

L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL PAR LES ONG AU BURUNDI : CAS DE L'ADISCO

ENTREPRENEURSHIP SUPPORT BY NGOs IN BURUNDI: CASE OF ADISCO

IRAKOZE Alice
iralicee@gmail.com

Date de soumission : 15/04/2023

Date d'acceptation : 27/06/2023

Pour citer cet article :

IRAKOZE A. (2023) «L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL PAR LES ONG AU BURUNDI : CAS DE L'ADISCO», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 3 » pp : 48 - 79

Résumé

Longtemps perçu dans les œuvres de la philanthropie, de charité, et d'aide aux populations démunies du sud, les organisations non gouvernementales (ONG) se sont tournées ces dernières années dans l'accompagnement et la diffusion des valeurs entrepreneuriales au sein des groupes sociaux locales. Leur approche n'est plus d'aider mais de développer un esprit d'entreprise au sein de la population enfin que ceux derniers dépasser le stade de la dépendance au don à la création des activités génératrice de revenu par l'entrepreneuriat social et collectif. Les transformations menées par les ONG visent à associer la population dans l'innovation des activités génératrices des revenus par des mécanismes d'apprentissage de nouveaux processus d'innovation en leur donnant la capacité de pouvoir agir selon leur choix. En accompagnant la population, les ONG veulent montrer aux communautés qu'elles sont les moteurs du changement de leur condition de vie et du développement de leur région. L'objectif de ce travail est de vérifier l'efficacité des outils mis en place pour accompagner les entrepreneurs ruraux ainsi que leur adéquation aux attentes de ces derniers.

Mots – clés : ONG ; Accompagnement entrepreneurial ; Entrepreneuriat social & collectif ; empowerment ; innovation sociale ;

Abstract

Long perceived in the works of philanthropy, charity and aid to the poor populations of the South, in recent years, non-governmental organizations (ONGs) have turned to supporting and disseminating entrepreneurial values inside local social groups. Their approach is no longer to help but to develop an entrepreneurial spirit in the population as to finally overcome the stage of dependence on donations in order to launch income generating activities through social and collective entrepreneurship. The transformations carried out by NGOs aim to involve the population in the innovation of income-generating activities through mechanisms for learning new innovation processes by giving them the ability to act according to their choice. NGOs want to show communities that they are the driver force of change in their living conditions and in the development of their region. The objective of this work is to verify the effectiveness of the tools put in place to support rural entrepreneurs as well as their adequacy to the expectations of the latter.

Keywords : ONGs ; Entrepreneurial support ; Social & Collective Entrepreneurship ; empowerment ; social innovation.

Introduction

Le rôle des organisations non gouvernementales (ONG) dans la réalisation des objectifs de développement aux côtés du gouvernement et d'autres institutions devient de plus en plus important (banques, Hulme et Edwards, 2015). Malgré leur histoire un peu spécifique par rapport à d'autres organisations traditionnelles, elles sont porteuses de même valeur de solidarité et d'entraide. Au début leur logique se portait sur le bénévolat et l'assistance. Cependant, le monde de l'entreprise ou du marché ne faisait pas leur agenda. Aujourd'hui, elles sont de plus en plus impliquées dans le soutien des initiatives socioéconomiques pour l'amélioration du bien-être de la population dans les zones d'intervention.

Leurs apports sont particulièrement significatifs dans le soutien de l'alphabétisation, les écoles communautaires, l'éducation à la santé, les soins à la petite enfance, la formation professionnelle et d'autres formes d'apprentissage. Ils aident les gens à améliorer leur condition de vie (Fielmua et Bandie, 2012). Leurs interventions se font souvent dans les zones rurales à cause de la gravité de la pauvreté qui s'y observe. Au départ « atteindre les plus pauvres » étaient leur mission principale mais aujourd'hui les ONG cherchent à éliminer la cause même de la pauvreté en élargissant leur champ d'action dans l'appui à l'entrepreneuriat en associant la population bénéficiaire.

L'intégration de la dimension économique dans leur activité les amène à innover de nouvelles méthodes d'intervention en développant de lien sociopolitique et économique. Les initiatives entrepreneuriales soutenues par les ONG sont porteuses de valeur de solidarité car « le fait de combiner, de façon originale, l'esprit d'entreprise - recherche de résultats par l'optimisation planifiée des facteurs productifs humains et matériels et l'esprit solidaire de telle manière que la coopération fonctionne comme vecteur de rationalisation économique, produisant des effets tangibles et des avantages réels, comparativement à une action individuelle ». (Gaiger 1998). Les ONG accompagnent les producteurs et les entrepreneurs dans leurs activités en mettant en place des structures d'accompagnement entrepreneuriales susceptibles de contribuer à l'éveil et à l'amélioration de l'esprit d'entrepreneuriat.

Malgré que les structures d'accompagnement revêtent une importance capitale dans la création des activités génératrices de revenus pour répondre au problème de chômage et de précarité dans plusieurs régions du monde, certains pays africains souffrent encore d'une insuffisance en termes de nombres de structures d'accompagnement et de qualité de pratiques d'accompagnement des entrepreneurs (Nkakleu et al, 2013). Cette réalité est plus observable

au **Burundi** où la promotion de l'accompagnement des entrepreneurs n'est qu'à ses débuts et est assurée souvent par les ONG et différents partenaires du pays car les politiques publiques nationales de création d'emploi ont fait la promotion de l'entrepreneuriat très récemment. Différentes ONG se sont jointes à la politique du gouvernement pour pallier à ce retard considérable d'accompagner les entrepreneurs pour promouvoir l'entrepreneuriat au profit de la création de l'emploi pour répondre aux différents problèmes sociaux et économiques. Etant donné que c'est les organisations non gouvernementales (ONG) qui sont les premières initiatrices de programme d'accompagnement entrepreneurial au Burundi, **notre problématique est de savoir quelles sont les structures mises en place par ces ONG pour accompagner les petits producteurs, les groupes et mouvements sociaux, pour la promotion des initiatives économiques et sociales de valeur entrepreneuriale et créative ?** Par une étude de cas unique d'une ONG appelée ADISCO (Appui au Développement Intégral et à la Solidarité sur les Collines) nous allons voir l'état des lieux et les dispositifs mis en place pour accompagner les différents groupements des paysans vivant en milieu rural au Burundi dans la promotion de l'entrepreneuriat.

Une méthodologie qualitative exploratoire a été choisie pour répondre à notre question (Miles et Huberman, 2003 ; Myers, 2013 ; Charreire et Durieux, 2014 ; Dumez, 2016). Elle est exploratoire étant donné le nombre limité de travaux sur cette question (Van der Maren, 1995). Notre contribution porte sur trois parties :

La première partie présente la revue de la littérature sur la théorie et concepts de l'ONG, l'accompagnement, l'entrepreneuriat social et collectif, l'empowerment, et l'innovation sociale, ainsi que leur approche selon différentes théories.

La deuxième partie porte sur notre étude de cas, la présentation de l'ONG étudiée, ces objectifs ainsi que sa contribution dans l'accompagnement entrepreneuriale. Nous évoquons aussi la méthodologie utilisée.

La troisième partie porte sur les structures d'accompagnement entrepreneurial qu'ADISCO a mis en place ainsi que leur retombé sur les initiatives entrepreneuriales de la population accompagnées.

1. Revue de littérature

1.1. Définition du terme ONG

Le concept ONG organisation non gouvernementale n'est pas univoque. Il peut renvoyer à une diversité de réalité de la société civile, les organisations des masses représentant les intérêts de

leurs membres (comme les organisations de femmes, les organisations de jeunes, les organisations paysannes,) ; les corporations de personnes exerçant la même profession (les employés de différents secteurs, les syndicats,) ; les organisations religieuses ; les universités ; les mouvements sociaux ; les mouvements du secteur privé ; les associations de bienfaisance, etc. (Perroulaz, 2004).

Définir une ONG n'est pas une tâche simple car ce terme couvre plusieurs organisations de différentes natures. Trouver une définition unanimement acceptée par tous les acteurs semble impossible. Le terme « non gouvernemental » est traduit du mot grec classique « anarchiste », qui signifie sans gouvernement (Fonseka1991). Le mot « anarchisme » dans les affaires sociales signifie « le remplacement de l'Etat autoritaire par une certaine forme de coopération non gouvernementale entre des individus libres » (Fonseka 1991). Les ONG sont définies comme des entités à but non lucratif ainsi que les tiers secteurs ou secteur civil dans le processus de développement national, un secteur répandu dans tous les aspects de la société, s'étendant au-delà du secteur public et commercial (Schwartz&Pharr, 2003).

La première définition du terme a été donnée en 1950 par le conseil économique et social des nations unies comme étant « Toute organisation qui n'est pas créée par voie d'accords intergouvernementaux » (résolution 288(x) du conseil économique et social des nations unies du 27 février 1950). Selon la Banque Mondiale, une ONG est définie de la manière suivante : « private organization that pursue activities to relieve suffering, promote the interest of the poor, protect the environment, provide basic services, or undertake community development. In wider usage, the term NGO can be applied to any non-profit organization which depend in whole or in part, on charitable donations and voluntary service » (Banque Mondiale, Website; Operational Directive 14.70).

Quant à L'ONU, elle définit une ONG comme étant « un groupement à but non lucratif, principalement indépendant du gouvernement, qui est organisé sur un plan local, national ou international pour résoudre les problèmes en faveur du bien public ». Merle (1970) définit ONG comme « tout groupement association ou mouvement constitué de façon durable par des particuliers appartenant à divers pays en vue de la poursuite d'objectifs non lucratifs ». Roche (2010) les identifie à des « organismes privés sans but lucratif, disposant d'une personnalité juridique attribué par leur Etat d'origine et qui sont parfois reconnus par un organisme international afin de disposer d'un statut consultatif ».

Basile Kenmogne dans « les organisations non gouvernementales et le développement participatif » affirme que : « Les ONG seraient ainsi héritières d'un double échec : échec de

l'appareil de l'Etat à garantir le bien-être de tous et à satisfaire tous les desiderata des populations, puis l'incapacité du secteur privé commercial qui échoué dans sa prétention à assurer par les seules vertus du marché, une redistribution équitable des biens et services ». Dogan (2002) considérait les ONG comme des organisations sensibles à l'injustice sociale qui sont censées développer des solutions et contribuer à la prise de conscience sociale.

1.2. Emergence des ONG

La littérature sur les ONG a été volumineuse depuis les années 1980 qualifiées par certains auteurs de « décennie des ONG ». Avec ces nouveaux acteurs souvent vantés comme l'alternative institutionnelle d'approches du développement existantes (Hirschman, 1984, Korten, 1990). Les ONG ont émergé vers le début du XXème siècle en réponse à des situations de crise humanitaire, sécuritaire, et climatique. La création des activités des ONG était la réponse aux effets de la guerre et de la colonisation. L'émergence des ONG locales ont souvent reflété les formes et les pratiques des ONG internationales qui travaillent dans le pays pauvre.

Dans les pays pauvres nombreuses ONG feront leur apparition mais souvent étant les branches des grandes ONG occidentales mais aussi il y a eu émergence des ONG crée localement, leur travail s'appuie directement sur les communautés de proximité et non pas au travers des gouvernements ou des institutions internationales (Laville & al, 1997 ; P339).

Certains auteurs associent l'émergence des ONG avec les crises qui se sont succédées depuis les années 1970 dont la crise de l'Etat providence, la crise du développement, la crise du marché, et la crise du socialisme d'Etat (Salamon, 1994). Les autres soulignent l'incapacité de l'Etat et du marché à résoudre les graves défis publics de la fin du XXe siècle.

En Europe les ONG apparaissent au milieu du IIème millénaire avec une conception de solidarité internationale. Cette apparition est « conjointe de la laïcisation progressive des actions caritatives et de secours qui se produit sur le vieux continent à partir du XVIIème siècle, mais aussi de la constitution progressive d'une sphère de droit internationale pour régler les conflits armés interétatiques, du développement de l'esprit des lumières, de l'idée d'humanisme, et de respect des droits de l'homme » (Ryfman, 2004 : P9).

1.3. Concept de l'entrepreneuriat social et collectif

Les recherches en entrepreneuriat social ne font qu'augmenter comme en témoigne les numéros de revues et conférences consacrés à ce sujet. Le concept d'entrepreneuriat est une discipline renfermant plusieurs pluralités. Toutefois, il y a consensus sur sa multi dimensionnalité. La

première facette du concept « d'entrepreneuriat » a été utilisée par Richard Cantillon dans son « Essai sur la nature du commerce en général » publié en 1755 (Bridge, 2003).

L'entrepreneuriat social est vu de deux manières selon les auteurs. Certains expliquent que l'entrepreneuriat social s'inscrit dans une conjoncture économique accentuée par des problèmes économiques et sociaux (chômage, pauvreté etc.). Dans ce contexte l'entrepreneur privilégiera les valeurs sociales au détriment de la rentabilité économique de son activité. Ainsi la facette sociale distingue alors l'entrepreneuriat social de l'entrepreneuriat traditionnelle. D'autres auteurs considèrent l'entrepreneur social comme un agent économique qui promeut la combinaison de facteurs de production pour la détection de nouvelles opportunités d'investissement.

Comme le suggère la littérature, l'entrepreneuriat social émerge lorsque les besoins ne sont pas satisfaits par le gouvernement ou le secteur privé, et lorsque la satisfaction de ces besoins peut conduire à une forte externalité positive (Santos, 2012). Nombreux de ceux qui utilisaient la notion d'entrepreneuriat social n'auraient jamais pu imaginer sa percée. Après de décennies presque confidentielles, nous avons vu des communautés de recherche émerger de part et d'autre, puis s'étendre vers l'Europe centrale et orientale (Borzaga et al. 2008).

Le prix Nobel de la paix attribué à Mohammad Yunus et à la Graamen Bank en 2006 est un coup de pouce majeur à cette popularité (Renaud, 2007 ; Yunus, 2006). Sur le continent européen, c'est en Italie que le concept de l'entrepreneuriat social apparaîtra en 1991 avant de s'étendre dans le reste de l'Europe. Les crises sociales et environnementales éveilleront la prise de conscience de la promotion de l'entreprise sociale. Le concept de l'entrepreneuriat social sera affilié alors aux différentes approches qui tentent de démontrent l'existence d'un troisième secteur au-delà du secteur public et privée, ce secteur est appréhendé selon différents termes incluent les coopératives, les mutuelles, les associations, les fondations et les organisations au service de la société (Andersen, Gawell, & Spear, 2016 ; Bacq& Janssen, 2011).

Aux Etats - Unis, l'idée d'entrepreneuriat social est apparue tout autrement, les universités joueront un grand rôle dans la percée de l'entrepreneuriat social par l'organisation des conférences. Le lancement « d, initiative pour l'entreprise sociale » par le Harvard Business School est alors vue comme étant la réponse au financement des organisations sans but lucratifs, qui se heurtent de plus en plus fréquemment aux problèmes de la collecte de dons privés auprès des pouvoirs publics ou des fondations (Kerlin, 2006).

Selon Schumpeter (1935) l'entrepreneur est un agent de changement du système économique capable d'innover tout en créant de nouveaux produits. Say (1803) définit l'entrepreneur de la

façon suivante : « l'entrepreneur d'industrie est celui qui entreprend de créer pour son compte, à son profit et à ses risques, un produit quelconque. » Cantillon (1680-1734) définit l'entrepreneur comme quelqu'un qui a la capacité d'acheter les « moyens nécessaires à l'activité » pour les revendre « à un prix incertain ». Les économistes physiocrates Quesnay (1694-1774) identifient les entrepreneurs aux grands agriculteurs, possédant des terres et qui les rendent profitable par leur intelligence et leur richesse.

L'Abbé Nicolas Baudeau (1730-1792) considère l'entrepreneur comme quelqu'un qui invente et innove des idées nouvelles dans le sens de la réduction de coûts et de l'augmentation de profits. En Afrique l'entrepreneuriat social émergera pour atténuer les crises liées à la pauvreté, à l'économie informelle ainsi qu'à la conséquence de la colonisation et de l'identité ethnique. Son développement est beaucoup plus d'ordre politique selon les différents agendas de l'union africaine tel que « l'agenda 2063 de l'union africaine l'Afrique que nous voulons ».

Conçu pour être un phénomène hétérogène, la notion d'entrepreneuriat dont les manifestations sont multiples trouve ces aléas dans les débuts pas encore tranchés sur sa définition (Brazeal et Herbert 1999), le concept d'entrepreneuriat social est encore mal défini et ses limites par rapport aux autres domaines d'étude restent floués (Mair et Marti, 2006, p.36). Dees 1998 définit l'entrepreneuriat social de la manière suivante : « *L'entrepreneur social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale (social value) et en exploitant de nouvelles opportunités pour soutenir cette mission. Il s'inscrit dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, à priori, par les ressources disponibles et en faisant preuve d'un sens aigu de l'engagement vis-à-vis de sa mission et de ses impacts sociaux.* ».

Le caractère innovant associé avec l'engagement et la responsabilité permettent d'asseoir une vision sociale au caractère entrepreneurial (Mair et Noboa, 2003). Différentes approches en entrepreneuriat social partagent la vision selon laquelle les entrepreneurs sociaux conjuguent une dynamique entrepreneuriale pour fournir de biens ou de services pour la promotion d'une mission sociale. Selon Nicholls (2006) « la primauté de la mission sociale sur tous les objectifs organisationnels est la première caractéristique fondamentale d'une entreprise pouvant être qualifiée d'entreprise sociale. » Dees (1998) stipule que « pour les entrepreneurs sociaux, la mission sociale est explicite et centrale ». Selon Chell (2007) « l'objectif explicite de service à la communauté ou à la création de valeur sociale représente la mission centrale de l'entrepreneuriat social et des entreprises sociales » (Defourny et Nyssens, 2010, P.44).

L'entrepreneuriat collectif, Le concept d'entrepreneuriat collectif est souvent attribué aux travaux de Schumpeter sur le développement d'une fonction entrepreneuriale et ses écrits sur l'innovation (Schumpeter, 1928, 1949). L'innovation dans tous contextes nécessite une capacité d'entrepreneuriat collectif (Auerswald & Branscomb, 2003, p 91). Il n'y a pas de consensus parmi les auteurs quant aux caractéristiques de l'organisation ou au processus constituant l'entrepreneuriat collectif.

Certains auteurs utilisent le terme de l'entrepreneuriat collectif pour désigner le rôle actif des gouvernements locaux dans la promotion de l'entrepreneuriat (Pieke, 2004), tandis que d'autres réservent le terme de l'entrepreneuriat collectif pour des entreprises qui ont commencé une croissance d'un processus de l'idéation au niveau du village ou de l'équipe de production (Byrd, 1990). Les contours de l'entrepreneuriat collectif restent à préciser. Certains font référence au mouvement coopératif (Guieu et Claye Puaux, 2006 ; Boncler, Hladyet Verstraete, 2006) et d'autres font référence à la création d'une entreprise par une équipe entrepreneuriale (Lounsbury, 1998 ; Reich ; 1987).

Trois niveaux sont distingués pour les efforts collectifs d'entreprises : le niveau micro, méso, et macro. Concernant le niveau micro, les entreprises travaillent ensemble pour réduire l'incertitude entrepreneuriale ou pour exploiter ensemble les opportunités d'affaires (Johannisson, 2002). Quant au niveau méso, les entreprises opèrent collectivement pour créer un système d'offre. Pour le niveau macro, l'entrepreneuriat collectif vise la création d'un espace de marché (Schoonhoven & Romanell, 2005).

L'entrepreneuriat social et collectif se développe selon les caractéristiques de la population concernée ainsi que leur territoire d'implantation. Ces caractéristiques peuvent être d'ordre économique, sociale, culturelle, et ethnique. Dès lors, l'entrepreneuriat social et collectif cumule différentes formes de capital : humain, social et socio territorial (Tremblay, Klein et Fontan 2009). Ces formes entrepreneuriales ont une plus grande facilité d'innovation sociale parce qu'elles ont la capacité de reconnaître le droit de parole, de participation ou de gérance à un ensemble de parties prenantes qui peuvent directement être impliquées dans la solution des problèmes rencontrés ou dans la réalisation des aspirations envisagées (Klein et Harrison 2007). Les travaux sur l'entrepreneuriat s'intéressent de plus en plus à sa dimension collective (Johannisson, 2002 ; Danjou, 2004). « Il n'y a pas d'entrepreneur individuel, il n'y a pas d'entrepreneur isolé, il n'y a pas d'entrepreneur dans sa chambre, on entreprend avec d'autres et dans un milieu où il y a beaucoup de choses, où il y a beaucoup de monde » (Danjou, 2004 : 120).

La première notion de l'entrepreneuriat collectif était apparue comme un sous ensemble de la catégorie générale « entrepreneuriat » incluant également l'entrepreneuriat individuel (Johannisson, 2003). En tant que phénomène collectif, l'entrepreneuriat se reflète dans l'interaction même entre un ensemble d'acteurs, avec des capacités individuelles différentes (Johannisson, 2003). La conception de l'entrepreneuriat collectif porte sur « des valeurs liées à la recherche de solidarité, de justice et d'équité » porteuses d'une « éthique sociale, de principes communautaires et d'une vision solidaire du développement à effectuer » (Fontan, 2011 p.47) D'où un dépassement de l'entrepreneur solitaire pour évoluer vers une approche plus collective à travers notamment la théorie des conventions (Verstraete, 2003).

Cette vision collective de l'entrepreneuriat est regroupée autour de trois thématiques (Ben Hafaiedh, 2006) : l'entrepreneuriat en équipe, les efforts inter-organisationnels collectifs, et les entreprises collectives. Une autre approche, jugée très intéressante par Johannisson (2002a) est l'approche par le capital social. Pour Chambers et Shaw (2004), le capital social trouve son expression concrète dans les réseaux. « L'approche réseau de l'entrepreneuriat » (Aldrich et Zimmer, 1986) est devenue une des perspectives théoriques les plus populaires dans la recherche en entrepreneuriat (Bollingtoft, 2004).

L'entrepreneuriat collectif étant une composante d'une économie sociale (Lapoutte & Chevillard, 2017), comprise comme une « économie a-capitaliste, remplaçant l'humain et non le profit au cœur de l'activité économique et reposant sur un principe de solidarité » (Rospabé, 2014, p.107).

Stewart (1989) comprend l'entrepreneuriat collectif comme un travail entre équipes entrepreneuriales au sein de l'organisation et collaboration entre les employés, où l'acceptation du changement est très importante. L'entrepreneuriat collectif revêt un comportement qui n'est pas poussé par des ressources préexistantes, mais attiré par de nouvelles opportunités de création de richesse (Lounsbury, 1998). Mourdoukoutas décrit l'entrepreneuriat collectif comme une « structure organisationnelle fluide qui donne l'opportunité aux centaines voire aux milliers d'entrepreneurs cachés dispersés entre les fournisseurs, les distributeurs, les clients et les collaborateurs pour faire remonter l'information qu'ils possèdent et unir leurs forces pour la découverte et l'exploitation de nouvelles affaires d'opportunités » (Mourdoukoutas, 1999, p.134 ; Mourdoukoutas & Papadimitriou, 2002).

« Dans l'entrepreneuriat collectif, les compétences individuelles sont intégrées dans un groupe ; cette capacité collective à innover devient supérieure à la somme des contributions individuelles » (Reich, 1987 :81). Auerswald et Branscomb considèrent l'entrepreneuriat

collectif comme un processus fondé sur la confiance et la réputation par lequel les inventeurs, les gestionnaires et les financiers concrétisent des projets technologiques (Auerswald& Branscomb, 2003 ; Auerswald& Branscomb, 2008). L'expansion économique et les taux d'adoption technologique peuvent augmenter lorsque l'esprit d'entreprise est poursuivi collectivement plutôt qu'individuellement (Wilken, 1979). Les activités entrepreneuriales collectives sont souvent classées en fonction de la combinaison spécifique d'acteurs impliqués : individus, entreprises, mouvements sociaux, intérêts organisés ou institutions gouvernementales (Jonsson, 1995).

1.4. Concept d'accompagnement

Auparavant, le concept d'accompagnement a été lié à la création d'un environnement favorable pour le développement des nouvelles entreprises (chandra et Fealey, 2009). Aujourd'hui, les travaux sur l'accompagnement se multiplient laissant penser qu'ils sont devenus des leviers incontournables pour l'appui juridique, technique, financier, pour le développement d'une entreprise. Nombreux travaux se penchent sur l'accompagnement entrepreneurial (Bornard et collab. 2019 ; Maus et Sammut, 2017 ; Messeghem et Collab., 2020 ; Zogning, 2021), Son évaluation est interrogée au niveau macro ou micro à travers la gouvernance des politiques et le rôle des réseaux entrepreneuriaux.

L'accent est mis sur les différentes facettes du métier d'accompagnement, les pratiques et approches spécifiques selon les publics accompagnés (Verzat, St Jean, Chabaudet Bornard, 2014). Paul (2003) définit l'accompagnement comme des pratiques protéiformes, réunies dans une posture professionnelle commune et spécifique qui se caractérise par quatre dimensions : une relation interpersonnelle, une idée de parcours, une action orientée et paradoxalement sans but final, et une action intégrée à des dispositifs. Il consiste à « aider une personne à prendre ses propres repères afin de trouver son chemin » (2004, p.112).

« L'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et qui n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et va pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet » (Cuzin et Fayolle 2005 P, 79). Les besoins et les offres en accompagnement étant nombreux (Paul, 2002), les modalités de celui-ci ont été à plusieurs reprises questionnées (Chabaud et al. 2010 ; Schmitt et Ndjambou, 2016).

Les travaux de recherche ont attribué aux structures d'accompagnement l'action de faire acquérir aux porteurs de projets des savoirs faire pour être plus autonomes et plus aptes à gérer leurs entreprises sur le long terme (Perret, 2003). L'un des rôles clés de l'accompagnement est de créer un environnement entrepreneurial pour aider les entrepreneurs à développer à la fois leur potentiel et leur capacité à entreprendre (Gnyawali et Fogel, 1994). L'objectif de l'acte d'accompagnement consiste en le développement des systèmes de support pour des opérations d'affaires réussies (Lumpkin et Ireland, 1988).

Paul 2004 distingue trois postures d'accompagnement : « conduire » supposant une relation de dépendance de l'accompagné vis-à-vis de l'accompagnant ; « guide » évoquant l'orientation du premier par le second ; « escorter » impliquant une assistance du premier par le second notamment dans les situations difficiles. L'univers de l'accompagnement est caractérisé aujourd'hui par une grande hétérogénéité tant au niveau des acteurs que des pratiques (Messeghem et al. 2013b).

1.5. Le concept d'empowerment

Il est apparu aux Etats- Unis dans les années 70, issue du mouvement des féministes qui luttaient pour l'acquisitions du pouvoir d'agir dans une perspective du changement social. Peu après il s'est rependu en Europe et en Asie.

L'empowerment renvoie à des interprétations diverses. Plusieurs pays ont adopté ce concept dans leurs politiques de lutte contre la pauvreté et la transformation sociale. La notion d'empowerment s'est aussi répandu vers le monde universitaire et politique. Cette notion va se développer pour dénoncer les politiques du développement conçues d'en haut pour une politique du développement venant du bas. Dans plusieurs pays émergeant surtout l'Inde et le Bangladesh, les féministes instaurèrent des démarches d'empowerment pour promouvoir des changements sur le pouvoir des femmes et des minorités.

Dans les milieux de la recherche et de l'intervention anglophone, le terme « *empowerment* », qui signifie littéralement « renforcer ou acquérir du pouvoir », est utilisé abondamment depuis la fin des années 1970 dans des champs divers comme le service social, la psychologie sociale, la santé publique, l'alphabétisation des adultes ou le développement communautaire (Simon 1994). L'organisation mondiale de la santé a défini l'empowerment comme un processus par lequel les gens acquièrent un plus grand contrôle sur les décisions et les actions affectant leur santé (organisation mondiale de la santé, 1998).

Les origines et sources d'inspirations de la notion d'empowerment sont multiples et peuvent être retracées dans des domaines aussi variés que le féminisme, le freudisme, la théologie, le mouvement black power ou le gandhisme (Simon 1994 ; Cornwall, Brock, 2005). Selon Hafiluddin (2014), l'empowerment peut également faire référence à un effort pour améliorer l'efficacité et le professionnalisme des entrepreneurs en développement communautaire qui peuvent comprendre, les organisations non gouvernementale (ONG), les organisations sociales, le monde des affaires et les membres de la communauté. Ils peuvent y parvenir en satisfaisant les besoins et les attentes des gens pour améliorer leur qualité de vie (Djakfar&SH,2012).

« Il existe plusieurs catégories d'empowerments. William Ninacs en identifie trois qui sont les plus connues :

- **L'empowerment individuel** qui est composé de quatre éléments dont la participation, la compétence, l'estime de soi, et la conscience critique. Dans leur ensemble et par leur interaction, ils permettent le passage d'un état sans pouvoir d'agir à un autre où l'individu est capable d'agir en fonction de ses propres choix ;
- **L'empowerment communautaire** renvoie à un état où la communauté est capable d'agir en fonction de ses propres choix et où elle favorise le développement du pouvoir d'agir de ses membres. L'empowerment individuel contribue à la réalisation celui de la communauté.
- **L'empowerment organisationnel**, correspond aux deux fonctions d'une organisation sur le plan du développement du pouvoir d'agir. D'une part, elle sert de lieu d'empowerment pour les personnes qui y participent, et revêt en ce sens une fonction d'empowerment communautaire et de l'autre part, le cheminement permettant à l'organisation de développer son propre pouvoir d'agir.

Les dimensions de l'empowerment et de la motivation au travail sont étroitement liées. (Li et al.,2015) L'empowerment impacte significativement la satisfaction en matière de travail et son but est que les employés puissent contribuer de manière efficace à l'organisation du travail. L'empowerment a été reconnue comme un contributeur important au succès de l'organisation et de nombreux chercheurs ont examiné son influence sur la motivation au travail, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Sahooet al., 2010 ; Petit et al., 2011 ; kazlauskaite et al.,2012 ; Raub& Robert,2013 ; Hanaysha,2016).

L'empowerment est une motivation intrinsèque composée de quatre cognitions : **le sens, la compétence, l'autodétermination, et l'impact**. Ces quatre cognitions peuvent être définies comme suit (Wach et al.,2016) :

- **Le sens** est l'adéquation entre les exigences d'un rôle professionnel et les croyances, les valeurs et les comportements d'une personne ;
- **La compétence** est l'auto-efficacité liée au travail, la croyance en sa capacité à effectuer des activités de travail avec compétences.
- **L'autodétermination** est un sentiment de choix dans l'initiation et la régulation des actions, elle vient de l'intérieur de l'individu et se manifeste dans la prise de décision.
- **L'impact** est le degré auquel une personne peut influencer les résultats stratégiques, administratifs, ou opérationnels au travail.

Dans la littérature scientifique, six perspectives sont requises pour signifier la notion d'empowerment. La première perspective est celle de **conscientisation** qui a émergé de la théorie idéologique marxiste dans les années 60 et 70 prônant la conscientisation des groupes sociaux opprimés dans la lutte des droits civiques et d'alphabétisations pour une transformation des rapports sociaux aux Etats-Unis.

Les fondements théoriques et idéologiques de cette perspective inspirent ce que certains appellent l'empowerment radical (Bacqué et Biewener, 2013 ; Bellahsen, 2016 ; Ziegelmeier, 2018). La méthode de la conscientisation développée par le Brésilien Paulo Freire dans son ouvrage *pédagogie des opprimés* publié 1968 occupe une place de choix (Freire,1974). Cet ouvrage sera une référence des nombreux ouvrages sur l'empowerment. Freire veut l'atteinte du « conscience libérée ». Il défend une méthode éducationnelle qui « aide l'homme à prendre conscience de sa problématique, de sa condition de personne, donc de sujet ». Selon lui l'objectif de l'instructeur « n'est pas seulement d'apprendre quelque chose à son interlocuteur, mais de rechercher avec lui, les moyens de transformer le monde dans lequel il vit » (Freire,1974).

Ses pensées séduiront rapidement les chercheurs, les activistes, les organisations non gouvernemental (ONG) impliqués dans les questions du développement internationale.

La deuxième perspective est la perspective **féministe**. Celle-ci reprochera la perspective de la **conscientisation** d'avoir insistée uniquement sur la dimension économique et d'ignorer la dimension genre. Ce qui donnera naissance à la théorie inter sectionnelle dite aussi « féminisme de troisième vague » formalisée dans les années 80 et 90 (Harper, et collab. 2012), qui

condamne l'ethnoculturelle à laquelle les féministes noires ont été confrontées (hooks, 1981 ; collins, 1990 ; crenshaw, 1991).

Les tenants de cette théorie reviendront sur l'ensemble de théorie féministe précédente pour introduire un cadre d'analyse socio constructionniste qui met l'accent sur l'agentivité personnelle des femmes et leur capacité à donner sens à leur expérience de domination genrée à travers une pratique de la narrativité (Harper, 2013). La solidarité y est conçue comme une condition à l'appropriation du pouvoir des femmes.

La troisième perspective est celle de l'**habilitation** qui fait son entrée dans la littérature en sciences de gestion, d'éducation, et de la santé publique, au cours des années 80 et qui étudie les perceptions individuelles de capacité et de compétence (Ozer et Bandura, 1990). Il s'agit d'une appropriation du pouvoir à une personne, où cette dernière détienne un plus grand contrôle de sa vie dans la participation communautaire et inclusive.

La quatrième perspective est celle de la **capabilité** initiée par le philosophe et économiste indien Amartya Sen en 1980. Cette perspective plaide pour une mise place de la « structure d'opportunités » où les individus peuvent capitaliser différentes capacités au courant de leur vie.

L'empowerment dans cette perspective est un contrepois des situations de déficit de pouvoir axées sur les enjeux de contrôler des ressources et de recadrage cognitif. Cette perspective insiste sur le caractère différentiel de la conversion individuelle des ressources (Sen,2000). En ce sens la capabilité se définit comme de « libertés substantielles » (Nussbaum,2012, p.39) à savoir « ce que les personnes ont réellement les moyens de faire et d'être » (Nussbaum,2008, p.19).C'est dans le contexte de son analyse de « l'avantage individuel en termes de libertés substantielles dont jouissent les différentes personnes » que Sen avance le concept de « capabilité », concept qui peut servir à évaluer non seulement l'avantage personnel mais aussi l'efficacité et l'équité des politiques sociales. Le fait de disposer le droit de choisir un style de vie par l'aménagement d'un éventail diversifié de cheminement possible constituerait une valeur intrinsèque fondamental de l'existence humaine (Nussbaum, 2012, p.45-46).

La cinquième perspective est celle de l'**environnementaliste**. Elle tire ses origines de la psychologie communautaire états-unienne revisitée au cours des années 1980 par Julian Rappaport (1981,1987). L'empowerment est ici assimilé au bien être individuel décliné selon le degré de satisfaction des besoins personnels, relationnels et communautaires (chamberland, Bourassa et Le bossé,2017).

La sixième perspective est celle de la **responsabilisation**. Elle apparaît dans le contexte sociopolitique du démantèlement des systèmes occidentaux de protection sociale (Castel,2009). Elle enjoint aux destinataires de l'intervention sociale à l'intersection de maints axes de stigmatisation (Barbeau, 1992 ; Dobson et McNeill,2011 ;Flint,2006 ; Lorenz et Bigler,2013 ; Reysz,2006) d'assumer la responsabilité non seulement de leurs actes mais également de l'état même de leurs conditions d'existence par le développement de leur capacité d'adaptation à l'environnement socio normatif néolibéral fondé sur les valeurs d'indépendance, de compétitivité, de performance, et de concurrence (Dardot et Laval,2009). L'empowerment est conçue ici comme un processus permettant l'individu de s'autoréguler face à ses problèmes personnels. « L'empowerment articule ainsi deux dimensions, celle du pouvoir, qui constitue la racine du mot, et celle du processus d'apprentissage pour y accéder ».

1.6. Concept d'innovation sociale

Le concept d'innovation sociale a émergé comme une réponse aux différentes crises de ces dernières années. L'innovation sociale est vue comme solution prometteuse face à cette crise. La croyance aux progrès technologiques comme solutions des problèmes sociaux et environnementaux a trouvé ses limites.

Bien que les progrès technologiques aient augmentés la croissance, celle-ci ne s'est pas accompagnée automatiquement des progrès sociaux. Les études sur l'innovation et la créativité ont montré que la présence de la technologie très innovatrice ne suffit pas pour générer des sociétés dynamiques, dans lesquelles les acteurs économiques et sociaux puissent s'épanouir et donner libre cours à leur potentiel créatif (Florida, 2002).

Dans ce contexte, l'innovation sociale est apparue comme favorisant non seulement la croissance mais aussi les fruits équitables de cette dernière. L'innovation sociale a été reconnue comme la solution aux problèmes modernes (Anderson et al.,2018 ; Klein,2017 ; Moulaert et al.,2017 ; Baran, 2016 ; Benneworth& Cunha,2015 ; Boelman et al.,2014, Wallace,2017).

Le concept d'« innovation sociale » éclaire donc des pratiques visant à permettre à un groupe d'individus de prendre en charge un besoin social n'ayant pas trouvé de réponses satisfaisantes (Chambon et al,1982). Comme Mihci (2019) et Bayuno et al. (2020) le soulignent, il est difficile de parvenir à une définition commune acceptable de l'innovation sociale.

L'innovation sociale se définit comme un processus de coopération appelant la participation d'acteurs diversifiés, parmi lesquels figurent les usagers (Sabel, 1996, cité dans Cloutier,

2003). Une analyse approfondie des définitions menée précédemment a révélé que les cinq éléments suivants décrivent le mieux les IS,

Le premier un besoin social auquel il faut répondre, deuxième un élément innovant tel qu'une nouvelle approche, troisième la mise en œuvre d'un produit ou d'un service, quatrième l'amélioration d'une situation donnée, et cinquième le développement de nouvelles relations et collaborations (Eichler&Schwarz, 2019).

Les cinq éléments sont contenus dans la définition de Murray et al. (2010). « L'innovation sociale est à la fois le terme d'une dynamique qui l'a provoqué et le début d'une autre dynamique qui, par des mouvements sociaux, aboutira peut-être à une transformation globale de la société » (Lapierre, 1977).

Les organisations porteuses de l'innovation sociale remplissent deux fonctions (Sue, 1997). La première consiste à socialiser des besoins et à produire la demande sociale. La deuxième est la production par l'organisation elle-même d'une offre susceptible de répondre à la demande de la première fonction.

Les innovations sociales correspondent aux nouvelles approches, pratiques ou interventions, ou aux nouveaux produits, mis au point pour améliorer une situation ou résoudre un problème social, et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés (Bouchard, 1999).

En évoquant le terme « innovation », beaucoup l'associe à l'économiste Autrichien Joseph Schumpeter considéré comme « le théoricien le plus novateur du siècle et le plus stimulant en matière de recherche sur l'innovation » (Blondel, 2002, p.134). Schumpeter a montré le rôle de l'innovation dans l'amélioration de la productivité et de la croissance d'une économie. Il a mis à lumière le profil que doit avoir l'entrepreneur pour mener une innovation. L'entrepreneur doit être créatif, dynamique et leader dans la recherche des réponses nouvelles à des besoins sociaux non comblés.

Schumpeter considère l'innovation comme « l'introduction de nouveaux procédés techniques, de nouveaux produits ou services, de nouvelles sources de matières premières, de nouveaux débouchés et des nouvelles formes d'organisation du travail ». Ici l'innovation renferme une dimension technologique.

Elle est alors une application réussie d'une invention qui répond aux besoins d'une entreprise. Selon Louise Dandurand l'innovation technologique et l'innovation sociale se complètent « par leur nature et leur nécessité ». Elle montre trois complémentarités entre l'innovation sociale et technique : (1) toute innovation « implique un processus non linéaire qui fait appel à

l'engagement de plusieurs acteurs dans une démarche de résolution des problèmes corollaires de l'existence d'une pression externe » ; (2) la démarche de l'innovation conduit à la « définition d'une approche, à la conception d'un produit ou d'un service nouveau ou alternatif, en rupture avec l'état actuel des choses » ; (3) « pour que la solution nouvelle au problème devienne une innovation, elle doit faire l'objet d'une diffusion et surtout trouver un utilisateur ou un promoteur ».

En effet toute innovation sociale a besoin des innovations technologiques et toute innovation technologique nécessite des innovations sociales. Leur distinction dépend de l'origine de chacun. L'innovation sociale émane des initiatives citoyennes tandis que l'innovation technologique provient du milieu industriel.

Ainsi, « depuis près d'une vingtaine d'années, l'innovation est devenue le maître-mot des politiques scientifiques » (Dandurand, 2004). Cela se traduit entre autres par de nouveaux rapports entre les universités, les entreprises et les pouvoirs publics, sans oublier la constitution des nouvelles modes de connaissances (Gibbons et al., 1994). C'est un processus social faisant appel à une pluralité d'acteurs plutôt qu'à un entrepreneur individuel (Carlson, 1992).

Les innovations sociales sont élaborées et mises en œuvre par différents acteurs (Lundström et al. 2011). Parmi les acteurs de l'innovation sociale, on peut trouver les organisations sociales, les entrepreneurs sociaux (Nandan et al., 2015 ; Westley et Antadze, 2010), la société civile qui est comprise comme « les organisations non gouvernementales, ainsi que les associations plus ou moins formelles et les communautés d'intérêts et de pratique, y compris l'engagement des citoyens en tant que principaux utilisateurs, Co-développeurs et cocréateurs d'initiatives innovantes et entrepreneuriales » (Carayannis et al., 2019).

Depuis trois décennies, l'économie sociale est associée à l'innovation sociale grâce à ses innovations tant sur le plan organisationnel que sur le plan institutionnel. L'adoption récente de l'innovation sociale, comme référence incontournable, soulève de questionnement quant aux enjeux de son développement et sur son incidence de transformation sociale (Klein et al., 2014 ; Lévesque, 2006 et 2013 ; Moulaert et al., 2013.). L'innovation sociale n'émerge pas uniquement de l'économie sociale mais elle y trouve ses racines profondes puisque l'économie sociale dans ses formes organisationnelle ne cherche pas de profit. L'économie sociale présente une « matrice d'innovation sociale » dans la mesure où elle met en interaction une association de personnes et une entreprise et qu'elle favorise la coopération entre parties prenantes (Lévesque, 2007).

Les approches de l'innovation sociale dans l'économie sociale ont deux tendances : l'une conçoit l'innovation sociale comme une intervention entrepreneuriale en réponse aux besoins sociaux et environnementaux. Dans ce sens, la manière d'articuler l'innovation sociale et l'économie sociale est de les associer aux actions qui visent à apporter des solutions aux grands problèmes sociaux, comme l'accès aux soins de santé, à l'éducation, la réduction de l'empreinte carbone, voire l'éradication de la pauvreté (Murray et al., 2010). L'autre conçoit l'innovation sociale comme une réponse aux failles du marché, à l'insuffisance de l'action publique et aux limites de la philanthropie elle-même (Mulgan et al., 2007).

Suivant cette analyse, la société civile et l'Etat butent sur la complexité et l'étendue des problèmes sociétaux et environnementaux contemporains (Murray et al. 2010). D'un côté le secteur public a du mal à satisfaire les besoins transversaux et transnationaux car ça nécessite de grand budget que le pouvoir public ne pourra pas posséder. De l'autre côté, la société civile n'aurait pas des moyens financiers pour développer des solutions à grande échelle.

L'objectif est dès lors de chercher des solutions « d'affaires » et « de marché » à des problèmes sociaux et environnementaux, que pourraient mettre en œuvre des organisations du « secteur citoyen » (Drayton et Budinich, 2010). L'autre approche conçoit les innovations sociales comme des actions collectives visant un renouvellement profond des institutions qui conduisent à des transformations sociales. Cette approche s'intéresse à la recomposition des rapports entre l'Etat, la société civile, et le marché, en réponse aux attentes sociales exprimées par les mouvements sociaux et plus largement aux aspirations sociales qui visent à démocratiser l'économie et la société.

L'innovation sociale peut mener à la transformation sociale dans la mesure où elle parvient à relier des projets locaux et même personnels à une dynamique et à des enjeux collectifs de la société (Howaldt et Schwartz, 2010).

Que ce soit dans les pays riches ou pauvres les innovations proviennent souvent des populations vulnérables, des inégalités sociales et des situations des crises. La littérature scientifique contemporaine sur l'innovation sociale distingue cinq approches sur l'innovation sociale.

La première approche est celle des sciences de gestion. Dans ce contexte, on s'intéresse aux occasions d'améliorer le capital social qui permettent un meilleur fonctionnement des organisations dans l'économie, en portant une attention particulière aux effets positifs sur l'innovation sociale dans le secteur à but non lucratif (Manoury, 2002).

La deuxième approche est une approche bidisciplinaire questionnant les rapports complexes entre la réussite commerciale et le progrès social ainsi que le respect des normes environnementales.

La troisième approche relève des sciences des arts et de la créativité. Elle définit le rôle de l'innovation sociale dans la création intellectuelle et sociale. Michael Mumford (2002, p.253) auteur principal de cette réflexion définit innovation sociale comme: « *The generation and implementation of new ideas about how people should organize interpersonal activities, or social interactions, to meet one or more common goals. As with other forms of innovation, the production resulting from social innovation may vary with regard to their breadth and impact.* » Pour cet auteur une gamme d'innovations existe allant des grandes innovations jusqu' aux innovations localisées.

La quatrième approche est celle de l'innovation sociale dans le développement de territorial. Depuis quelques années, la relation entre territoire et innovation suscite un intérêt croissant mais qui va rarement dans la perspective de l'innovation sociale (Moulaert et Nussbaumer, 2008 ; Klein, 2011). Dans le cadre plus spécifique du développement local et des projets des territoires, « l'innovation sociale correspond aux changements au niveau tant institutionnel que collectif et individuel contribuant à l'intégration sociale » et à un développement territorial intégré (Hillier et al., 2004). Aujourd'hui l'innovation sociale semble indispensable dans la recherche des questions sur les défis locaux. Les collectivités locales ont un rôle à jouer pour établir des conditions favorables à l'émergence de cette innovation pour l'attractivité de leur territoire.

La cinquième approche est celle de la gouvernance politique et de la gestion publique. Il s'agit d'inventer un mode de relation qui garantit une gestion publique plus démocratique, sans toutefois minimiser le rôle de l'Etat en tant qu'acteur majeur de garantie à l'harmonie sociale (Swyngedouw, 2005 ; Novy et Leubolt, 2005).

1.7. Les organisations non gouvernementales dans l'accompagnement entrepreneurial

La recherche sur l'accompagnement entrepreneurial s'est donc très rapidement développée lors de la dernière décennie (Chabaud et al 2010). L'accompagnement entrepreneurial s'inscrit dans la perspective de l'aide et de conseil. Cette thématique est de plus en plus étudiée par les auteurs (Valeau, 2006 ; Messeghem et Verstraete, 2009).

Les organisations non gouvernementales (ONG) sont généralement reconnues pour leurs pratiques développementales qui consistent en la participation des populations à la réalisation de micro-projets visant à répondre aux besoins primaires de ces dernières (Schneider, 1985 ; D'Orfeuill, 1984). Ces organisations proposent des projets de développement pour suppléer à l'absence de politiques publiques (Bebbington et al. 2008). Elles sont devenues des actrices clés dans la fourniture des services sociaux à une plus large société (Huque 2002). Les ONG ont diverses approches, orientations et objectifs. Ces approches peuvent être classées en trois grands groupes à savoir : « programme générateur de revenus », « services sociaux » et « organisation sociale » (Buckland 1998).

En se basant sur l'approche de (Favreau et Fréchette, 2002) stipulant que les ONG ont une dimension socioéconomique en appuyant la population locale dans le développement des organisations coopératives et mutuelles. Ces ONG se retrouvent en position de l'accompagnement des entrepreneurs. Carroll (1992) saisit la dimension socioéconomique des ONG dans l'appui à l'entrepreneuriat collectif et sociopolitique. Il montre le travail sociopolitique des ONG ainsi que leur relation avec les groupes de base locaux.

Les ONG sont prises aussi comme des organisations qui mobilisent les pauvres à travers l'éducation et la concrétisation pour le développement de leurs propres organisations et qui créent une demande pour leur justice et droit social, et qui fournissent divers services de soutien pour les aider à atteindre un développement centré sur les personnes (Westergaard 1996, p.28). Ces ONG établissent des liens entre les groupes locaux, les gouvernements, les bailleurs de fonds internationaux, et d'autres institutions internationales (Carroll 1992 : 11). Les travaux de Carroll se basent sur les activités des ONG de pays pauvres du sud. Avant que les développeurs ne le fassent, les ONG du sud se sont intéressées au groupement (Lavigne Delville, 1992 PP 327-343) influencé par l'idéologie tiers-mondiste et par le mythe du communautaire dans la société rurale africaine.

De ce fait, les ONG sont traitées comme des acteurs majeurs de promotion du développement alternatif stratégique (Douglas 1987). L'aide commune est la méthode appliquée par la plupart des ONG en mobilisant les groupes ciblés de pauvres pour développer leur propre capacité par l'éducation, la sensibilisation sociale et la construction de groupe (Aminuzzaman 1996).

Ainsi ces dernières années le rôle des ONG n'est plus inspiré de la logique d'aide au développement philanthropique mais passe à un engagement de soutien socioéconomique et sociopolitique. De nos jours, les ONG contribuent à l'émergence ou à la survie des organisations populaires qui, si elles sont efficaces peuvent être des garantes à la participation

(Gentil & Mercoiret 1991). Par la participation, l'ONG et ses bénéficiaires peuvent créer une « capacité communautaire » qui a le potentiel de générer le sens des bénéficiaires d'autonomie, résoudre des problèmes collectifs, améliorer ou maintenir le bien être des sociétés et stimuler le développement microéconomique (Ospina et al., 2002).

Les ONG jouent un rôle de plaidoyer comprenant les activités de sensibilisation par le réseautage, le renforcement des capacités, le lobbying et les campagnes sous la forme d'initiatives orientées vers l'action, soit en promouvant certains intérêts ou résultats (Unerman & O'Dwyer, 2006).

2. L'accompagnement entrepreneurial par l'ADISCO

ADISCO « Appui au Développement Intégral et à la Solidarité sur les Collines » est une association sans but lucratif qui a vu le jour le 10 mars en 2006. Dès sa création sa mission primordiale était d'accompagner les mouvements sociaux dans leurs activités du développement socioéconomique et faire un plaidoyer de politique pour les couches modestes de la population. Parmi les valeurs défendues par cette ONG, il y a l'appui au mouvement coopératif, l'appui à l'autopromotion et à l'entrepreneuriat, la promotion du culte de l'effort et de l'esprit d'entreprise, la mise en réseaux et le développement d'un mouvement social autonome, l'empowerment et la responsabilisation de la population.

2.1 Méthodologie

Pour répondre à notre question consistant à percevoir les outils mis en place par les ONG pour accompagner les groupements ruraux ainsi que leur impact pour les bénéficiaires, nous avons opté pour une étude de cas unique d'une ONG dénommée ADISCO. Wacheux (1995) définit l'étude de cas comme « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications, lorsque la réalité des situations ne peut être appréhendée dans leur globalité* » (P.129).

Le choix de cette organisation est motivé par les réalisations qu'elle a déjà accomplies dans l'accompagnement entrepreneurial ainsi que son intervention en milieu rural où réside la majorité de petit groupement de paysan entrepreneur. Elle est l'une des principales ONG locale au Burundi qui a initié l'accompagnement des entrepreneurs ruraux. En se basant sur la méthode qualitative, nous avons réalisé des entretiens semi directifs avec le personnel de l'ADISCO et les membres des coopératives accompagnées dans les IGG.

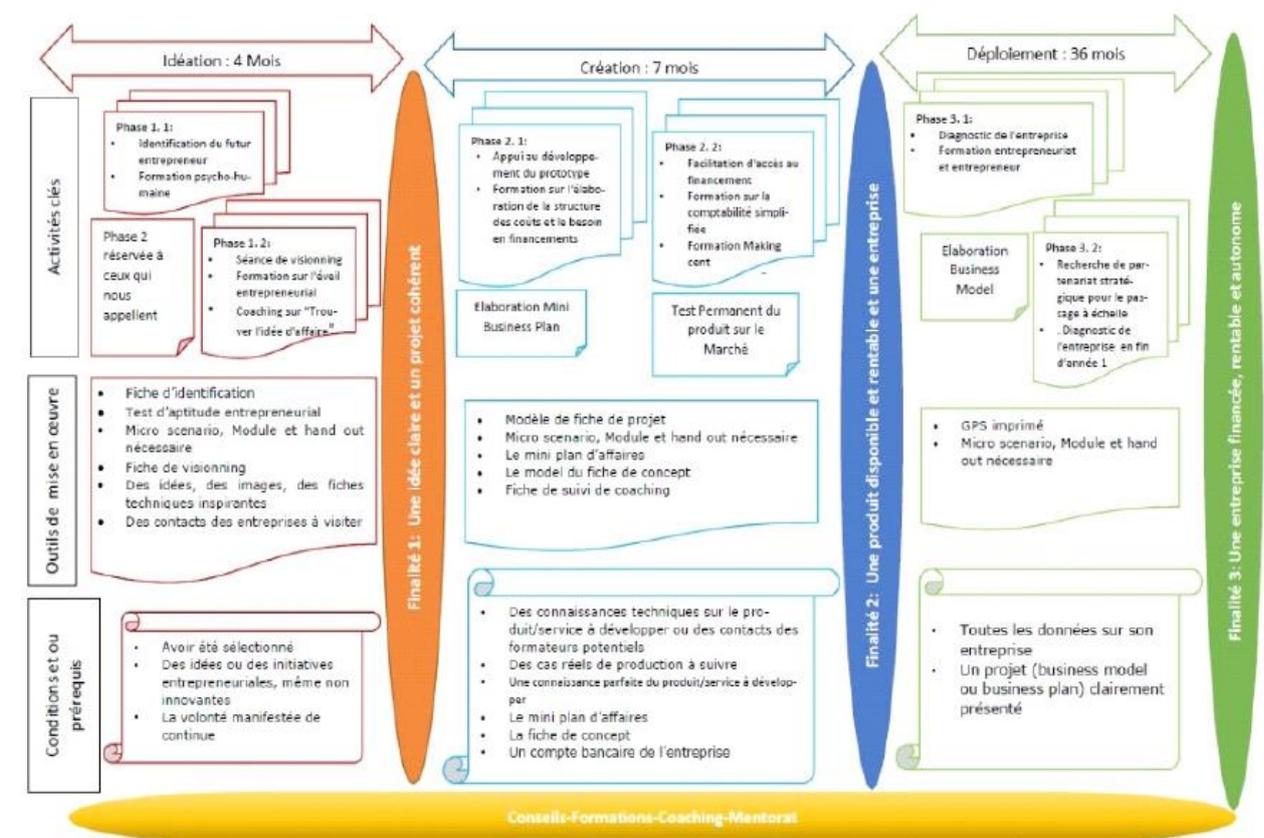
S'agissant du personnel de l'ADISCO nous nous sommes entretenus avec sept cadres dont le directeur des programmes de l'UPH, le directeur de la réflexion stratégique pour les

mouvements sociaux, le secrétaire général, la directrice de la maison de l’entrepreneur ainsi que le vice-président. En ce qui concerne des bénéficiaires, nous nous sommes entretenus avec 20 membres des coopératives accompagnés. Les entretiens ont duré en moyenne 40 min. Pour plus de compréhension sur ce cas nous avons consulté les différents rapports des activités réalisées par ADISCO ainsi que leur publication scientifique.

2.2 Les structures d’accompagnement

Dans l’accomplissement de son objectif d’accompagner les entrepreneurs et les producteurs, différentes structures ont été mises en place par ADISCO dont la maison de l’entrepreneur, IGG, UHACOM, ainsi que L’université Populaire Haguruka.

La maison de l’entrepreneur a été initiée par les universités françaises pour sensibiliser l’entreprenariat et les ressources associées ainsi que la promotion de l’innovation. Parmi les missions de la maison de l’entrepreneur retenue depuis sa création, il y a la sensibilisation, la formation, et l’accompagnement sur l’entreprenariat. Cet accompagnement se fait par l’identification de l’idée jusqu’au développement de l’entreprise dans le but ultime d’aider ces jeunes à créer leur propre emploi. La maison de l’entrepreneur (MDE) de l’ADISCO se base sur la méthodologie suivante :



Source : rapport annuel de l’Adisco 2020

Dans cette maison, les employés de l'ADISCO offrent des formations théoriques et techniques pour améliorer les compétences et aptitudes entrepreneuriales des membres des groupements des coopératives, en les aidant à la conception de plan des micros entreprises, en octroyant des crédits et subventions au porteur des projets. MDE est devenue une structure d'accompagnement robuste. En plus de l'emploi créé par les lauréats de cette maison, une culture d'entreprise s'enracine, une amélioration de niveau de vie suivi des investissements dans les petits projets génératrices de revenu pour le bien être de leur ménage.

2.3. L'accompagnement des coopératives

L'UHACOM qui est un faitière regroupant les coopératives essentiellement agricoles. ADISCO a initié ses groupements pour accompagner ces coopératives dans l'apprentissage aux membres des principes d'autopromotion, de démocratie et de mutualisation des services. Les bénéficiaires sont cochés sur l'amélioration des pratiques et des principes d'économie sociale et solidaire, la création de la plus-value, la mise en réseaux et le développement d'un mouvement social, ainsi que la mobilisation des ressources endogènes.

Ces coopératives sont aussi appuyées dans la diversification et développement des services soit directement ou indirectement. Cet appui concerne : L'accord des crédits souples d'une somme considérable par l'ADISCO pour l'amélioration de la qualité des produits fabriqués ainsi que la certification de ces produits. ADISCO les aident également à la commercialisation de produits, à l'achat des équipements des unités de transformations de produits, ainsi qu'au système de traitement de déchets.

2.4 L'accompagnement des groupes d'entraide et de solidarité

L'ADISCO accompagne des groupements de paysans qui sont regroupés au sein des groupes d'entraide et de solidarité dénommé IGG (Imirwi yu Gutererana nu Gushigikirana). Les IGG sont constituées d'individus qui choisissent de se mettre ensemble et d'exploiter les potentiels de leur milieu sous formes de tontines « Les tontines sont des associations rotatives d'épargne et de crédit. Elles font des versements réguliers en nature ou en argent et dont le total est distribué à tour de rôle aux membres de l'association » (Bouman, 1977 ; Henry et Al. 1991). L'ADISCO accompagne les IGG en quatre phases qui sont **la naissance, la fonctionnalité, le renforcement, et l'empowerment.**

La naissance

Elle se fait par le choix que l'ADISCO effectue au niveau du groupement des paysans. Les membres sont choisis selon des qualités humaines exceptionnelles au sein des communautés.

Les sélectionnés suivront une formation selon un approche « d'éducation populaire » sur le développement intégrale. A fin de la formation ils seront capables de mettre en place des groupes de solidarité et d'entraide basés sur les tontines.

La fonctionnalité

Les membres mobilisent des ressources en mettant en place des activités concrètes, entreprennent des actions à caractères communautaires ou individuels.

Le renforcement

Les membres se dotent d'une vision à long terme, un plan d'action pour l'atteindre et se choisissent des projets novateurs à entreprendre.

Empowerment

Les membres reçoivent de formation sur l'autonomie, la gestion des tontines, ils se distinguent dans leur communauté grâce à leur notoriété et influencent les décisions collinaires. L'appartenance dans les IGG renforce le capital social de ses groupements, des liens se tissent à travers l'entraide et l'entretien de tontine, la confiance mutuelle se renforce, les gens sortent d'isolement et d'auto exclusion et accrut leur moyen d'existence.

2.6 L'université populaire Haguruka (UPH)

L'intérêt croissant accordé aux processus d'accompagnement entrepreneurial exige l'échange de connaissance et d'apprentissage pour promouvoir l'innovation et la créativité. L'accompagnement entrepreneurial est principalement vu comme un processus d'apprentissage entrepreneurial (Sammut, 2003 ; Cuzin et Fayolle, 2004). Etzkowitz (2003) attire l'attention sur l'importance de l'université entrepreneuriale dans le processus d'innovation. L'université est considérée comme un lieu d'apprentissage collectif et interactif pour l'acquisition de connaissance économique et de système d'innovation (Lundvall, 1992).

Cela impose non seulement de s'intéresser sur les processus d'accompagnement mais aussi d'améliorer les compétences des acteurs d'accompagnement par le moyen d'apprentissage entrepreneurial. L'apprentissage comprend toute forme de formation formelle ou informelle incitant à une mentalité et comportement entrepreneurial. Selon Knowles et al. (2005), plusieurs chercheurs s'entendent pour dire que « l'apprentissage est un acte ou un processus par lequel un changement de comportement, des savoirs, d'habileté et d'attitude est intégré » (Boyd et Apps, 1980 p. 100-101).

L'ADISCO dans sa mission d'améliorer les compétences entrepreneurial des groupements des paysans ruraux a pris l'accompagnement entrepreneurial comme un processus d'apprentissage

dynamique générateur des compétences individuelles et collectives en mettant en place **l'Université populaire** dénommé « haguruka » (haguruka signifie en Français début) qui est un centre de recherche et de formation de coopérative et de leadership.

Elle dispense des formations aux différents acteurs des mouvements sociaux incluant les leaders, les agents du développement, et les organisations d'accompagnements. Étant un des instruments d'appui au mouvement paysans, son rôle primordial est de renforcer les compétences, des agents et cadres d'accompagnement, elle réalise également la recherche et la capitalisation du savoir local sans oublier qu'elle sert également de cadre de réflexion pour le mouvement sociaux.

Grace aux nombreuses séances de formations organisées, elle est devenue un outil d'apprentissage des innovations et des pratiques. Les formations dispensées par l'UPH améliorent les compétences des coopératives et des mutuelles dans le fonctionnement de leur service. Parmi les différentes formations suivies les principales se rapportent sur les principes et les textes régissant le mouvement coopératif, la gestion d'une organisation par des leaders, le rôle et responsabilité des organes des coopératives. La constitution d'un capital humain parmi des paysans formé au sein de l'Université Populaire Haguruka témoigne de la capacité de cette institution. Les organisations paysannes accompagnées sont devenues des modèles de démocratie matérialisée par l'alternance au pouvoir et la concertation dans la prise de décision.

Résultat

Les structures mises en place par ADISCO pour accompagner les petits producteurs ruraux dans l'entrepreneuriat ont été efficaces dans la mesure où ils contribuent à l'amélioration des conditions de vie des ménages bénéficiaires. Les coopératives accompagnées ont augmenté leur productivité grâce aux appuis techniques et financiers reçus de la part de l'ADISCO. Elles travaillent ensemble dans l'achat de semences, le stockage de leur produit ainsi que la commercialisation. Ils arrivent à transformer 30% de leur production et de les vendre sous forme de produit labellisé. Pour pallier au problème de financement, l'appui des associations tontinières au niveau de colline a permis au ménage de réaliser de petits projets générant des revenus pour subvenir à leurs besoins.

L'accompagnement des jeunes dans le groupement d'entraide et de solidarité a permis l'amélioration de leur compétence et la performance de leurs petites entreprises. Cela se constate par l'évolution de chiffre d'affaires de leur entreprise qui atteint 11 % annuellement ainsi que la création d'emploi dont 70% dans le domaine agricole. Grace aux formations

dispensées par l'Université Populaire Haguruka, les leaders de mouvement sociaux ont pu renforcer leur compétence et contribuer à l'innovation par la recherche par exemple le développement d'un nouveau procédé d'irrigation adapté au contexte des producteurs. L'Université Populaire Haguruka contribue dans la diffusion du savoir par la publication des articles scientifiques dans la revue international IJASRE.

Au niveau national, il a créé un magazine dénommé « la voix de colline » où sont publiées les fiches techniques d'apprentissage et d'innovation sur l'entrepreneuriat et le développement de monde rural. La population se trouvant dans les zones de l'intervention se dit satisfaite par la réalisation déjà accomplie par l'ADISCO.

Celles qui ont bénéficié de son appuie ont vu leur mode de vie changée en disposant d'emploi et de revenu mensuel tiré des activités financées par l'ADISCO. L'accompagnement des paysans par ADISCO a eu un fort impact dans le changement de niveau de vie de paysan ruraux. Cela s'est observé dans l'esprit d'autopromotion des groupements accompagnés et L'installation de la culture entrepreneuriale.

Le renforcement de la compétence des groupes de paysans a favorisé la création des mouvements des paysans entrepreneurs. Les coopératives accompagnées sont devenues des modèles dans la contribution de l'économie locale. Les tontines créées sont devenus des mécanismes de financement des ménages.

Conclusion

Dans cette contribution nous avons montré que l'accompagnement est aujourd'hui porté par de différents acteurs, différents stratégies et pratiques sont utilisés d'où l'analyse de structure d'accompagnement parait indispensable pour saisir les stratégies et modèles pouvant répondre aux besoins des entrepreneurs. Le pouvoir public ne peut pas répondre seul aux besoins des soutiens des initiatives entrepreneuriales collaborant avec d'autres acteurs.

De ce fait, L'accompagnement entrepreneurial a vu d'autres acteurs émergents dans ce domaine dont les ONG qui appuient les initiatives entrepreneuriales dans la réalisation de leur mission de secourir les plus pauvres.

Sur le plan managérial nous avons montré que les ONG impactent positivement la résolution des problèmes liés à la pauvreté par un accompagnement concentré essentiellement à la diffusion de connaissance et de compétences par des séries d'apprentissages et de formations dispensées au groupement de coopérative. Ainsi que l'appui technique et financier mis à leurs dispositions pour les aider à créer leur propre emploi.

L'apport de cette contribution est que d'après les recherches bibliographiques sur les ONG, on trouve qu'elles interviennent souvent pour donner de l'aide ou secourir les populations touchées par des catastrophes naturelles.

La question de la création d'esprit d'entreprise au sein de la communauté en les associant dans leurs stratégies ne faisait pas leur mission. Adisco a su promouvoir l'esprit entrepreneurial en impliquant la population bénéficiaire dans le choix de stratégie à mener pour résoudre leurs problèmes.

La limite de notre travail est qu'il traite un cas unique avec un petit échantillon couvrant une partie du monde rural.

Cependant il serait mieux de déterminer le temps d'assistance aux coopératives et mouvement sociaux déjà accompagnés pour qu'ils puissent se débrouiller seuls afin d'intervenir dans d'autres zones non couvertes par le programme d'accompagnement. ADISCO pourrait aider l'Etat dans la définition des objectifs et politiques du développement du monde rural étant donné que sa contribution dans le développement du monde rural revêt une importance capitale. Le renforcement du processus d'accompagnement pour que d'autres organisations de la société civile s'impliquent vu que le système d'accompagnement des entrepreneurs est au stade embryonnaire.

Bibliographie

Anne- Emmanuèle Calvès. (2009). « Empowerment généalogie d'un concept clé du discours contemporain sur le développement. » *Revue Tiers Monde*, volume 4 : numéro 200, PP : 735-749.

Alain Van Cuyck. (2015). « L'empowerment, entre effet de mode et réalité : sur un phénomène à la lumière du concept de pouvoir social et citoyen et des technologies de l'information et de la communication. » conférence internationale- Médias et espace public- Nouveaux enjeux de l'ère numérique.

Alan Fowler. (2000). « NGOs as a moment in history: Beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, 21 :4, 637-654, DOI : 10. 1080/713701063.

Amar Thioun. Quels rôles pour les ONG du sud ? » *Revue international et stratégique*, volume 2 : numéro 98, PP : 73- 81.

Arellano-Lopez, Sonia, & James Petras. (1998). « L'aide ambiguë des ONG, le cas de Bolivie : un point de vue latino-américain. » In *Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires ?* Centre Tricontinental, PP. 87-107. France : L'Harmattan.

Assogba Y. (1989). « Pratiques participatives des ONG en Afrique : le cas du PHV-CUSO au Togo. » *Nouvelles pratiques sociales*, 2(1), 147–164. <https://doi.org/10.7202/301035ar>

Baylousis&Rafael G. (1998). « Les ONG partenaires dans le développement ou instruments du néo-colonialisme ? Un point du vue asiatique ». In *Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires ?* Centre Tricontinental, pp. 77-86. France: Le Harmattan.

Bhattachan Krishna B. (2000). « NGOs and INGOs in Nepal: reality and Myth ». In *Learning NGOs and the Dynamics of Development Partnership*, de Farhad Hossain, Marko Ulvila et Ware Newaz (Eds), pp. 269-280. Dhaka (Bangladesh) : Ahsania Books.

Bouferas.N & Najab. M. (2021). « Entrepreneuriat et croissance au Maroc : quel effet ? » *Revue Française d'économie et de Gestion*, Volume 2 : Numéro 11 PP : 468-489.

Bounahr.I. & El Khattab.Y.(2022). « Université entrepreneuriale : vers un nouveau modèle de développement socioéconomique – cas de l'université Hassan II de Casablanca (UH2C). » *Revue Française d'Economie et de gestion*, volume 3 : Numéro 11 PP : 228-252.

Bourbonnais M.&Parazelli, M. (2018). « L'empowerment en travail social et les significations de la solidarité. » *Revue d'intervention sociale et communautaire*, volume 24 : numéro 2, PP 38-73.

Carroll, Thomas. (1992). "Intermediary NGOs. The Supporting Link in Grassroots Development. West Hartford (Connecticut). » Kumarian Press, PP 274.

Christophe Schmitt. (2015). « Du réparateur au Facilitateur : changement de regard sur l'accompagnement. » *Revue Entreprendre& Innover*, Volume 4 : numéro 27, PP 93 - 101.

Cyrine Ben- Hafaïdh. (2006). « Entrepreneuriat en équipe : Positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif. Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation. » *Revue de l'Entrepreneuriat*, Volume 5 : PP 31-51.

David B. Audretsch, Georg M. Eichler& Erich J. Schwarz. (2022). "Emerging needs of social innovators and social innovation ecosystems." *International entrepreneurship and Management journal*, volume 18 : PP 217-254.

Dandurand Louise. (2005). « Réflexion autour du concept d'innovation social approche historique et comparative. » *Revue Française d'administration publique*, Numéro 115, PP 377-382.

Denis Chartier. (2020). « ONG. Groupe Cynorhodon. Dictionnaire critique de l'Anthropocène, » CNRS Éditions, hal-03418237.

Develtere, Patrick et Bénédicte Fonteneau. (2001). « Société civile, ONG, tiers secteur, mouvement social et économie sociale : conception au Nord, pertinence au Sud ? », conférence prononcée au Deuxième rencontre internationale sur la globalisation de la solidarité, Québec, PP13-16, 27.

Doucet H. (2020). « La contribution de l'approche par les capacités d'Amartya Sen à la pratique professionnelle en santé mentale : une analyse éthique. » *Canadian journal of bioethics/Revue canadienne de bioéthique*, volume 3 : numéro 2, PP : 93-101.

Fatiha Fort, Isabelle BoriesAzeau, Florence Noguera & Catherine Peyroux. (2016). « Accompagnement entrepreneurial quelle maille territoriale d'intervention. » *Gestion*, Volume33 : numéro 2, pp : 161- 180.

Favreau Louis. (1994). « Mouvement associatif et ONG du Nord et du Sud à l'heure des partenariats ». *Coopératives et Développement*, volume25 : numéro 2, pp : 7-26.

Favreau, Louis et Lucie Fréchette. (2002). « Mondialisation, économie sociale, développement local et solidarité internationale. Ste. -Foy Québec » Presses de l'Université du Québec, Coll. Pratiques et Politiques Sociales et Économiques, PP 286.

Fowler, Alan. (2000). « NGO futures: beyond aid: NGOD values and the fourth position ». *Third World Quarterly*, volume 21 : numéro 4, PP : 589-603.

Gérard Perroulaz. (2004). « Le rôle des ONG dans la politique de développement : forces et limites, légitimité et contrôle » *Annuaire Suisse de politique de développement*, PP :9-24.

Guillaume Lacquement et Christophe Quéva. (2016). « Introduction, Innovation sociales et développement des territoires dans les campagnes européennes. » *Norois*, volume 4 : numéro 241, PP :7-13.

Hmama Z. & Alaoui M. (2020). « Entrepreneuriat sociale et innovation sociale : Quelle distinction ? une revue de la littérature sur la base de la méthode PRISMA. » *Revue Internationale du chercheur*, Volume 1 : Numéro 2, PP :117-136.

Jacques Defourny et Marthe Nyssens. (2017). « Economie sociale et solidaire. » *socio économie du 3eme Secteur*, PP 399-412 <http://noto.deboecksuperieur.com>.

Jean-Marc Fontan. (2011). « Entrepreneuriat social et entrepreneuriat collectif : Synthèse et constants. » *Canadian journal of non-profit and social economy research*, volume 2: numéro 2 PP: 37-56.

Jérôme Boncler, Martine Hlady Rispal, Thierry Verstraete. (2006). « Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale. » *Revue de l'Entrepreneuriat*, volume5 : numéro2, PP 9 - 29.

Juan-Luis Klein. (2014). « Innovation sociale et développement territoriale » Dans l'innovation sociale, collection : sociologie économique pp : 115-142.

Juan-Luis Klein & Denis Harrison. (2007). « L'innovation sociale émergence et effets sur la transformation des sociétés » presse de l'université de Québec.

Joanna Morawska-Jancelewics. (2022). « The role of universities in social innovation within Quadruple/Quintuple helix model: practical implications from polish experience. » *Journal of the knowledge economy*, volume 13 : PP : 2230-2271.

Maela PAUL. (2009). « Accompagnement. », Dans *recherche et formation*, volume 3 : numéro 62, PP : 91-108.

Marie Hélène Bacqué & Carole Biewener. (2015). « Pourquoi l'empowerment ? » *Revue question de communication*, volume 1 : numéro 27, PP : 386-387.

Meghraoui N. & Aït Lemqeddem H. (2021). « Crowdfunding, levier de l'entrepreneuriat social au Maroc : entre approches théorique et réalités empiriques », *Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit*, volume 5 : numéro 1, PP : 274-290.

Mélissa Ziani, Pénélope Codello & Anne Mesny. (2021). « L'éducation des jeunes à l'entrepreneuriat collectif : Défis et tensions au cœur des coopératives d'initiation à l'entrepreneuriat collectif au Québec. » *canadian journal of not profit and social economy research*, Volume 12 : numéro 2, PP : 74-88.

Messeghem K, Sammut S Chabaud D, Carrier C. & Thurik, R. (2013). « L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance. » *Management international / International Management / Gestion International*, volume 17 : numéro 3, PP : 65-71. <https://doi.org/10.7202/1018267ar>.

Muller, Jean-Daniel. (1989). « Les ONG ambiguës. Aides aux États, aides aux populations ? » Paris : Harmattan, PP 250.

Mylène Rousselle. (2011). « L'innovation sociale : Au-delà du phénomène, une solution durable aux défis sociaux. » *les cahiers de la solidarité*, cahier numéro 27.

Ninacs William. (2003). « Types et processus d'empowerment dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec. » Thèse présentée à la faculté des études supérieures de l'université Laval.

Odile Castel. (2008). « Place des ONG de développement (associations de solidarité internationale) dans l'économie sociale et solidaire ». VIIIème Rencontres internationales du Réseau Interuniversitaire de l'Economie Sociale et Solidaire HAL-hal.archives-ouvertes.fr

Odile castel, Jacques Prades, A. Machado. (2005). « La vulnérabilité comme source de l'innovation sociale au nord et au sud. » Site de Cerises.

Olga Navarro-Flores. (2007). « Les relations de partenariat Nord-Sud : du paradoxe au compromis une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale ». Collection thèses et mémoires.

Pascal Philippart. (2017). « L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté : question autour d'un phénomène complexe. » *projective*, volume 1 : numéro 16, PP : 11-29.

Patrick Valéau, Alain Fayolle, Harry Matlay. (2021). « Social Entrepreneurs in Non-Profit Organizations: Innovation and Dilemmas ». *Handbook of research on social entrepreneurship* PP 205-231.

Paul Maela. (2021). « L'accompagnement : une nébuleuse » *éducation permanente*, volume 1 : numéro 226, PP : 146-159.

Paul Maela. (2003). « Ce qu'accompagner veut dire. », *Carriérologie*, volume 9 : numéro 1 et 2, PP : 25-34.

Raphael Nkakleu, Altante Désirée Biboum, Alphonse Mefoute Badiang, Benjamin Yamb & Bassirou Tidjani, Fatou Diop, Serge Simen, Alfred Ndiaye. (2018). « Accompagnement des entrepreneurs et performance post création des petites entreprises camerounaises et sénégalaises ». Rapport de recherche du FR-CIEA, numéro 78. PP :77-92.

Raphael Nkakleu. (2009). « Quand la tontine d'entreprise crée le capital social intra organisationnel en Afrique : une étude de cas. » *Management & Avenir*, volume 7 : numéros 27, PP :119 -134.

Sylvie Sammut. (2008). « Variétés des formes d'accompagnement du créateur d'entreprise : quand la dimension interpersonnelle devient prégnante. » Hermès science publishing. Halshs-01244223.

Tinasoa Razafindrazaka, colette Fourcade. (2016). « L'entrepreneuriat collectif : un outil du développement territorial. » *Revue d'économie régionale & urbaine*, volume5 : numero5, PP :1017-1041.

Van Der Yeught, C. & Bergery, L. (2012). « Quelles compétences de l'entrepreneuriat social et solidaire transférer vers la petite entreprise responsable ? » *Revue international P.M.E.*, voume25 : numéro 3-4, PP :155-194.

Van Kemenade, Solange et Louis Favreau. (2000). « Coopération Nord/Sud et économie sociale : l'expérience de l'ONG Développement et Paix (1997-1999) Université du Québec à Hull. », Chaire de recherche et développement communautaire (CRDC), Série Pratiques économiques et sociales, numero16, PP : 65.

Touhami. F&Mouhtat. I. (2023). « L'accompagnement entrepreneurial post – création et son efficacité pour la performance des entreprises » *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Volume 4 : numéro 2, PP :475-497.

Wacheux. F. (1995). « L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse des situations de travail : proposition méthodologique constructiviste. » 6 -ème congrès de l'AGR. P.127-134. Xiaomin Yu. (2017). « L'entrepreneuriat social dans le secteur non lucratif en Chine : le cas de la participation innovante de la société civil dans l'effort de reconstruction qui suivit le tremblement de terre. », *Journals. Openedition*, volume 3, PP :55-64.