appréciez-vous la façon dont le BPC communique avec vous dans le cadre de ses activités?	Code	5- la stratégie de communication du BPC vous incite-t-elle à participer aux activités du centre?	Code
Très bien	1	Tout à fait	1
Bien	2	Plutôt oui	2
Médiocre	3	Pas du tout	3

Source : Réalisée par les auteurs à partir des données de l'enquête

Tableau 4 : Comment appréciez-vous la façon dont le BPC communique avec vous dans le cadre de ses activités?

Eléments	Effectif	Fréquence
Très bien	24	34%
Bien	43	61%
Médiocre	4	6%
Total	71	100%

Source : Réalisée par les auteurs à partir des données de l'enquête

Tableau 5 : La stratégie de communication du BPC vous incite-t-elle à participer aux activités du centre?

Eléments	Effectif	Fréquence
Tout à fait	32	45%
Plutôt oui	33	46%
Pas du tout	6	8%
Total	71	100%

Source : Réalisée par les auteurs à partir des données de l'enquête

TABLEAU 6: Récapitulatifs de douze mois de dépenses du BPC Abomey

RUBRIQUE	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	TOTAL
Entretien	150 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	2 526 000
SBEE	546 077	980 042	18 133	1 074 021	886 062	810 466	550 231	748 920	703 206	667 452	706 526	692 394	8 383 529
SONEB	128 482	29 671	37 002	44 333	29 675	37 005	44 335	40 670	42 503	41 586	42 044	41 815	559 121
Communication	37 223	34 900	39 545	37 223	80 300	94 500	43 000	108 000	36 000	30 000	5 000	32 100	577 790
Salaire	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	19 200 000
Sécurité	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	9 000 000
Transport	23 300	12 000	34 600	28 450	22 300	71 850	61 800	19 400	27 550	35 700	1 500	33 600	372 050
Fourniture de bureau	-	43 100	6 000	4 100	2 200	24 550	23 025	21 500	6 750	1 325	4 038	2 681	139 269
Honoraire de formateur	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	375 000	130 000	252 500	191 250	221 875	1 800 625
Divers	94 275	9 500	179 050	55 800	327 050	76 100	8 400	295 950	9 700	2 000	29 138	56 275	1 143 238
TOTAL	3 635 357	3 981 213	3 186 330	4 115 927	4 219 587	3 986 471	3 602 791	4 391 440	3 737 708	3 812 563	3 761 495	3 862 741	46 293 622

Source : Réalisée les auteurs à partir des rapports financiers.

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
SOMMAIRE	vi
RESUME.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : Cadre institutionnel de l'étude : Présentation de BPC d'Abomey-Calavi	3
SECTION 1 : Historique, attributs et situation géographique du BPC d'Abomey-Calavi	4
I- Historique du BPC d'Abomey-Calavi.....	4
II- Attributs du BPC d'Abomey-Calavi.....	6
III- Situation géographique.....	6
SECTION 2 : Structure générale du Business Promotion Center d' Abomey Calavi.....	7
I- le comité local de gestion du BPC d'Abomey-Calavi.....	7
II- Le Responsable du BPC d'Abomey-Calavi.....	7
III- Un Spécialiste des Etudes de Faisabilité	7
IV- Un Spécialiste Accès au Financement	7
V- Un Spécialiste Chargé du Conseil en Investissement, de l'Orientation et de l'Accès au Marché	8
VI- Un Assistant Administratif et Financier	8
VII- Un Technicien en TIC et Formation en Anglais	8
VIII- Le secrétaire Administratif	8
IX- Agent de liaison	8
SECTION 3 : Activités, ressources et environnement du BPC d'Abomey-Calavi	9
I- Activités du Business Promotion Center d'Abomey-Calavi	9
II- Ressources du Business Promotion Center d'Abomey-Calavi	9
1- Ressources matérielles du BPC d'Abomey- Calavi	9
2- Ressources humaines du BPC d'Abomey-Calavi	9

3-	Les Ressources financières du BPC d'Abomey-Calavi	10
III-	Environnement du BPC d'Abomey-Calavi	10
1-	Le micro-environnement	10
a-	Les clients.....	10
b-	Les concurrents	10
c-	Les fournisseurs	10
d-	Les prescripteurs.....	11
2-	Le macro-environnement	11
a-	L'environnement socio-politique.....	11
b-	L'environnement démographique.....	11
c-	L'environnement économique	11
d-	L'environnement géographique	12
	CHAPITRE II : Cadre théorique et méthodologie de l'étude.....	13
	SECTION 1 : Problématique et objectifs de l'étude	14
I-	Problématique	14
II-	Objectifs de recherche	15
1-	Objectif général.....	15
2-	Objectifs spécifiques.....	15
	SECTION2: Revue de la littérature, hypothèse et méthodologie de recherche	16
I-	Revue de la littérature	16
II-	Hypothèse de recherche.....	24
III-	Méthodologie de recherche	24
A-	La collecte des données	24
1-	La recherche documentaire	24
2-	Approche qualitative.....	24
2-1-	L'échantillonnage.	24
2-2-	Le questionnaire.....	25
3-	L'approche qualitative : l'entretien semi-directif.....	25
A-	Vérification des hypothèses de recherche	26
	CHAPITRE III : Présentation, analyse des résultats,	29
	SECTION 1 : Présentation et Analyse des résultats de l'enquête	30
I-	Résultats relatifs à l'hypothèse 1 : Identification des activités qui rapportent le plus de ressources au BPC d'Abomey-Calavi	30

II-	Résultats relatifs à l'hypothèse 2 : Appréciation de la stratégie de communication adoptée par le centre.	32
III-	Résultats relatifs à l'hypothèse 3 : Analyse des perspectives d'autonomisation financière du BPC à l'horizon 2016.	33
	SECTION 2 : Vérification des hypothèses, difficultés et suggestions	37
I-	Vérification des hypothèses	37
II-	Difficultés et suggestions.	38
A-	Les difficultés liées à l'autonomisation financière du BPC d'Abomey-Calav	38
B-	Suggestion de l'étude	39
1-	Suggestions par rapport au financement des activités	39
2-	Suggestions par rapport à la stratégie de communication du centre	39
3-	Suggestions à l'endroit de la coordination du BPC et de l'Etat	40
	CONCLUSION	41
	REFERENCE BIBLIOGRAPHIE	42
	ANNEXES	ix
	TABLE DES MATIERES	xix