

Décembre
2003

NUMÉRO 7

Les BDS (Business Development Services)

L'actualité des services aux entreprises

➤ Appuyer l'entrepreneuriat



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES - DGCID

Bonjour,

Il est reconnu que l'entrepreneuriat, c'est-à-dire l'esprit, la création et le développement d'entreprise joue un rôle déterminant dans les processus de développement économique. En effet, les entrepreneurs créent de nouvelles entreprises, de nouvelles activités, ils produisent des biens et services pour leur société, ils créent de la richesse et de nouveaux emplois.

De nombreux projets se donnant l'objectif d'appuyer l'entrepreneuriat mettent en évidence le fait que le problème ne se résume pas à l'accès aux ressources, qu'elles soient techniques, humaines ou financières.

On peut alors se poser les questions suivantes : naît-on entrepreneur ou le devient-on ? quelles sont les caractéristiques communes aux entrepreneurs ? comment les identifier ? comment peut-on appuyer l'entrepreneuriat ? qu'est-ce que les programmes de développement de l'entrepreneuriat ont en commun ? qu'est-ce qui éventuellement les distingue ?

Sans répondre ici à toutes ces questions, on peut avancer que la lecture des textes qui vous sont présentés semblent converger vers l'idée qu'un appui adéquat, c'est-à-dire tenant compte du contexte et des individus, permet de renforcer et de mieux valoriser leur potentiel entrepreneurial.

Les textes que nous vous présentons portent sur des projets qui se sont explicitement donnés pour objectif de développer l'entrepreneuriat. Ils présentent des expériences, des outils et concepts qui peuvent être utiles à ceux qui souhaiteraient se lancer dans ce domaine, à ceux qui y interviennent déjà et souhaitent mettre leurs pratiques en perspectives pour

les améliorer. Ils convergent vers l'idée qu'appuyer l'entrepreneuriat, c'est aider à passer un cap. Lorsque l'on aborde les thématiques des BDS et de l'entrepreneuriat, on parle souvent d'un appui lors des phases de création, de démarrage et de consolidation de l'entreprise. Cet appui porte sur la définition et la mise en œuvre d'une idée, l'aide au montage d'un plan d'affaires, au développement de produits, sur des choix techniques ou technologiques, sur l'installation et le démarrage.

Les services offerts prennent souvent la forme de formations. Des services d'incubation peuvent aussi être proposés, tout comme un appui et un conseil techniques ou la mise en place d'un environnement facilitateur. Certains textes insistent sur l'importance de la sélection des participants au programme, qui doit se faire selon des critères de compétences, de motivation et « dynamisme » personnels – idée, envie et volonté de mise en œuvre d'un projet personnel –, de capacité financière, d'environnement familial, de critères sociaux – certains programmes visant plus particulièrement les femmes, les jeunes ou d'autres catégories de population désavantagées.

Nous vous souhaitons une bonne lecture, et surtout, une excellente année 2004 !

Sommaire

● Idées, concepts et politiques

- « L'entrepreneuriat chez les jeunes : relever les grands défis stratégiques », Francis Chigunta, 2002 p. 5 à 7
- « Entrepreneuriat et économies émergentes : création et développement de nouvelles entreprises en Amérique latine et en Asie de l'Est », Hugo Kantis, Masahiko Ishida et Masahiko Komori, mars 2002 p. 8 à 12

● Études de cas

- « Empretec. Le développement de la capacité entrepreneuriale et le renforcement des petites et moyennes entreprises », Secrétariat de la Cnuccd, Conférences des Nations Unies sur le commerce et le développement, 2002 p. 13 à 15
- « L'impact du programme SIYB au Vietnam », 2001 p. 16 à 19
- « La formation à l'entrepreneuriat : une étude de cas des Philippines », Dietmar Herbon, 1997 (mis à jour en 2003 avec la collaboration de Rainer Kolshom et Anji Resurreccion) p. 20 à 25
- « Les centres d'incubation d'entreprises à vocation technologique au Brésil : prendre soin des entrepreneurs, créer des entreprises », Rustam Lalkaka et Daniel Shaffer, 2000 p. 26 à 30
- « Appuyer l'entrepreneuriat dans les pays en développement : enquête terrain et inventaire d'initiatives », Bridges.org, mai 2002 p. 31 à 38

● Outils d'action

- « Mesurer le succès des initiatives d'appui à l'entrepreneuriat : réussites et limites actuelles », Bridges.org, juin 2002 p. 39 à 42
- « Un manuel pour les praticiens : promotion de l'entrepreneuriat féminin - les stratégies et outils du cycle de projet », DDC, 2003 p. 43 à 48

● Informations utiles p. 49

Mode d'emploi

« L'actualité des services aux entreprises » est un produit d'information de la Direction générale de la coopération internationale et du développement (DGCID)¹ à destination des opérateurs, des praticiens et des partenaires au développement. Les précédentes parutions sont consultables et téléchargeables sur le site internet du ministère français des Affaires étrangères : www.france.diplomatie.fr/solidarite/economie/bds/.

La formule s'articule autour de quatre parties, identifiables par des couleurs et une thématique spécifiques.

● Idées, concepts et politiques (couleur bleu-vert)

Des analyses portant sur l'évolution des démarches d'appui, les axes d'intervention des bailleurs et les problématiques du moment.

● Études de cas (couleur orange)

Description et analyse de démarches et de programmes nouveaux, différents ou originaux mis en œuvre dans une large variété de contextes.

● Outils d'action (couleur bordeaux)

L'ensemble des phases de la vie d'un programme : de l'identification au retrait, en passant par la conception, la mise en œuvre, l'évaluation.

● Informations utiles (couleur violet)

Actualité, bibliographie additionnelle, présentation d'un site internet, d'un ouvrage récent, ou de toute autre information complémentaire sur le thème ou plus généralement pertinente sur les services d'appui aux entreprises.

¹ La DGCID a confié au GRET la tâche de réaliser sur une base trimestrielle une synthèse en français de textes et d'analyses consacrées à l'appui aux entreprises. Ce numéro a ainsi mobilisé Anne Perrin (traduction et synthèse), Anne Vigna (traduction et synthèse), Aurélie De Lalande (traduction et synthèse), Marie-Laure Bardel (traduction et synthèse), Hélène Gay (PAO) et Sandra Barlet (coordination).

Chaque parution rassemble une série de « fiches » qui correspondent chacune à une synthèse en français d'un texte initialement publié en anglais.

Ceci répond à une attente mainte fois exprimée, à savoir faciliter l'accès d'un public francophone aux écrits et analyses émanant d'autres coopérations.

Vos attentes, commentaires et réactions

Ce travail vous est destiné, à vous de le valider ou de le faire évoluer. Merci de nous faire connaître vos avis, remarques et suggestions en répondant au questionnaire de satisfaction joint à ce numéro. Vous pouvez aussi nous écrire à l'adresse suivante :

► bds.mae@gret.org

Glossaire : quelques termes utiles pour faciliter la lecture

► **Entreprenariat** : selon Stevenson (1989), c'est le processus qui amène des personnes à envisager la propriété d'une entreprise comme une option ou solution de carrière viable, à arriver avec des projets d'entreprise, à apprendre à devenir des entrepreneurs et à lancer et à développer une entreprise. Cette définition est loin d'être unique, nous la retenons dans cette publication (trois axes : esprit, création et développement d'entreprise).

► **Entreprenariat chez les jeunes** : c'est, selon Francis Chigunta (2002) et en prenant en compte la définition ci-dessus de Stevenson, l'application pratique par le jeune des qualités propres à l'entrepreneur, comme l'initiative, l'innovation, la créativité et la prise de risques dans l'environnement de travail (que ce soit en auto-emploi ou dans le cadre de petites entreprises naissantes), en utilisant les compétences appropriées afin de réussir dans ce milieu et cette culture.

L'entrepreneuriat chez les jeunes : relever les grands défis stratégiques

Youth
entrepreneurship:
meeting the key
policy challenges,
Francis Chigunta,
2002.

Étude de Francis
Chigunta, professeur à
l'Université d'Oxford,
Angleterre.

L'étude, « Youth Entrepreneurship: Meeting the Key Policy Challenges » porte sur la situation des jeunes entrepreneurs. L'auteur analyse les caractéristiques de la création d'entreprises chez les jeunes âgés de 15 à 35 ans dans les pays développés et les pays en voie de développement à partir des différentes études réalisées notamment en Angleterre pour les premiers, et en Zambie pour les seconds. Démontant les mécanismes qui rendent la création d'activités par les jeunes hasardeuse et difficile, l'auteur propose une série de recommandations pour améliorer l'entrepreneuriat jugé apte à résoudre un certain nombre de maux sociaux. Cette étude vise à stimuler les débats sur l'entrepreneuriat comme option de carrière pour les jeunes.

Malgré un formidable engouement ces dernières années pour la création d'entreprise comme remède au chômage, peu de programmes pour favoriser l'emploi ont réellement ciblé les jeunes entrepreneurs. Non seulement les connaissances et études sur le sujet sont peu nombreuses et largement ignorées, mais les potentialités inhérentes aux jeunes entrepreneurs sont généralement sous-estimées.

CARACTÉRISTIQUES ET INTÉRÊT DE L'ENTREPRENARIAT CHEZ LES JEUNES

Par « jeune entrepreneur », on entend « toute personne entre 15 et 35 ans qui fait preuve d'innovation, d'initiative, de créativité et de prise de risque dans la mise en route d'une activité ». D'après les quelques données et études existantes, dans les pays développés comme dans les pays en voie de développement, les jeunes qui montent leur propre entreprise parviennent généralement à dé-

velopper une activité, mais la taille et le poids économique reste bien inférieur aux activités créées par leurs aînés. Cela dit, le fait que les jeunes se lancent dans la création d'entreprise permet de résoudre certains problèmes liés au chômage (et qui touchent particulièrement la jeunesse) tels que la délinquance et la paupérisation d'une communauté. Soutenir la création d'entreprises chez les jeunes a donc un impact social fort puisqu'il permet de créer de l'emploi et en particulier chez les jeunes marginalisés. Un jeune entrepreneur aura tendance à recruter ses premiers collaborateurs dans son entourage géographique proche et appartenant à la même tranche d'âge, voire plus jeune que lui.

Mais l'intérêt est aussi économique : étant donné que les jeunes entrepreneurs sont très impliqués sur le marché local, toute nouvelle création d'activité a pour conséquence d'insuffler de nouvelles dynamiques dans l'économie locale. Il s'agit là de caractéristiques communes aux pays économiquement forts et faibles. Cependant, des différences fondamentales existent, en particulier dans les choix et les ambitions des jeunes entrepreneurs suivant leur lieu de résidence.

Dans les pays développés

Une étude menée par la Banque Barclays en Angleterre en 1997 a montré que 65 % des jeunes entrepreneurs travaillent à la maison, 40 % travaillent seuls, 14 % ont un employé et 17 % emploient au moins six employés. 71% d'entre eux avaient un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 158 000 US\$ pour un capital de départ estimé autour de 7 000 US\$. Même si cette étude comme d'autres analyses effectuées dans les pays de l'OCDE montre que les initiatives menées par les jeunes fonctionnent bien, elles restent extrêmement marginales et ne pèsent guère en termes économiques : en moyenne, elles constituent à peine 10 % des emplois créés par des initiatives personnelles.

D'après l'étude de la Barclays, seuls 3,3 % des jeunes entre 16 et 25 ans parviennent à se créer un emploi, quand 36 % des adultes le réalisent après 65 ans. De même, une étude menée à Cleveland, en Angleterre (MacDonald et Coffield), a tiré un portrait très noir des créations d'entreprises chez les jeunes. Les auteurs l'ont décrit comme « un secteur nouveau de l'économie, mal rémunéré, sans sécurité de l'emploi, à la périphérie de l'économie traditionnelle ». Des résultats à prendre avec prudence puisqu'il s'agit d'une étude conduite sur des très jeunes gens entre 15 et 24 ans et que le manque de maturité et d'expérience professionnelle sont responsables de ces difficiles conditions.

L'étude s'attarde plutôt sur le dynamisme des jeunes entrepreneurs et en particulier sur celui des femmes : d'après différentes études concordantes, elles représentent près de la moitié des créateurs d'entreprises. Ces hommes et ces femmes qui choisissent la création d'entreprise ne recherchent pas forcément un gain financier plus important. Les raisons les plus souvent citées dans les pays de l'OCDE sont l'indépendance, la flexibilité et un contrôle plus important sur sa vie.

Dans les pays en voie de développement

Le taux d'emplois créés et occupés par les jeunes est plus important que dans les pays développés, même si, là encore, il reste inférieur aux emplois générés par les adultes.

Une récente étude en Zambie (Chigunta, 2001) a montré qu'un quart des jeunes avaient créé leur emploi, la plupart dans des activités de commerce et de services. Cependant, cette caractéristique reste majoritairement masculine. Selon la même étude, seules 5 % des femmes entre 15 et 19 ans détenaient une entreprise contre 15 % dans la même tranche d'âge côté masculin. En ce qui concerne les femmes entre 20 et 24 ans, elles sont 25 % à détenir une entreprise contre plus de 40 % chez les hommes. Ces différences s'expliquent par l'existence de contraintes socio-économiques qui limitent l'accès des femmes à la création d'entreprise.

Pour la plupart (92 %) des jeunes interrogés, ce sont des problèmes économiques graves – voire la survie – qui les ont poussés à créer leur propre activité. La moitié (46 %) n'avait pas d'emploi, un tiers (30,8 %) devait assurer un revenu supplémentaire au foyer et 15 % appartenaient à la catégorie sociale la plus désavantagée. La motivation n'est pas la même suivant le genre : pour les femmes, il s'agit de compléter les revenus du foyer alors que les hommes cherchent avant tout un emploi et une activité.

RISQUES ET HANDICAPS

Les barrières à l'entrepreneuriat des jeunes

Mais quel que soit le pays de résidence – pays en voie de développement, pays développés ou économies émergentes – l'étude montre que les difficultés qui limitent l'entrepreneuriat chez les jeunes sont identiques. Ainsi les jeunes, ayant plus de difficultés que les entrepreneurs adultes, doivent surmonter les barrières suivantes :

- **accès au capital** difficile et capital de départ bien inférieur à celui des adultes ;
- **pas d'expériences commerciales** ni de contacts pour générer du profit ;
- **peu d'accès à l'information** : les activités de l'entreprise sont concentrées dans un seul secteur ;
- **peu d'équipements** : l'entreprise opère sans local, depuis la rue ou la maison du jeune.

Ces contraintes exposent les entreprises créées par des jeunes à des risques bien supérieurs à ceux que pourraient rencontrer les entrepreneurs plus âgés. Cependant, il est difficile d'analyser si la prise de risque est calculée ou non par un jeune entrepreneur.

Le marché local : opportunités et contraintes

Les entreprises dirigées par des jeunes travaillent principalement avec le marché local d'une part, parce qu'ils en connaissent les mécanismes, les contraintes et les opportunités et d'autre part, parce que la majorité de leur clientèle en est issue. L'étude de Zambie a mis en évidence qu'il s'agissait dans tous les cas d'une nécessité.

Les entreprises informelles comptent souvent très peu sur la clientèle du gouvernement et des entreprises du pays. Seules 4,8 % de ces entreprises dirigées par des jeunes avaient passé un jour un contrat avec un département ou service étatique et 14,9 % avec le secteur privé. Cependant, la forte dépendance qui lie les jeunes entrepreneurs au marché local est une lourde contrainte pour tenter d'augmenter les capacités de production, en particulier dans un pays en voie de développement où les clients ont un pouvoir d'achat et une consommation limités. Cette dépendance comporte également des risques au niveau de la concurrence.

Il s'agit du phénomène dénommé par l'analyste Philip des « copies d'entreprises en série » : à partir du moment où une entreprise remporte un certain succès grâce à un produit ou un service nouveau, elle a de grandes chances d'être copiée jusqu'à ce que le marché saturé, et livré à une forte compétition, s'écroule.

COMMENT RELEVER LES DÉFIS ?

Les enseignements de deux études de cas

Francis Chigunta a analysé un certain nombre de programmes conçus spécifiquement pour la jeunesse. Depuis le mi-

lieu des années 90 en effet, plusieurs pays ont mis en place **des politiques nationales en faveur de la jeunesse**, en particulier dans les pays en voie de développement. Ce nouvel engouement a du reste été encouragé par des agences onusiennes, telles que l'Unesco, l'OIT, mais également par la Banque mondiale et le Commonwealth. Ces programmes avaient pour ambition de couvrir l'ensemble des besoins des jeunes gens ; l'emploi et la création d'activité n'étant qu'un élément avec la santé, l'éducation, l'accès au logement, etc. Les critiques adressées à ces initiatives peuvent se résumer dans les points suivants :

- les programmes pour la jeunesse ne sont pas intégrés dans les politiques macro économiques ;
- chaque domaine d'action est traité séparément, sans lien avec les autres ;
- la jeunesse est perçue sous l'angle de l'assistantat plutôt que de l'initiative.

Deux programmes – Imprenditorialita Giovanile (IG) en Italie et The Prince's Trust-Business (PTB) en Grande-Bretagne – sont donnés en exemple car leurs enseignements et leur philosophie comportent les éléments suivants :

- **Objectifs clairs.** Ces deux programmes sont clairement dédiés à l'entrepreneuriat et à l'initiative, ils ne mélangent pas les objectifs sociaux et économiques. Or, beaucoup de formations destinées aux jeunes, échouent à cause de la multiplicité des objectifs recherchés.
- **Orientation commerciale.** Les deux programmes ne se présentent pas comme des « services sociaux » mais ont au contraire une approche très mercantile. La plupart des jeunes vont contracter un prêt et sont donc considérés comme des « clients » et non comme des « bénéficiaires ». En échange, les centres disposent d'un matériel pédagogique performant et d'un personnel qualifié, ce qui n'est pas le cas de nombreux autres projets destinés aux jeunes.
- **Appuis locaux.** Les deux programmes utilisent des spécificités locales pour réaliser des exercices appliqués. Ils emploient également les services d'un réseau de personnalités locales connues pour leur réussite commerciale qui partagent leurs expériences avec les jeunes.
- **Sélection des compétences.** Les deux programmes reconnaissent que les jeu-

nes ne sont pas un groupe homogène, qu'ils passent par différentes étapes et que la formation doit épauler ces transitions. Il s'agit donc pour l'équipe pédagogique de mettre en valeur leurs qualités et dans un deuxième temps, d'identifier leurs besoins.

- **Accompagnement personnalisé.** Les deux programmes ont mis en place des outils pédagogiques capables de promouvoir des conseils et de répondre aux attentes des jeunes qui n'ont que peu d'expérience professionnelle. Le manque « d'éthique » et d'accompagnement semble être un problème majeur dans les pays en voie de développement.
- **La gestion du risque.** Cet aspect constitue une part importante des enseignements pour apprendre aux jeunes comment gérer les risques financiers, commerciaux et humains inhérents à tout management d'entreprise.
- **Le rôle de l'État.** Dans les deux cas, l'État bien que n'intervenant pas directement dans le contenu des enseignements est un donateur financier important et assure une légitimité aux formations.

Ces « bonnes pratiques » sont susceptibles d'assurer un haut niveau de formation aux jeunes, mais « l'adaptation culturelle » reste nécessaire.

« Une formation intelligente se devra tout d'abord de s'adapter à la situation socio-économique locale, comprendre ce qui empêche les jeunes et les femmes en particulier de créer une entreprise, avant de rédiger ses méthodes » prévient Francis Chigunta.

Propositions

Une série de mesures est susceptible de stimuler l'entrepreneuriat chez les jeunes et ces actions peuvent être mises en route rapidement :

- **Accès aux micro-crédits.** Non seulement il n'existe que quelques institutions qui financent des micro-crédits mais elles sont encore moins nombreuses à destiner leurs fonds aux jeunes.

Sur 902 organisations issues de 96 pays et présentes au Sommet du micro-crédit, seules 21 avaient le nom « jeunes » dans leur titre. Les études ont révélé que les jeunes étaient un groupe sous-représenté de la microfinance qui est pour-

tant un pas essentiel vers la création d'activité. Pour permettre aux jeunes de bénéficier des programmes de micro-crédits, il est essentiel d'en faciliter l'accès et d'instituer d'autres mécanismes financiers comme des prêts peu contraignants spécialement conçus pour les besoins d'un démarrage d'activité.

- **Accès à des services d'appui et à de la formation.** Comme l'ont suggéré les réussites des programmes de formation étudiés plus avant, les jeunes entrepreneurs nécessitent en plus d'un accès au crédit, un bagage sur la culture d'entreprise qui comprend un certain nombre de techniques et de savoir-faire. Les programmes de promotion et de formation à la création d'entreprise doivent être financés par différentes sources pour assurer leur longévité et offrir un service de qualité.

➤ **Information et marketing.** Par manque d'information et de connaissances, un certain nombre d'opportunités, de produits et de technologies échappent totalement aux entreprises créées par les jeunes, qui restent concentrées sur le marché local. Promouvoir la création d'entreprise chez les jeunes nécessitera par conséquent de faciliter l'accès aux informations économiques.

➤ **Choix politique.** La mise en place d'une politique nationale de la jeunesse, en particulier pour les pays qui n'en possèdent pas, permet de tracer des grandes lignes et de définir des objectifs. Elle doit articuler les questions économiques liées aux jeunes et en particulier la question de l'entrepreneuriat avec la politique macro-économique. Elle permet d'autre part de redéfinir à la lumière de ces objectifs les rôles des institutions.

➤ **Financement et recherche sur le développement de l'entreprise.** La recherche enfin reste le parent oublié. Trop peu d'études existent en particulier dans les pays en voie de développement pour avoir une idée plus juste des besoins des jeunes qui optent pour l'entrepreneuriat. Une base de données plus complète permettrait de connaître avec plus de justesse l'impact des politiques et des programmes de formation sur la création d'entreprise chez les jeunes.

Entrepreneurship in emerging economies: The creation and development of new firms in Latin America and East Asia, Hugo Kantis, Masahiko Ishida et Masahiko Komori, mars 2002.

Ce texte a été réalisé pour la Banque Interaméricaine de Développement (BID).

Entreprenariat et économies émergentes : création et développement de nouvelles entreprises en Amérique latine et en Asie de l'Est

Cette étude a pour objectif l'identification des facteurs de création d'entreprises dynamiques, la présentation et la priorisation d'actions que les gouvernements peuvent mettre en place pour encourager l'entreprenariat.

Plus de 1 200 créateurs d'entreprises en Asie de l'Est et en Amérique Latine ont été rencontrés. L'intérêt de comparer ces deux régions réside dans la possibilité de tirer des conclusions sur le processus entrepreneurial dans différents contextes socioculturels. L'analyse des résultats de l'enquête se focalise avant tout sur les entreprises dynamiques ou qui réussissent car ce sont celles qui offrent les leçons les plus pertinentes.

Les entreprises dynamiques ont été définies comme celles capables d'accroître leur force de travail de 15 à 300 employés au cours de leurs dix premières années d'activités.

ENTREPRENARIAT ET DÉVELOPPEMENT

Les nouvelles entreprises contribuent grandement au développement économique, particulièrement dans les pays en développement. Il devient de plus en plus évident qu'il existe une relation positive entre le taux de création d'entreprises et la croissance économique, la création d'emplois pour jeunes professionnels et la modernisation des entreprises. Cette étude montre que de nombreux entrepreneurs réussissent à convertir leur micro-structure en une petite ou moyenne entreprise sur une période de trois années.

Les résultats de l'étude révèlent également des contrastes importants entre les entreprises d'Amérique latine et celles de l'Asie de l'Est : en Asie de l'Est, les

entreprises croissent plus rapidement et atteignent des tailles plus importantes qu'en Amérique latine. La création de partenariats pour dépasser les problèmes d'investissements y est courante. Une grande majorité des structures créées sont spécialisées et tournées vers l'exportation. Les entrepreneurs de l'Asie de l'Est bénéficient d'une plus grande mobilité sociale que ceux d'Amérique latine. La moitié des entreprises dynamiques y a été créée par des personnes originaires de milieux défavorisés ou de la classe moyenne, tandis qu'en Amérique latine, cette proportion n'est que d'un quart. L'Asie de l'Est compte beaucoup plus d'entrepreneurs dont c'est la première expérience entrepreneuriale, ce qui laisse penser que l'environnement économique y est plus favorable et permet aux entrepreneurs de réussir dès leur première initiative. En Amérique latine, le temps qui s'écoule entre le moment où le projet d'entreprise est conçu et celui où il est lancé est plus long qu'en Asie de l'Est.

Les nouvelles entreprises contribuent à la croissance économique dans les deux régions, mais l'étude montre que l'expansion des entreprises est beaucoup plus

Caractéristiques de l'étude

Échantillon. 1 271 créateurs d'entreprises, 582 en Asie de l'Est et 689 en Amérique latine.

Période. Entretiens sur le terrain conduits entre novembre 2000 et février 2001.

Échantillon par pays. Plus de 100 entreprises dynamiques, et 30 moins dynamiques par pays.

Pays. Japon, Corée, Singapour, Taiwan, Argentine, Brésil, Costa Rica, Mexique et Pérou ; et dans chaque pays, les grandes villes et les localités présentant une forte présence de petites et moyennes entreprises.

Secteurs d'activité. (Production de biens) Asie de l'Est : 76 % et Amérique latine : 72 % ; (Spécialisé) Asie de l'Est : 24 % et Amérique latine : 28 %.

Secteur formel. Toutes les entreprises rencontrées sont formellement enregistrées auprès des autorités. Les micro-entreprises du secteur informel ne faisaient pas partie de l'étude.

Ventes. (Uniquement sur marché domestique) Asie : 62 % et Amérique latine : 82,7 % ; (Plus de 15 % d'exportations) Asie : 26 % et Amérique latine : 8,3 %.

Validation des questionnaires. validés lorsque plus de 90 % des questions ont une réponse.

forte en Asie de l'Est. Tandis que le volume des ventes est bas dans les deux régions en début d'activité, au bout d'un an, en Asie de l'Est il est deux fois plus élevé. Après trois ans d'activité, les entreprises asiatiques vendent cinq fois plus que les entreprises d'Amérique latine. Le recrutement, cependant, atteint les mêmes proportions dans les deux régions.

LE PROCESSUS DE CRÉATION D'ENTREPRISE

L'étude a analysé trois étapes critiques du processus : la phase de réflexion, la prise de décision et les trois premières années d'activité.

► **La phase de réflexion** est de fait la plus longue des trois. Entre le moment de leur première inspiration et l'identification d'une opportunité de débiter quelque chose, 2 ou 3 ans se sont écoulés pour les entrepreneurs asiatiques et entre 4 et 5 ans pour ceux d'Amérique latine.

Les motivations qui poussent à la création d'entreprises sont variées : dans les deux régions, **la première motivation de l'entrepreneur est de se réaliser**. Elle est citée avant « Améliorer ses revenus », qui

représente le premier facteur économique de création d'entreprise. Le second plus important facteur non économique est « Contribuer à la société ». « Soutenir sa famille » est également un facteur de motivation. La grande majorité des entrepreneurs étaient très soutenus par leur famille et cercle social proche dans leur désir de créer une entreprise.

La plupart des entreprises débutent en sous-traitance de biens manufacturés ou des services à l'industrie spécialisée, y compris des services informatiques ou liés à Internet. La sous-traitance représente en effet une importante source d'activités commerciales parmi les entreprises asiatiques. Les activités innovantes sont plus répandues en Asie de l'Est où les entreprises spécialisées sont plus nombreuses et où les entreprises de biens et de services sont basées sur des idées plus neuves.

Les réseaux de relations sont un des facteurs vitaux lors de la création d'une entreprise. Plus de 70 % des entrepreneurs dans les deux régions ont dit que leur source majeure d'identification d'opportunités commerciales était les interactions avec d'autres personnes et leur expérience dans une activité professionnelle antérieure. Une tendance commune aux deux régions est le fait que les entreprises dynamiques ont un réseau plus

important de contacts personnels et professionnels. En Amérique latine, le réseau de contacts professionnels est moins important qu'en Asie, mais par contre, les entreprises y reçoivent plus de soutien de leur environnement social immédiat.

Presque aucun entrepreneur ne s'engage dans des activités de planification de son activité commerciale. Avant de se lancer, la majorité cherche des informations à caractère technique et sur les marchés. En Asie, seules 60 % des entreprises dynamiques ont un plan d'action tandis qu'en Amérique latine, 50 % des entreprises, dynamiques ou pas, en ont un. Seuls quelques entrepreneurs calculent le coût d'opportunité du projet avant de l'entreprendre et presque aucun ne compare son revenu à celui qu'il espère gagner au travers de cette entreprise.

► **La décision de démarrer une entreprise** est fortement influencée par la disponibilité ou l'absence de financement. Pourtant, cela n'influence pas les entrepreneurs aussi fortement que les facteurs motivants mentionnés plus haut. Même quand les fonds disponibles sont moindres, les entrepreneurs trouvent des alternatives créatives pour dépasser cet obstacle.

La capacité à mobiliser des ressources financières et non financières est essentielle au démarrage d'une activité commerciale à succès. **Expérience professionnelle et réseaux de relations** ouvrent généralement un accès à ces ressources. C'est ce dont ont témoigné 80 % des enquêtés dans les deux régions. En Asie de l'Est, les entreprises dynamiques ont des réseaux de contacts plus stables et de nombreux contacts deviennent par la suite clients ou partenaires de la nouvelle entreprise. Dans les deux régions, il est plus fréquent de s'appuyer sur son réseau de contacts personnels pour accéder à des ressources dans les localités plutôt que dans les métropoles.

Réunir les ressources financières est la partie la plus délicate du projet. Dans les deux régions, l'épargne de l'entrepreneur est la source de financement la plus importante au moment du lancement de la nouvelle entreprise. De fait, **70 % des entrepreneurs lancent leur entreprise avec leurs fonds propres**, tandis que 20 % accèdent également à l'épargne de leurs amis et proches. Les sour-

ces externes de financement (prêts bancaires et investisseurs informels) sont davantage disponibles en Asie qu'en Amérique latine, où le manque de fonds reste un véritable obstacle à la création d'entreprise. Afin d'éviter le recours aux sources de financement externe, en Amérique latine, les entrepreneurs demandent crédit à leurs fournisseurs, réclament des avances à leurs clients, repoussent le paiement des factures, impôts, salaires et achètent leur équipement d'occasion.

► **Au cours de leurs trois premières années d'activité**, les entreprises dynamiques des deux régions doivent affronter une forte concurrence. Elles adoptent donc des stratégies commerciales telles que : intégrer une niche commerciale où la demande croît ou créer un produit qui se différencie par sa qualité et le service. Durant ces premières années, les entrepreneurs gagnent **accès à une plus large gamme de sources de financement**. En Asie, les entrepreneurs empruntent de l'argent aux banques et obtiennent

des crédits de la part d'institutions publiques. En Amérique latine, on n'observe qu'une légère augmentation de l'utilisation des prêts bancaires et pas d'utilisation des crédits publics. Le rôle des investisseurs informels décroît au cours de cette période.

Dans les deux régions, les entrepreneurs dynamiques sont confrontés aux mêmes problèmes à ce stade : trouver des clients, recruter des gens compétents, gérer les flux de trésorerie. Les réseaux de contacts jouent encore un rôle critique au cours de cette étape, puisque les entrepreneurs y font appel pour les aider à résoudre leurs problèmes. **Les contacts professionnels prennent le pas sur les contacts personnels** car les problèmes auxquels sont confrontées les nouvelles compagnies sont trop spécifiques pour être résolus grâce à l'expérience et au savoir de la famille et des amis.

Résultats clés sur les nouvelles entreprises et la notion d'entreprenariat

Profil des entrepreneurs. Masculin, la quarantaine, diplômé universitaire. Il a fondé sa/ses premières entreprises quand il avait 30 ans, principalement sur ses fonds propres.

Expérience professionnelle. Les entrepreneurs ont eu leur idée d'entreprise, développé leurs compétences et leurs contacts grâce à leur précédente activité professionnelle. C'est ce qui constitue la base de leur nouvelle entreprise.

Réseaux. Les entreprises dynamiques utilisent davantage leurs réseaux sociaux et de clients, fournisseurs, et autres contacts professionnels.

Travail en équipe. La majorité des entreprises dynamiques ont été fondées par une équipe d'entrepreneurs aux compétences complémentaires.

Motivation. Désir de développement personnel, de contribuer à la société et d'améliorer ses revenus.

Le rôle limité joué par l'éducation traditionnelle. Les entrepreneurs sont nombreux à dire que leur éducation formelle n'a pas joué de rôle décisif dans leur désir de créer une entreprise, bien que leurs études universitaires leur fournissent des connaissances techniques utiles.

Stratégies de développement. Les entreprises dynamiques partagent une même stratégie de développement. Elles intègrent des niches du marché où la demande est en pleine croissance, et leurs produits se différencient par leur qualité et le service, plutôt que par le prix.

Financement. Au départ, le financement se fait sur les fonds propres de l'entrepreneur et l'emprunt de l'épargne de sa famille et de ses amis. Dans leurs premières années d'activité, les entreprises ont davantage recours aux financements extérieurs (prêts de banques et institutions publiques).

Environnement économique. En Amérique latine, l'environnement économique n'est pas très accueillant pour les nouvelles firmes. Les financements sont quasi inexistantes, les procédures administratives lourdes et les taxes et coûts de régulation élevés.

Structure de la croissance. En Asie, les entreprises dynamiques croissent plus rapidement et deviennent plus grandes qu'en Amérique latine. Elles disposent également de réseaux plus stables et plus variés.

Secteurs d'activité. En Asie de l'Est, on trouve davantage d'entreprises spécialisées et un plus grand pourcentage d'entreprises est impliqué dans l'exportation.

Le rôle des médias. Les entrepreneurs d'Asie de l'Est sont plus influencés par les modèles d'entrepreneurs à succès dépeints dans les médias qu'en Amérique latine. Les entrepreneurs asiatiques ont davantage d'opportunités de mobilité sociale à travers l'entreprenariat.

RECOMMANDATIONS EN TERMES DE POLITIQUES À METTRE EN PLACE

Cette étude révèle les grandes faiblesses de l'environnement économique en Amérique latine et permet l'identification de politiques qui permettraient la stimulation de l'entreprenariat.

Recommandations générales

- **Le nombre d'entrepreneurs dynamiques doit être accru et les conditions de croissance de leurs entreprises améliorées**

L'étude révèle la présence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs dynamiques dans les pays d'Amérique latine. Dans un contexte de grand changement structurel, ils sont parvenus à créer puis à gérer leurs entreprises, avec un certain succès. Cependant, ces entrepreneurs sont tous issus d'un milieu social de taille restreinte, celui des gens très éduqués et de la classe moyenne. Ceci suggère que **la contribution de l'entreprenariat à la mobilité sociale et à la création de richesse serait plus faible en Amérique latine qu'en Asie de l'Est**.

Par conséquent, une décision politique qui viserait à promouvoir la capacité entrepreneuriale devrait se concentrer sur l'augmentation du nombre d'entrepreneurs et l'élargissement de la base de leur origine sociale. En même temps, elle devrait créer un environnement économique plus apte à accueillir les nouvelles entreprises et à les laisser prospérer.

● Une stratégie complète de promotion de la création d'entreprise requiert les efforts combinés des institutions nationales et régionales

Une stratégie pro-entreprenariat intégrée pourrait être mise en place au travers de la promotion et de la coordination des initiatives et programmes de diverses agences et institutions. La stratégie devrait intégrer des régions ou des municipalités en tant que plate-formes opérationnelles et devrait travailler au renforcement du développement local et régional dans les États et provinces d'Amérique latine.

● Une vision et un engagement à moyen ou long terme sont requis

Le processus d'identification et de lancement d'une entreprise dure plusieurs années. La mise en condition des futurs entrepreneurs commence dès l'école et se poursuit jusqu'aux premières années de leur vie professionnelle. La période de réflexion autour de la création d'une entreprise dure généralement plus d'un an. Les initiatives de promotion de l'entreprenariat requièrent donc un engagement à long terme. Les entrepreneurs doivent être considérés comme une « ressource humaine stratégique » et l'encouragement de l'entreprenariat comme un investissement économique et social à long terme.

Recommandations spécifiques

● Élargir la base des futurs entrepreneurs : stimulation de la motivation et des compétences entrepreneuriales

La plupart des entrepreneurs en Amérique latine sont issus de la classe moyenne et ont ressenti le besoin de créer leur propre entreprise vers 25 ans et l'ont lancé vers 30. Encourager l'entreprenariat signifiera porter une attention spéciale à

ces segments de population. Afin d'élargir la base des entrepreneurs dont c'est la première entreprise, chaque pays doit définir les groupes professionnels et démographiques à cibler, et apporter une attention particulière aux jeunes.

► **Disséminer des modèles de réussites motivera les jeunes entrepreneurs** ; on l'a vu avec le rôle joué par les médias en Asie de l'Est. Dans certains pays, des campagnes médias ont déjà présenté des entrepreneurs ayant contribué largement au développement de leur communauté. Ces campagnes aident à promouvoir la fonction entrepreneuriale comme une carrière profitable et attirante en termes de développement personnel.

► **Une meilleure conception des programmes éducatifs peut encourager les futurs entrepreneurs.** L'étude révèle que les programmes de l'éducation secondaire, des institutions techniques et universitaires ne cultivent pas la culture entrepreneuriale des étudiants. Au-delà de l'enseignement de la comptabilité et de la planification du développement d'une entreprise, ces structures devraient stimuler les compétences indispensables à un entrepreneur : le désir de prendre des risques, l'acceptation des incertitudes, le travail en équipe, la créativité, la capacité à négocier, les qualités relationnelles, le marketing et la capacité à résoudre des problèmes. Afin de rendre l'apprentissage concret, les structures éducatives devraient envisager de développer des liens avec le monde professionnel, au travers de stages en entreprises ou de formations professionnelles pour les étudiants par exemple. Pour être efficaces, ces programmes doivent être conçus en partenariat avec des entrepreneurs.

● Développer ses atouts : réseaux et travail en équipe

Être en relation avec des réseaux d'entrepreneurs est la plus grande ressource d'un entrepreneur. La plupart des entreprises dynamiques sont le résultat d'un partenariat au sein duquel l'équipe se partage les tâches en fonction des compétences de chacun.

► **Faciliter le développement des réseaux d'entrepreneurs** devrait être au centre des préoccupations des décideurs et des concepteurs de programmes d'appui aux entreprises. Par exemple, des efforts pour-

raient être faits pour promouvoir les échanges entre propriétaires de PME et responsables d'entreprises expérimentés avec des entrepreneurs en devenir. Les réseaux d'entrepreneurs pourraient être promus au travers de la création de forums où les nouveaux entrepreneurs pourraient partager leurs expériences avec toutes sortes d'acteurs expérimentés du monde économique. Dans ce genre d'endroits, les futurs entrepreneurs ont une chance de se faire des contacts stratégiques, de rencontrer des partenaires commerciaux potentiels, etc.

► **Créer un contexte approprié et des incitations à former des équipes.** Le travail en équipe peut être promu au travers de programmes de formation qui requièrent la réalisation d'un travail par groupe d'entrepreneurs. Des événements récompensant les plans de développement d'entreprise préparés par une équipe peuvent être organisés.

● Accélérer la phase de prise de décision

Afin de capitaliser sur la jeunesse et l'énergie d'entrepreneurs en devenir et de récolter les bénéfices économiques liés au fait d'avoir davantage d'entreprises dynamiques dans le pays, la mise en place de certaines politiques est nécessaire :

► La promotion de l'innovation et des liens entre entrepreneurs confirmés et ceux en devenir permettrait de réduire la phase de prise de décision. Les systèmes d'innovation doivent être renforcés et les opportunités de sous-traitance offertes par les grandes entreprises stimulées, de manière à accroître les opportunités commerciales des nouvelles entreprises. Dans certains pays, les réseaux régionaux, les conférences ou les foires peuvent permettre l'identification de besoins insatisfaits de la part des secteurs industriel et gouvernemental, qui pourraient se transformer en opportunités pour des entrepreneurs.

► Le développement d'un projet d'entreprise requiert un engagement total. Un effort concerté doit être mis en place pour aider les futurs entrepreneurs à obtenir des informations sur les opportunités du marché. L'apport d'un soutien financier aux entrepreneurs au cours de la phase test de leur projet est également une initiative à envisager.

● Réduire les barrières à la croissance et au développement de nouvelles entreprises

► **Mettre en place une infrastructure de financement solide.** La difficulté que rencontrent les entrepreneurs en Amérique latine à obtenir des fonds handicape les nouvelles entreprises, les obligeant à commencer petites ou à adopter des niveaux de technologies inférieurs. Les maigres financements sont dirigés vers les entreprises déjà établies. Des initiatives sont donc requises pour que des instruments financiers et des capitaux soient orientés vers les jeunes entreprises et les start-up.

► **Divers instruments peuvent être mis en place :** des déductions d'impôts pour encourager le capital risque à investir dans les nouvelles firmes et pour encourager la création de réseaux d'investisseurs privés informels. Des systèmes pour réduire le déséquilibre en matière d'accès à l'information par les investisseurs. Les coûts induits par une faillite peuvent être réduits par le biais de prêts garantis. Les nouvelles entreprises peuvent accéder à des fonds de roulement à travers des systèmes de garantie, reports ou exemptions de paiement de taxes durant les premières années d'activité.

► **Réduire les coûts administratifs et de conformité** (la réduction des formalités et des régulations qui prend du temps, ressource fondamentale des entrepreneurs).

► **Aider les entrepreneurs à résoudre les problèmes initiaux d'une start-up.** Les programmes de formations et de services de conseil et d'appui doivent être conçus avec soins pour répondre aux besoins des entrepreneurs dans les premières années de leur activité. L'étude révèle que **les services existants ne répondent pas à la demande** émise par les jeunes entrepreneurs, qui porte sur l'appui à la gestion et à la résolution de problèmes.

● Renforcer le contexte institutionnel de promotion de l'entrepreneuriat

Les institutions qui travaillent à la promotion de l'entrepreneuriat doivent pouvoir répondre aux besoins des nouvelles entreprises à chacune des étapes de leur développement, et les diverses institutions auront chacune un rôle différent à

jouer, selon leurs compétences clés. Les décideurs devraient travailler autour du concept de « réseau institutionnel à valeur ajoutée », qui rassemblerait les compétences et les ressources complémentaires des diverses institutions afin de faire avancer la stratégie de promotion de l'entrepreneuriat.

Les universités doivent jouer un rôle dans le développement de l'esprit entrepreneurial de leurs étudiants et en Amérique latine les universités publiques ont un grand rôle à jouer car elles accueillent la plupart des étudiants. Si elles ne jouent pas leur rôle, l'origine sociale des entrepreneurs se limitera encore une fois aux classes aisées de la société. Les autres institutions doivent également s'engager dans la promotion de l'entrepreneuriat : les organismes de formation, les fondations privées, les chambres de commerce et les organisations de la société civile. Enfin, les différents niveaux de gouvernement, et particulièrement les pouvoirs publics régionaux et locaux, doivent agir en catalyseurs et conceptualiser, mobiliser et promouvoir une stratégie d'encouragement d'un entrepreneuriat actif.

Empretec

Le développement de la capacité entrepreneuriale et le renforcement des petites et moyennes entreprises

Texte du Secrétariat de la Cnuced, Conférences des Nations Unies sur le commerce et le développement, Genève, 2002.

Ce texte est un document de présentation du programme Empretec non disponible sur Internet.

Empretec est un programme intégré de développement de la capacité entrepreneuriale. Il fournit de la formation, de l'assistance technique et un cadre institutionnel pour favoriser le développement et la compétitivité internationale des petites et moyennes entreprises.

Ce texte présente les activités du programme Empretec, sa méthodologie d'intervention, ainsi que sa base institutionnelle et ses sources de financement. De plus, il présente succinctement les résultats de l'impact qu'a le programme sur les économies locales.

Le nom Empretec est l'acronyme espagnol pour « emprendedores » (entrepreneurs) et « tecnologia » (technologie). Il a été introduit pour la première fois en 1988 en Argentine, en tant que programme pilote des Nations Unies, conceptualisé pour aider les petites et moyennes entreprises des pays en développement et en transition à se développer, s'internationaliser et former des liens commerciaux avec des sociétés multinationales.

Chaque programme national :

- identifie des entrepreneurs prometteurs ;
- leur fournit une formation destinée à développer leur motivation et leurs capacités entrepreneuriales ;
- les assiste dans la préparation de leurs plans d'affaires et dans l'obtention de financements ;
- soutient la mise en place de partenariats mutuellement bénéfiques avec des sociétés nationales et étrangères ;
- met en œuvre des systèmes de soutien à long terme qui permettent de faciliter la croissance et l'internationalisation des PME.

À cette fin, la Cnuced, en tant qu'agence d'exécution, établit les structures institutionnelles nationales et les réseaux nécessaires à la mise en œuvre du programme Empretec selon les standards

des meilleures pratiques. La Cnuced/Empretec est responsable du transfert de la méthodologie Empretec au pays hôte et assure le développement durable et autonome du programme.

LA MÉTHODOLOGIE

Des recherches de terrain ont montré qu'alors que les partenariats d'affaires étaient négociés sur la base de la production et de la qualité, c'est le comportement personnel de l'entrepreneur qui renforce la confiance du partenaire commercial dans la capacité de la petite entreprise. Dès lors, **l'objectif de la Cnuced/Empretec est de développer des services qui renforcent le comportement et la performance du promoteur d'une affaire.**

Pour assurer le développement d'une masse critique d'entreprises performantes et capables de maîtriser une production et des procédés de gestion innovants, **Empretec est sélectif dans le choix des bénéficiaires** du programme. Ceux-ci sont identifiés sur la base de compétences entrepreneuriales personnelles, mais aussi de l'approche innovante de leurs entreprises.

Les participants sélectionnés intègrent le programme en suivant un atelier de motivation et d'accomplissement de deux semaines – **l'atelier de formation à l'esprit d'entreprise**. Celui-ci encourage les individus à se concentrer sur leur rôle en tant qu'entrepreneur et les incite à examiner de manière critique leurs forces et faiblesses personnelles. L'atelier de formation a donc un impact sur le comportement de l'individu, mais il stimule aussi une confiance mutuelle et crée des liens entre entrepreneurs participants.

Après ce séminaire de formation, la plupart des entrepreneurs – désormais appelés empretecocos – retournent à leurs activités commerciales avec une perception plus objective et critique de leurs performances personnelles et entrepreneuriales. Avec une nouvelle compréhension de concepts, tels que l'innovation, la qualité ou les réseaux d'affaires, les entrepreneurs sont mieux **équipés pour examiner de manière critique les différents processus de leur entreprise et comment à considérer certains changements et améliorations**. Cependant, ils ne sont pas toujours capables d'identifier et diagnostiquer les problèmes et ne savent pas toujours vers qui se tourner pour obtenir de l'aide. Les services d'appui et de suivi sont donc cruciaux. Ainsi le programme Empretec développe une structure institutionnelle qui fournit des services d'appui, car, afin de créer et de consolider leur PME, les entrepreneurs ont besoin d'être assistés grâce à un certain nombre de formations, de services et de conseils.

À la suite de l'atelier de formation, les empretecocos sont encouragés par les conseillers commerciaux d'Empretec à **développer un plan d'action individualisé** permettant d'identifier les services de suivi dont ils ont besoin. Le programme est toujours axé sur la demande. Il développe une offre de modules de formation et des services qui sont sélectionnés selon les besoins, tels que les diagnostics commerciaux, la préparation des plans d'affaires, le contrôle de la qualité, la gestion du changement, l'amélioration de la productivité, la comptabilité, la gestion financière et la négociation de co-entreprises.

De plus, **Empretec développe et accrédite un réseau de fournisseurs de services locaux** qui peuvent être appelés à rendre des services sélectionnés et spécia-

lisés aux empretecocos. Le programme recherche également la coopération des programmes nationaux et multilatéraux et des experts spécialisés internationaux. Le but d'Empretec est d'être toujours à la recherche de nouveaux services d'appui appropriés qui améliorent la performance des PME dans le contexte de mondialisation des marchés, mais aussi de fournir à ses bénéficiaires des services de haute qualité à un prix qui reste abordable.

L'IDENTIFICATION

Empretec permet aux entrepreneurs qui intègrent le programme de développer un fort sentiment d'appartenance à un groupe d'intérêt commun et une confiance mutuelle qui leur permettent de partager le « codex » d'éthiques commerciales.

Après environ deux à trois ans de fonctionnement dans un pays, Empretec réussit à créer une masse critique de « leaders » dans l'économie locale. Les performances personnelles et entrepreneuriales de ces empretecocos contribuent à une attitude plus positive des banquiers, des partenaires commerciaux locaux et des investisseurs étrangers envers le secteur PME. Sans réellement fournir de garanties de prêts, **Empretec agit en tant que « garant » auprès des banques, en leur offrant des informations sur l'entrepreneur et un plan d'affaires viable** qui est préparé conjointement par l'entrepreneur et l'équipe Empretec.

C'est à ce stade qu'Empretec peut commencer à **intervenir au nom de PME locales, compétitives et crédibles, auprès des sociétés transnationales** et d'autres partenaires commerciaux locaux ou internationaux. Le programme permet de prendre conscience des bénéfices potentiels qui peuvent dériver de liens entre des filiales de sociétés étrangères et des PME domestiques, et développe des méthodes pour faciliter ces liens.

LA BASE INSTITUTIONNELLE

L'objectif premier du programme est de **développer la capacité des pays en développement à adopter et appliquer la**

méthodologie Empretec et de continuer le programme dans un contexte institutionnel local. Cela demande, de la part de la Cnuced/Empretec, d'améliorer l'expertise nationale, d'établir une infrastructure institutionnelle et de développer des mécanismes qui assurent son développement durable et autonome.

Pour assurer la continuité de la formation entrepreneuriale et de services d'appui et de suivi d'Empretec, **la méthodologie doit être transférée à une institution locale qui a la capacité de répondre aux besoins et attentes des empretecocos**. Dans le choix de la contrepartie nationale, la Cnuced/Empretec considère avec attention l'image que l'institution diffuse auprès des entrepreneurs locaux. Elle doit jouir d'une bonne image auprès du secteur privé. D'ailleurs, des efforts sont faits pour que ces institutions nationales de contrepartie soient des banques.

Afin de fournir des services d'appui intégrés, la Cnuced/Empretec met l'accent sur le besoin d'établir un centre qui offre, sous un même toit, un accès à des formations et des services de conseil appropriés, grâce à une petite équipe de formateurs et de conseillers commerciaux hautement qualifiés. À cette fin, **la Cnuced/Empretec établit dans chaque pays un centre d'affaires**, en général au sein de l'institution de contrepartie. Doté d'une équipe de professionnels et géré par un directeur, le centre assiste les entrepreneurs dans le développement et la mise en œuvre de leur plan d'affaires, l'obtention de financements et le lancement de nouvelles opportunités commerciales. De plus, le centre organise toutes les autres activités nationales du programme, telles que la formation et les services d'appui.

Parallèlement, chaque programme Empretec établit **un conseil consultatif** composé, de représentants des secteurs public et privé, de banques et de partenaires internationaux. Le Conseil établit la politique générale du programme et veille à sa mise en œuvre.

L'objectif de développement durable et autonome est présent dans tous les programmes. À cet égard, la Cnuced/Empretec travaille avec l'organisation de contrepartie pour créer et organiser, aussi vite que possible, **une fondation ou association à but non lucratif, pour faire fonctionner le centre d'affaires**. Cette entité fonctionne

selon les lois nationales, elle est supervisée et dirigée par du personnel local. La fondation ou l'association obtient de la Cnuced/Empretec une autorisation pour mettre en œuvre et transférer la méthodologie Empretec.

À l'issue de l'atelier de formation à l'esprit d'entreprise, les empretecos sont motivés pour rester en contact étroit afin d'échanger l'information, de se soutenir mutuellement et d'explorer des opportunités d'affaires. À cette fin, ils s'organisent en groupement d'intérêt et créent **les associations des empretecos** qu'ils financent et dirigent eux-mêmes. Celles-ci constituent l'un des éléments les plus dynamiques du programme, car elles créent des liens d'affaires, mais elles permettent également de formuler collectivement les besoins et inquiétudes du secteur des PME. Elles peuvent alors encourager le dialogue entre secteur public et secteur privé et influencer le gouvernement dans sa politique vis-à-vis des PME.

Lors de la première année de mise en œuvre du programme, la formation et les services d'appui aux entrepreneurs sont proposés en parallèle avec le développement de la base institutionnelle, ainsi qu'avec la formation et le développement de la capacité du personnel local et de l'institution de contrepartie.

Une attention particulière est portée à la sélection et à la formation de formateurs locaux pour l'atelier de formation à l'esprit d'entreprise. Le programme de formation des formateurs est conduit en même temps que la formation des entrepreneurs. À ce stade, les équipes locales de formation remplacent les formateurs internationaux.

En stimulant la coopération entre les secteurs public et privé et en développant la gestion et les capacités de formation locales, **le programme Empretec national devient de plus en plus autonome et indépendant**, ce qui permet à la Cnuced/Empretec de transférer l'exécution du programme à la contrepartie locale. La composante institutionnelle est alors cruciale. À cet égard, un conseil consultatif actif et visionnaire joue un rôle majeur. Il s'assure que le directeur agit en accord avec le mandat et l'approche du programme. Il faut également permettre au centre d'affaires de travailler d'une manière flexible, dynamique et indé-

pendante et de bénéficier des réseaux institutionnels fournis par le conseil consultatif et ses membres.

LE FINANCEMENT

Étant donné que le financement international de chaque programme national est en général limité à une période de trois à cinq ans, **la poursuite du programme Empretec a besoin d'être assurée par des initiatives locales**. Cela inclut le paiement des services par les entrepreneurs et les autres bénéficiaires du programme, la fourniture de contributions en nature par l'organisation de contrepartie. Outre les revenus générés par les formations et services, le financement du suivi du programme est souvent fourni par des donateurs internationaux et nationaux qui passent des contrats avec le programme pour offrir des services spécialisés.

Le coût moyen d'un programme national est estimé à un million US\$ sur trois ans. Un tiers de cette somme provient en général de contributions, principalement en nature, de la contrepartie. Après une période de consolidation de trois à cinq ans et dès qu'une équipe locale de formateurs certifiés est disponible, le coût est ramené en dessous de 150 000 US\$ par an, ce qui peut être couvert par les frais payés par les participants et les contrats avec les principaux fournisseurs de services.

Bien que la stratégie mentionnée ci-dessus soit commune à tous les programmes nationaux, ces derniers **développent aussi leurs propres produits**, adaptent les concepts à la structure institutionnelle indépendante et utilisent des arrangements de coopération institutionnelle personnalisés.

LES RÉSULTATS ET L'IMPACT

Depuis son lancement en 1988, des programmes ont été implantés en Afrique du Sud, en Argentine, au Botswana, au Brésil, au Chili, en Colombie, au El Salvador,

en Éthiopie, au Ghana, au Guatemala, en Jordanie, au Maroc, à Maurice, au Mozambique, au Nigeria, en Namibie, en Ouganda, au Panama, en Roumanie, au Sénégal, dans les Territoires palestiniens, en Uruguay, au Venezuela et au Zimbabwe, **assistant plus de 50 000 entrepreneurs avec 45 centres d'affaires**.

La plupart des programmes en Afrique ont été mis en œuvre dans le cadre du programme Entreprise Afrique, une initiative du bureau régional de l'Afrique du PNUD qui vise vingt pays d'Afrique sub-saharienne. Pour bénéficier des économies d'échelle, d'autres initiatives régionales ont été lancées dans la région méditerranéenne et en Amérique centrale. Le programme Méditerranée 2000 a pour cible dix pays du Bassin méditerranéen et de la Corne de l'Afrique. Un programme régional pour l'Amérique centrale a démarré avec la coopération de la Banque interaméricaine de développement.

Le programme a un impact sur les économies locales en matière d'entrepreneurs soutenus, de création d'entreprises et d'emplois. Empretec contribue au dynamisme du secteur privé et à l'amélioration de l'environnement entrepreneurial dans les pays dans lesquels il opère. En particulier, il stimule les associations d'entrepreneurs qui améliorent et étendent les services d'appui aux PME membres et créent des relations entre la communauté d'affaires établie et la classe entrepreneuriale émergente qui s'exprime à travers ces associations.

Empretec, en stimulant les PME à exporter leurs produits et à adopter des procédés de production et de gestion plus innovants, a montré qu'elles peuvent être des agents efficaces de l'internationalisation. C'est aussi un véhicule pour la régionalisation car les programmes nationaux facilitent les contacts d'affaires avec des empretecos de pays voisins. Les mécanismes institutionnels dans chaque pays favorisent l'instauration de relations fortes entre le secteur public et le secteur privé et influencent les politiques publiques de développement des PME.

L'impact du programme SIYB au Vietnam

Impact Study 2001, SIYB programme in Vietnam, 2001.

Le projet « Start and Improve your Business » (SIYB) a été mis en œuvre en 1998 au Vietnam sur un financement de l'Agence suédoise pour le développement international (Sida).
Référence :
VIE/98/MO2.SID

L'objectif du projet « Start and Improve your Business » (SIYB) est la création et le développement d'entreprises via des formations en gestion, plus particulièrement destinées à des petites entreprises. Deux composantes distinctes le composent : la création d'entreprise (« Start your business », CVE) et le développement d'une entreprise existante (« Improve your business », DVE).

170 organisations partenaires proposent la formation dans 21 provinces (sur 61 au total) et ont formé plus de 7 000 entrepreneurs. L'étude d'impact a été menée sur un public de 964 entrepreneurs sur un total de 4 615 entrepreneurs que compte le projet, à partir de longs questionnaires d'enquête administrés dans les trois régions. Conduite entre juin et novembre 2001, elle avait pour objectifs principaux : la mesure de l'impact du projet ; l'appui à la mise en place d'une stratégie pour la phase à venir ; et une évaluation de l'état d'esprit des différents acteurs impliqués à l'égard du projet, organisations partenaires, chambre de commerce et d'industrie, bénéficiaires, etc.

Le projet SIYB est mis en œuvre conjointement par l'Organisation internationale du travail (OIT), la Chambre de commerce et d'industrie du Vietnam et diverses organisations partenaires.

En mai 2000, la Chambre de commerce a été désignée responsable de l'implantation du programme au niveau national, et ses équipes régionales supportent activement depuis lors les organisations partenaires dans les trois régions du projet : Nord, Centre et Sud. Les unités d'appui de l'OIT interviennent à tous les niveaux, avec un accent mis sur l'appui à la chambre de commerce, à la gestion et à la coordination du programme.

Les six types d'organisations partenaires sont : des organisations gouvernementales, des organisations non gouvernementales internationales, des ONG vietnamiennes, des organisations sociales, des entreprises privées et des centres de formation. Dans chaque organisation partenaire, un ou deux « facilitateurs » sont désignés et formés à la formation à la création et au développement de l'entreprise.

LE PROGRAMME, PUBLICS CIBLES, OBJECTIFS ET RÉSULTATS

L'identification des participants, un exercice primordial mais délicat

Le projet, comme signalé précédemment, comprend deux composantes qu'il convient d'étudier séparément, les données étant sensiblement différentes de l'une à l'autre.

Les participants à la composante Création d'entreprise (Créer votre entreprise –CVE) sont en majorité jeunes, entre 25 et 39 ans, à 47 % femmes, ayant bénéficié de formation professionnelle et désireux de monter leur affaire pour « devenir leurs propres patrons ». Alors que la formation propose d'apprendre à créer son entreprise, il est à noter que 46 % des participants à cette formation avaient déjà une entreprise avant de participer au pro-

jet. Les entreprises concernées sont situées principalement dans les secteurs de la production et du commerce, et visent les marchés locaux. Au début de la formation, 16 % des participants ont un compte en banque personnel et 9 % un compte pour leurs affaires.

La composante Développement de l'entreprise (Développez votre entreprise – DVE) est quant à elle suivie par une population tout aussi jeune et féminine, mais avec un niveau de formation supérieur (la majorité a fait des études universitaires). On trouve dans cette composante un pourcentage significatif de personnes n'ayant pas d'entreprise (31 %), beaucoup d'employés et de personnes de retour au pays après une émigration en Europe. Il est possible que certains des bénéficiaires de cette formation soient envoyés par leurs patrons, qui n'ont pas le temps de suivre personnellement les enseignements. Les entreprises concernées se situent principalement dans le commerce et les services, en zone urbaine, elles visent le marché local, mais peuvent étendre leur marché jusqu'à l'échelle provinciale. 51% des participants à la formation DVE sont titulaires de comptes bancaires, 3,5% ont un compte entreprise spécifique.

Les remarques suivantes portent sur les formations CVE et DVE confondues :

- l'offre en formation de haut niveau à la création et au développement d'entreprise est manifestement faible. En témoigne le grand nombre de participants titulaires de diplômes universitaires de bon niveau ;
- le projet ne touche pas ou peu l'activité informelle, pourtant importante au Vietnam ; rares sont les participants déclarant avoir une activité de ce type.

Mise en œuvre et qualité des formations : irrégularité de l'offre en termes qualitatif et quantitatif

Les types de formation varient de façon significative en fonction de la nature des organisations partenaires. De façon générale, des ateliers sont organisés trois fois par semaine. Le cursus de formation DVE comprend six modules, il est généralement décliné en six jours. Le projet es-

saie d'organiser les formations de façon à laisser du temps aux bénéficiaires, qui doivent assurer la continuité de leur activité professionnelle. En DVE comme en CVE, les formations les plus sollicitées sont le marketing, la comptabilité et l'établissement des prix de revient.

Les formations CVE et DVE sont pour la plupart payantes : elles coûtent respectivement, en moyenne, 19 et 23 US\$. 40 % des participants aux formations CVE paient, tandis que 56 % des bénéficiaires de la formation DVE ont un accès payant. Il est intéressant de noter que la formation peut être payante au Vietnam, même si certaines organisations partenaires proposent encore des formations gratuites. Certains groupes cibles ne disposent en effet pas des moyens suffisants à l'investissement dans la formation, à l'instar d'une majorité de femmes.

Un suivi post-formation est prévu par le projet, sous la forme d'appuis individuels (consultations) ou de groupes de perfectionnement des entreprises (les « Business Improvement Groups », Bigs). Il n'est cependant pas très développé. Les documents pédagogiques sont peu utilisés une fois la formation terminée, seuls 20 % des participants déclarent les utiliser. Ceux-ci les utilisent régulièrement, ce qui est positif. Si 71 % des participants à la formation à la création d'entreprise et 52 % de ceux au développement déclarent le niveau de formation très bon ou bon, il faut s'interroger sur les 40 % des (participants au programme) DVE restant et le quart des (participants à) CVE qui jugent seulement « acceptable » la qualité des formations.

Dans l'ensemble, les bénéficiaires jugent les formations « faciles » ou « très faciles ». Un indice de satisfaction plus grand pourrait être obtenu en ciblant mieux les bénéficiaires des formations. En communiquant mieux sur le niveau proposé, pour éviter que des personnes n'ayant pas réellement besoin de ce type de formation les sollicitent.

UN IMPACT INDÉNIABLE : CRÉATION D'EMPLOIS, CRÉATION D'ENTREPRISES

Impact du projet sur les modes de gestion des entreprises

● La croissance de l'activité

Très rapidement, on s'est aperçu que les participants aux formations ont globalement connu une phase de croissance. Ce constat doit cependant être étudié au regard de la croissance générale dans le pays : le Vietnam a connu, entre 1990 et 2000, un taux moyen de croissance annuelle du PIB de 7,3 %. Il n'empêche, l'activité des entreprises a connu une hausse remarquable après les formations.

La productivité, les bénéfices et les ventes ont augmenté de plus de 55 % chez les stagiaires CVE et de plus de 50 % pour les stagiaires DVE. L'environnement favorable aux PME place les compétences acquises au cours de la formation comme un facteur secondaire, mais non négligeable. Au total, 2 300 emplois ont été créés suite au projet (tous sites et toutes formations confondus, ce chiffre prend en compte les emplois à temps partiel et les emplois à durée déterminée).

● Marketing, recours au crédit, création de réseau : l'apprentissage du métier de petit entrepreneur

Avant la formation, la plupart des entrepreneurs n'avaient aucune politique marketing. Ils comptaient sur le bouche à oreille, faisant éventuellement des promotions périodiques pour attirer de nouveaux clients. L'apport du marketing explique pour partie la hausse d'activité. Après la formation, les entrepreneurs font plus automatiquement des estimations sur les revenus des ventes.

La majorité des stagiaires CVE a élaboré un business plan à l'issue de la formation. Les indicateurs de performance que sont la création d'emploi et la productivité viennent corroborer ces premières remarques. Si les stagiaires en CVE déclarent un nombre d'employés stable avant et après la formation, les stagiaires DVE déclarent avoir vu le nombre de leurs employés augmenter.

Sur le plan financier, on note une évolution significative : avant la formation, la majorité des bénéficiaires du projet a fait appel à des financements privés (familles et amis, très peu avaient eu recours à des usuriers, le recours au système bancaire existant et aux fonds sociaux était aussi possible mais minoritaire). **Une maturité semble acquise après les formations, les entrepreneurs ayant de moins en moins recours aux prêts de leurs familles et amis.** 20 % des participants aux formations CVE ont eu recours à un prêt bancaire après la formation, 6 % des participants aux formations DVE.

Le réinvestissement des bénéficiaires est aussi un signe positif, après la formation, **97 % des CVE et 96 % des DVE réinvestissent leurs bénéfices dans l'entreprise**, signe que l'entreprise est plus qu'un gagne pain, et signe de la mise en place de véritables stratégies de développement.

La formation a eu **un impact sur le plan humain de par sa nature participative** : les participants peuvent, au contact d'autres entrepreneurs, établir des réseaux, former de nouvelles relations. Sur le plan de la structuration de réseau, les formés DVE se montrent plus volontaires que les participants à CVE. Dans tous les cas, les acteurs relèvent l'intérêt de l'échange d'expérience, et nombre d'entre eux ont, à l'occasion, partagé transport et équipement.

Les espoirs sur l'avenir sont plus forts chez les participants des DVE que des CVE, les DVE se sentant plus solides, du fait de marges bénéficiaires à réinvestir plus importantes. Sur cette vision de l'avenir, les plus pessimistes craignent de ne pouvoir développer leur entreprise faute d'opportunités du marché et pour cause de concurrence rude. Mais la majorité des CVE voit l'avenir de façon assez confiante, du fait de l'accroissement de leurs compétences, de leurs réseaux nouvellement créés, du bon accès au crédit et de la faiblesse de la concurrence.

Un impact concret : de nouvelles entreprises créées

L'objectif du projet CVE est bel et bien la création d'entreprise. Sur les 54 % de participants à cette formation non

encore responsables d'entreprise, 14 % en avaient créé une à l'issue de la formation, et 34 avaient pour projet une création d'entreprise dans un délai de douze mois.

Au total, formations CVE et DVE confondues, **560 nouvelles entreprises ont vu le jour à l'issue des formations.** Les stagiaires n'ayant pu créer une entreprise ont soit trouvé un travail, soit ils déclarent n'avoir pu se procurer suffisamment d'argent ou avoir été confrontés à de « trop grandes difficultés ».

Les entreprises créées l'ont été principalement dans le secteur agricole et dans les services. 74 % sont gérées à domicile, et n'ont pas de locaux propres, tandis que 15 % sont implantées avec de vrais bureaux. Au total, 56 % ont été légalement enregistrées. Toutes s'adressent principalement aux marchés locaux, provinciaux, puis en dernier lieu aux districts.

Un programme sensible aux questions de genre, DVE et CVE forment des femmes d'affaires

L'importance de la participation des femmes aux formations est à relativiser au regard de l'importance des associations de femmes parmi les organisations partenaires (de même, ces organisations ont un accès facilité aux financements, ce qui explique que les femmes ont plus souvent recours au crédit que les hommes).

Les femmes participant aux formations sont souvent plus âgées que les hommes, principalement issues de la classe d'âge 40-55 ans. Disposant de niveaux de diplômes moindres, elles étaient pour la plupart déjà en activité, dans les secteurs des affaires ou agricole, les hommes (en majorité âgés de 15 à 25 ans) étaient étudiants ou sans activité avant la formation.

Chez les femmes créatrices d'entreprise, on trouve une majorité d'entreprises de production (47 %), 31 % dans le commerce et 15 % dans les services. Les hommes ont eu une prédilection pour les entreprises commerciales (52 %). Enfin, une majorité des entreprises créées par les femmes développent leurs activités à domicile.

PISTES ET RECOMMANDATIONS POUR UNE MEILLEURE APPLICATION DU PROJET

Réaliser une étude d'impact plus poussée et plus précise

Les auteurs de l'étude ont été confrontés à un travail de très grande ampleur, comprenant à la fois tous les acteurs du projet et toutes ses zones d'implantation. Cette étude, très ambitieuse, a permis l'obtention de résultats significatifs, mais ne peut remplacer des études plus pointues. Il est donc recommandé la mise en place d'études complémentaires au niveau régional. La mise en place de questionnaires d'enquête plus courts (qui mettraient l'accent sur le profil des personnes formées, le niveau de satisfaction vis-à-vis des formations, les changements intervenus au niveau des entreprises, les nouvelles entreprises créées et la création d'emploi) est aussi souhaitable.

Mieux identifier les groupes cibles

L'étude d'impact a laissé apparaître quelques surprises. Une meilleure identification des publics cibles permettrait un meilleur impact des formations. Mieux communiquer sur le projet et l'offre en formation permettrait d'éviter que des stagiaires déjà formés n'aient à suivre des enseignements d'un niveau insuffisant. D'autre part, former des personnes déjà responsables d'entreprise à la création d'entreprise n'est pas souhaitable. Les organisations partenaires doivent ainsi faire preuve de plus de rigueur dans la sélection des participants à CVE. Une meilleure formation des facilitateurs au sein des organisations partenaires devrait permettre une telle amélioration.

Améliorer la qualité des formations

La variété des formations proposées selon les organisations partenaires est à la fois une richesse et un handicap pour le pro-

jet. Une richesse dans le sens où l'offre peut s'adapter très soupagement au marché. Un handicap car les critères de qualité minimum ne sont pas fixés. Dans de nombreux cas il a ainsi été relevé que les formations CVE étaient beaucoup trop courtes.

Les consultants recommandent ainsi que des critères de qualité soient mieux élaborés et transmis aux facilitateurs ; que ces derniers aient accès à des formations de « recyclage » de façon régulière, notamment en matière de marketing ; qu'un suivi plus serré soit opéré sur les activités de formation par la Chambre de commerce, les équipes régionales et les organisations partenaires ; que différents modes de formation soient envisagés : cours du soir, formation peu intensive, formation combinée à de la formation professionnelle, etc.

Maintenir une double approche : approche sociale en lien avec le marché

Pour les groupes qui peuvent payer la formation, il est important de préserver son caractère payant, qui permet un certain recouvrement des coûts. Mais cela ne doit en aucun cas exclure les participants qui n'ont pas les moyens d'investir dans la formation.

Le module marketing pourrait éventuellement communiquer sur ce thème. Il faudrait d'autre part s'assurer qu'aucun prestataire n'introduit une concurrence déloyale dans les zones urbaines ; encourager les organisations partenaires à fixer des tarifs au niveau régional permettra d'éviter les dérapages.

Mettre l'accent sur les secteurs à forte valeur ajoutée

38 % des entreprises CVE et 45 % des DVE sont dans le secteur du commerce.

Dans la mesure où ce n'est pas un secteur à forte valeur ajoutée, le projet devrait s'attacher à mettre l'accent sur les entreprises de production, de services et agricoles. Pour cela, il faut mobiliser les organisations partenaires dans ce sens.

Développer le suivi post-formation

Nombre de participants ont fait appel aux services de suivi post-formation sous la forme de consultations individuelles. Mais peu ont rejoint les groupes de développement des entreprises, et divers clubs ad hoc. Il est recommandé d'appuyer les organisations partenaires à soutenir et développer ces activités, en montrant notamment le succès de telles initiatives.

Mettre l'accent sur la qualité des emplois créés et sur leur viabilité

Si l'étude montre que de nombreuses entreprises ont été créées, elle ne dit pas si ces créations sont le résultat direct du programme. On sait cependant que le projet travaille avec des petites entreprises où de nombreux emplois ont été créés, et qu'il a une chance d'avoir une influence sur leur croissance. Il est ainsi recommandé de continuer à mettre l'accent sur la création « d'emplois décents » en travaillant sur les conditions de travail et la gestion des ressources humaines, et d'introduire des aspects environnementaux afin d'assurer une croissance durable de nouvelles entreprises.

La formation à l'entrepreneuriat : une étude de cas des Philippines

Organising
entrepreneurship
development
training -
The Philippine
organisational
approach to
a CEFE training
programme,
Dietmar Herbon,
1997, actualisé
en 2003.

Ce texte a été mis à
jour en décembre 2003
avec l'aimable
collaboration
de Rainer Kolshom,
CEFE international,
et de Anji Resurreccion,
CEDP.

Le Programme CEDP de développement de l'entrepreneuriat dans les provinces (« Countryside Entrepreneurship Development Programme ») a débuté en 1995 avec pour but de soutenir, dans un certain nombre de provinces des Philippines, les entrepreneurs dans le développement de leurs compétences organisationnelles et entrepreneuriales afin de leur permettre d'ancrer durablement leurs activités commerciales. Ceci se fait par des activités de formation CEFE (« Competency based Economies through Formation of Entrepreneurship »), de mise en relation des entrepreneurs avec des institutions prestataires de services et par le renforcement des institutions en mesure d'offrir des services de conseil et de formation.

CEDP a pris fin en tant que projet en 2001. Ses partenaires continuent de proposer les formations CEFE aux Philippines. CEFEnet, le réseau philippin du CEFE, existe encore et vit de ses ressources propres, générant des revenus des services qu'il rend aux organisations intéressées à mettre en œuvre les formations CEFE.

Cet article traite de l'approche CEFE et de la mise en place organisationnelle du programme CEDP, des formations et de leur financement, du développement des organismes de formation dans un cadre de coopération et aborde les récents développements du projet.

Après deux ans d'activités, en 1997, le CEDP, projet du Département du Commerce et de l'Industrie des Philippines (« Department of Trade and Industry » - DTI), avait la démonstration de l'intérêt de l'approche méthodologique et du concept de formation CEFE. Le programme s'est ensuite développé en un réseau d'organisations et d'institutions offrant des formations CEFE aux Philippines. À l'heure actuelle, un réseau de trente organisations, comprenant chacune une équipe de deux formateurs CEFE, proposent des formations dans quinze provinces des Philippines.

par la GTZ, l'Agence de coopération technique allemande.

La méthode CEFE se base sur un certain nombre de postulats et modalités, basés sur des expériences d'appui aux petites entreprises et les applique dans ses formations.

- L'entrepreneur en tant que propriétaire de son entreprise est responsable de ses propres décisions. CEFE cherche à accroître l'autonomie du petit entrepreneur.
- L'entrepreneur doit chercher lui-même les informations dont il/elle a besoin pour juger de la viabilité de son entreprise.
- L'entrepreneur ne doit pas simplement s'attacher à trouver les informations qui lui seront directement nécessaires mais aussi satisfaire aux attentes de potentiels investisseurs.
- Les formations sont conçues pour activer la participation et accroître l'implication des entrepreneurs, de manière à ce qu'ils soient prêts à démarrer leur propre structure dès la fin de la forma-

LE CEFE

L'approche CEFE

Le CEFE est une méthode de formation à l'entrepreneuriat et un outil de promotion de la petite entreprise, développé

Accédez au texte original : www.cefe.net/products/case/21462.htm

tion. Ils y développent un plan d'action qu'ils pourront appliquer directement.

► La sélection des participants s'effectue sur la base de critères dévoilant leur capacité potentielle à devenir des entrepreneurs : personnalité entreprenante et motivation, expérience en entreprise, compétences techniques et professionnelles, ressources propres.

Le concept qui sous-tend les formations CEFÉ est que **les compétences nécessaires au lancement d'une entreprise peuvent être développées et stimulées par une formation adéquate**. Cependant, aucune formation ne peut assurer qu'une personne devienne un entrepreneur.

CEFE est un concept adaptable à différents groupes cibles, à des besoins divers dans des situations variables et des contextes culturels changeants. La méthode a déjà été utilisée, avec succès, auprès d'entrepreneurs en devenir ou expérimentés, auprès d'opérateurs du secteur informel, de jeunes chômeurs, d'habitants des bidonvilles, de travailleurs migrants de retour dans leur pays, de militaires à la retraite et de fonctionnaires, de diplômés.

La méthodologie

La **sélection des participants** est particulièrement importante. Un comité de sélection passe en revue les dossiers de candidature en fonction des critères de la formation et invite un petit nombre de candidats à un entretien. Le jour de l'entretien, des tests pratiques sont menés, mettant à jour la clarté de l'objectif du candidat, sa capacité financière, son environnement familial, ses compétences d'entrepreneur et éventuellement son expérience en la matière. Au final, un maximum de 25 candidats sont invités à participer à la formation. La présence d'investisseurs et d'autres personnes clés du domaine au sein du comité de sélection est particulièrement importante.

Les modes d'apprentissage s'appuient sur des jeux et des exercices de simulation des diverses fonctions entrepreneuriales et de l'univers des entreprises. Quand c'est acceptable d'un point de vue culturel dans un groupe, de petites sommes d'argent appartenant aux participants sont utilisées dans les exercices de simulation. Cela permet d'intensifier l'intérêt des partici-

pants. L'impact d'un tel apprentissage est beaucoup plus fort que celui d'une présentation par un professeur.

Chaque entrepreneur choisit un projet d'entreprise qu'il croit sincèrement faisable et viable. Il identifie, évalue et sélectionne son projet à travers un processus structuré par étape, au sein duquel il est assisté. Il doit également étudier seul, tester ses idées, juger la viabilité de son projet et préparer un plan d'action basé sur ses propres estimations et décisions. En fin de formation, chaque participant présente son plan devant un panel d'investisseurs afin de recueillir leurs commentaires constructifs.

Le contenu de la formation

► Une **série d'exercices comportementaux** ouvre la formation et permet de briser la glace entre les participants. Ce module, intitulé « S'ouvrir à ses compétences », s'achève par un document résumant les qualités, ressources, faiblesses et déficiences de chaque participant. Ce document répond essentiellement à trois types de questions : ce que j'ai et ce que je n'ai pas ; ce que je peux faire et ce que je ne peux pas faire ; ce que je veux faire et ce que je ne veux pas faire.

► La seconde étape consiste à **faire se rencontrer « une personne-un projet »**, par des exercices de stimulation de la réflexion et de la créativité, au travers desquels les participants sont mis en contact avec de nombreuses idées de produits et de services. À partir de là, ils peuvent poursuivre leur projet initial ou se lancer dans l'exploration d'une nouvelle idée. Au cours de cette phase, les participants apprennent à évaluer la pertinence de leur projet sous divers angles. Ils effectuent leur premier travail de terrain en se concentrant sur l'analyse « forces, faiblesses, opportunités et menaces » pour obtenir des données sur la viabilité de leur projet. La mise en perspective des compétences des participants avec les besoins des projets qu'ils ont choisis détermine la rencontre entre un projet-une personne.

► La troisième étape est celle de **la mise en place d'un plan de développement de l'entreprise** qui aide les entrepreneurs à clarifier leurs ressources, compétences, perceptions et perspectives et à planifier quelque chose de réaliste.

L'après formation

La formation peut s'achever par la constitution d'un groupe d'appui mutuel et d'activités de suivi par les participants. Un suivi régulier est nécessaire à l'obtention de données sur le succès du projet et à l'évaluation des besoins éventuels en appuis supplémentaires des participants.

LA MISE EN PLACE DU PROGRAMME CEDP

Objectifs

Le programme CEDP de développement de l'entrepreneuriat dans les provinces cherche à permettre aux entrepreneurs du secteur des petites entreprises aux Philippines de contribuer au développement socio-économique de quinze provinces.

Suivant cet objectif, le programme cherche à **fournir aux entrepreneurs existants et potentiels des compétences entrepreneuriales et organisationnelles afin qu'ils créent ou dirigent des entreprises concurrentielles, en croissance et durables**.

L'approche

Le programme permet à ses **30 institutions partenaires localisées dans les 15 provinces de proposer des formations** de 20 jours en création d'entreprise, de 10 jours en développement commercial, ainsi que des formations plus courtes à des entrepreneurs potentiels. Les formateurs des institutions suivent en premier lieu une formation de formateurs puis régulièrement reçoivent des formations de mise à niveau.

Le DTI supervise le programme au niveau national via son bureau du développement des PME et les bureaux provinciaux du DTI coordonnent le programme au niveau local.

Les partenaires mettent sur le marché les formations CEFÉ avec l'appui du bureau DTI local. Ils mettent également en œuvre les formations, soumettent les rapports attestant que les formations ont été

dispensées et assurent le suivi de leurs participants.

La Cellule de gestion du programme CEDP (du bureau du développement des PME) et le conseiller GTZ appuient la promotion des formations CEFE et des activités des institutions partenaires en accédant aux médias nationaux, en introduisant le programme auprès d'autres bailleurs et projets dans le domaine du développement de l'entreprise.

Le cadre du développement du programme

Le budget alloué au développement opérationnel du projet était plutôt limité (environ 50 KE pour deux ans). L'estimation de la durée opérationnelle nécessaire à un tel programme était de huit ans. Les fonds nécessaires à la mise en place d'un programme pilote furent réunis par les gouvernements allemand et philippin mais aucune perspective de financement à long terme ne semblait se dessiner du côté du gouvernement des Philippines. Cette dernière caractéristique a entraîné dès le début du programme trois implications majeures :

- le programme doit démontrer son impact positif sur ses bénéficiaires, les entrepreneurs, afin de convaincre ses donateurs, et particulièrement le gouvernement philippin, de sa valeur ;
- le programme doit avoir une approche commerciale dès le départ ; c'est sa seule chance de s'inscrire dans la durée ;
- le programme doit être privé ou non gouvernemental pour disposer de flexibilité et se positionner dans une recherche d'efficacité.

Il fut donc décidé d'impliquer un certain nombre de structures privées et non gouvernementales dans la mise en place du projet dans les diverses provinces : il n'existait pas une seule organisation suffisamment grande pour prendre en charge le programme entier ; une organisation unique a nécessairement des limites quand il s'agit de développer un programme de formation au niveau national ; une organisation unique aurait été limitée dans son accès aux groupes cibles ; une organisation unique pourrait avoir tendance à ne s'attacher qu'aux

marchés faciles d'accès – ceux de la métropole de Manille.

La mise en place du programme dans les provinces

Afin de mettre en place un système privé, à vocation commerciale, décentralisé, il fut décidé que dans chaque province, trois organisations seraient choisies afin de collaborer au projet. Chaque province crée un réseau de deux formateurs. Le DTI, agence de mise en œuvre, de coordination et de suivi du projet, mandate un coordinateur expérimenté qui chapeaute le tout dans chaque province.

Ce choix présente plusieurs avantages :

- une complémentarité des formateurs et en termes de groupes cibles et de marchés ;
- la présence de trois organisations permet une petite concurrence et crée chez chacune une envie de démontrer son efficacité et ses compétences ;
- la présence de trois équipes offre une plus grande chance de créer un impact au niveau de la province ;
- cela permet aussi d'absorber les pertes de personnel ou d'organisation partenaire ;
- trois équipes basées au même endroit simplifient la tâche du bureau de gestion du projet quand il s'agit de leur offrir des services d'appui au départ.

Les organismes de formation qui participent au programme sont principalement des fondations, des structures privées à vocation non commerciale, des agences de conseil en gestion et formation, des fondations d'entreprises à vocation sociale et quelques bureaux du DTI en province.

La mise en œuvre du programme au niveau national : le réseau CEFEnet

Le CEDP n'est pas autorisé à travailler librement hors des provinces désignées par le projet. Cependant, il existait un besoin à satisfaire de la part d'organisations qui souhaitaient recevoir la formation ou se faire appuyer dans le développement de leur propre capacité de formation. Ainsi est née une ONG nationale, le réseau CEFE des Philippines,

CEFEnet, fondée par des formateurs certifiés CEFE. CEFEnet a pour objectif de :

- proposer des services d'appui aux formateurs CEFE certifiés : formations avancées de formateurs, échanges d'information, programmes d'échanges de formateurs, partages de contrats, etc. ;
- établir et maintenir des liens avec les autres programmes, afin de savoir ce qui se passe ailleurs et de promouvoir les offres de CEFEnet ;
- proposer des formations dans les provinces non désignées par le CEDP, conçues de manière originale et pour des groupes cibles spécifiques.

Les relations avec d'autres types de structures

Une simple formation ne peut suffire au lancement d'une activité commerciale par la personne concernée. Le CEDP a donc également pour tâche de développer des relations avec d'autres structures d'appui, aux niveaux provincial et national, de manière à faciliter l'accès des entrepreneurs aux ressources et à l'information.

LES PRODUITS CEFE UTILISÉS PAR LE PROGRAMME CEDP

Le programme impliquant un grand nombre d'organisations indépendantes, dans diverses provinces et se basant sur des équipes de formation nouvellement formées, il était nécessaire de développer des formations standardisées. Le programme ne dispose donc que de quatre types de formations : deux pour les entrepreneurs et deux promouvant CEFE, auxquelles s'ajoute la formation nationale des formateurs.

- La formation à la création d'entreprise (« New Business Creation » - NBC), destinée aux entrepreneurs potentiels, a lieu sur 20 jours ou représente un équivalent de 160 heures de formation. Elle est destinée à un groupe de 25 participants.
- La formation pour « ceux qui sont déjà des entrepreneurs » (« Existing Entrepreneurs' Course » EEC) dure dix jours, ou 80 heures, et peut impliquer jusqu'à 25 participants.

➤ Les ateliers de découverte de l'approche et de la méthodologie CEFE, et de son application pratique, destinés aux décideurs dans les provinces, aux banques et aux ONG, sont d'une durée de trois jours et peuvent inclure jusqu'à trente participants.

➤ Les ateliers d'orientation constituent une introduction au concept de la formation à des participants potentiels. L'atelier dure une journée et peut accueillir jusqu'à 40-50 participants.

Cette standardisation s'explique par plusieurs facteurs :

➤ l'appui aux formateurs est rendu plus facile puisque certaines normes et standards de qualité peuvent être mis en avant et les procédures de formation peuvent être rendues routinières ;

➤ cela donne à des formateurs peu expérimentés de l'assurance face aux attentes très diverses des participants à la formation et leur permet dans un premier temps de se concentrer sur le travail d'équipe et les questions logistiques ;

➤ la standardisation facilite la gestion des subventions ;

➤ enfin, puisque les formations sont comparables d'une organisation à une autre, il devient possible au bureau de gestion du projet d'évaluer les performances des divers partenaires du programme.

La qualité des services de formation proposés est contrôlée via deux mécanismes :

➤ l'évaluation et l'opinion exprimée par les participants aux formations auront un impact sur la capacité ultérieure de l'équipe de formateurs à mobiliser d'autres participants. Le marché jouera un rôle de contrôleur qualité si les formations ne sont pas de qualité ;

➤ CEFEnet a enregistré CEFE en tant que marque déposée aux Philippines, ce qui lui permet de certifier et d'accréditer des formateurs. La certification, renouvelée annuellement, dépend d'un certain nombre de critères quantitatifs, révélant l'expérience accumulée au travers des formations par le formateur. S'ajoute à cela un système d'évaluation non officiel et informel par les pairs : les piètres performances d'un formateur peuvent avoir un impact sur les activités des autres, d'où ce suivi constant et mutuel.

LE FINANCEMENT DES OPÉRATIONS

L'objectif que s'est fixé le programme et que doit réaliser le bureau de gestion du projet est de concevoir un système de formation :

➤ comparativement moins cher que les autres programmes de formation ;

➤ abordable pour les entrepreneurs ;

➤ qui couvre les coûts et génère des revenus pour les formateurs et les organisations ;

➤ qui attire les sponsors et ne dépende pas de l'appui financier de donateurs ou d'entreprises.

Certaines difficultés devront être surmontées :

➤ tous les participants potentiels n'accepteront pas de payer pour une formation initialement offerte dans le cadre d'un projet gouvernemental ;

➤ tous les formateurs n'accepteront pas qu'à long terme leurs honoraires dépendent de la capacité à payer de leurs clients et groupes cibles ;

➤ toutes les organisations proposant des formations à l'entrepreneuriat n'opèrent pas selon un modèle entrepreneurial basé sur la demande. Le passage d'un modèle financé par l'extérieur à un modèle d'offre de service, basé sur la demande, implique un certain nombre de changements culturels.

La stratégie adoptée est donc basée sur les considérations suivantes :

➤ **le projet doit mettre en place une structure de coûts optimale**, qui satisfasse les attentes de bénéficiaires des formateurs, des clients et des organismes de formation. Un équilibre devra être trouvé entre les attentes d'un revenu élevé des formateurs et le faible prix payé par les participants ;

➤ **le juste prix doit être sollicité des participants** (aussi élevé que possible), de manière à ce que dès le départ le coût de la formation soit pris en charge au maximum par les participants eux-mêmes ;

➤ **le projet doit concevoir un programme de subventions adéquat**, doté d'une stratégie de sortie, afin de ne pas subventionner les services de formation plus longtemps que nécessaire à leur établissement sur le marché.

Une stratégie de financement en quatre étapes

Étape 1 : Projection des budgets requis sur la base d'un budget réaliste.

Étape 2 : Établissement des coûts réels de formation après évaluation des dépenses des premières formations (des 17 premières formations NBC et des six premières formations EEC).

Étape 3 : Détermination d'un budget standard sur la base de l'analyse des dépenses réelles. La mise en place d'un budget standard présente l'avantage de réduire considérablement les coûts administratifs au niveau du bureau de gestion du projet et de voir disparaître tout le système laborieux de suivi des comptes de chacune des formations.

La responsabilité de l'évaluation des coûts et des dépenses est dorénavant entre les mains des agences exécutives, alors qu'elle était avant centralisée par le projet. C'est là qu'on assiste véritablement au passage d'un modèle centralisé à un modèle entrepreneurial et indépendant.

Étape 4 : Diminution des subventions

➤ **Le principe du cofinancement.** Une participation aux frais des formations régulières peut être sollicitée. Celle-ci permet qu'au fur et à mesure une part de plus en plus importante du coût de la formation soit prise en charge par ses bénéficiaires. Elle permet aussi de mesurer la motivation des participants et leur capacité à mobiliser des ressources quand cela est nécessaire. Elle fait comprendre au participant que sa formation est déjà un investissement dans son entreprise. Enfin, elle établit clairement le rôle de prestataire de service de l'organisme de formation, tourné vers la satisfaction de la demande de ses clients, et donne aux participants la possibilité d'exiger des produits de qualité.

➤ **L'évolution des cofinancements.** Le but du programme CEDP n'est pas seulement de former des entrepreneurs, mais aussi de permettre aux instituts de formation de poursuivre durablement et de façon rentable leurs activités. Ces structures doivent donc fonctionner sur un modèle entrepreneurial, au sein duquel, à terme, leur besoin de subvention disparaîtra. Afin de motiver les organismes de formation, le projet a conçu un système

de subventionnement décroissant : après les premières formations, les subventions diminuent régulièrement. Le schéma d'allègement des subventions est décidé d'un commun accord avec les organisations partenaires.

Afin de compenser cette perte financière, les instituts de formation peuvent recourir à diverses stratégies, utilisées individuellement ou combinées :

- dépenser moins sur la documentation fournie aux participants et éventuellement sur les repas ;
- augmenter la contribution financière des participants ;
- accroître le nombre de participants par formation ;
- mobiliser des sponsors ;
- l'organisme de formation subventionne lui-même la formation, en utilisant des profits réalisés sur d'autres formations.

SUIVI ET ÉVALUATION

L'évaluation de la performance du programme est une condition sine qua non de la réception des fonds allemand et philippin.

Suivi des organismes de formation

Les organisations engagées dans le programme ont toutes été sélectionnées sur dossier. Le DTI a signé un accord de coopération avec chacune d'entre elles, par lequel il s'engage à subventionner quatre formations NBC et quatre formations EEC sur deux ans.

L'organisation participante devra respecter ce nombre de formations et s'engage à remettre, après chaque formation, trois types de documents au bureau de gestion du projet : un rapport attestant de la tenue de la formation, des fiches d'évaluation et de suivi donnant des informations de base sur les participants et un rapport détaillant les dépenses liées à la formation. Ces informations peuvent ainsi former la base de conversations plus poussées avec les organisations et permettent de définir leurs besoins en appui.

Suivi des participants

Le principal objectif du programme est de générer de nouveaux entrepreneurs ou de dynamiser ceux qui existent déjà. Afin de mesurer l'impact des formations sur la création d'entrepreneurs, une fiche d'information est collectée sur chaque participant. Un an après le cours, le programme rend visite au participant de manière à évaluer sa réussite en matière de création d'entreprise.

Suivi de l'évolution du projet

La procédure standard d'évaluation d'un projet est de mener une revue régulière de l'avancée du projet. La première évaluation a eu lieu 14 mois après le lancement du projet (juin 1996) ; les suivantes tous les deux ans.

LES RÉSULTATS DU PROJET DE 1997 À 1999

- 111 formateurs CEDP de la capitale et des 15 provinces ont suivi la formation des formateurs.
- CEFEnet, la fondation philippine du réseau CEFE, a été créée. Ses membres réussissent de mieux en mieux à vendre leurs compétences comme formateurs, coaches, concepteurs de jeux pour les entrepreneurs, les agriculteurs et les pêcheurs philippins.
- Cinq promotions de diplômés de la formation des formateurs sont sorties du CEDP et deux de CEFEnet. La plupart des personnes formées travaillent en tant que formateurs indépendants ou pour d'autres programmes d'appui au développement de l'entreprise.
- 30 partenaires ont pu mener eux-mêmes des formations CEFE. Plus de 50 % d'entre eux devraient continuer à proposer des formations standard CEFE et des modules plus courts à des clients particuliers et institutionnels.
- L'approche CEFE a permis de former des micro, petit(e)s et moyennes entreprises (entrepreneurs), mais aussi des fermiers et des pêcheurs, des fonctionnaires, des élus, des professeurs et des rebelles musulmans de Mindanao.

- L'utilisation de la méthodologie CEFE s'est répandue du lycée à l'enseignement supérieur car nombre d'institutions partenaires de CEFE sont académiques ou rattachées à des écoles.

L'ÉVOLUTION DU PROJET DE 1999 À 2003

Tous les projets mentionnés ci-dessous ne sont pas financés par la Coopération allemande et démontrent l'implication des institutions sur le marché privé.

1. Des nouveaux projets sélectionnés et des activités aux Philippines.

- Adaptation des méthodologies CEFE du CEDP pour les agri-entreprises et pour des modules de formation à destination de fermiers (Département de la Réforme agraire).
- Changer l'éducation pour changer les vies (De La Salle University College of Saint Benilde).
- Projet d'appui à l'entrepreneuriat (Bureau du développement des petites et moyennes entreprises, Département du Commerce et de l'Industrie, Agence de coopération canadienne).
- Activités génératrices de revenus en zones rurales (ministères d'Asie du Sud-Est de l'Organisation de l'Éducation, Centre de réglementation pour l'innovation dans l'éducation et la technologie, Coopération australienne).
- Fondation Lanao Inc. (ville d'Iligan, Banque mondiale, Département du Secteur privé).
- Gestion d'entreprise en détresse (Département du Commerce et de l'Industrie, bureau provincial d'Iloilo).
- Conseil et séminaire sur la gestion de micro-entreprise (Chameleson Association Inc, association franco-philippine).
- Programme de micro-crédit ONG - projet Tulong Sa Tao (Département du Commerce et de l'Industrie (DTI), Banque de développement asiatique).
- Quadrilatère pour la croissance du Nord-Ouest de Luzon - « North Quad » (bureau du président des Philippines).
- Qualification de formateurs pour le programme d'autonomie économique

(Développement agricole Caraballo et Cordillère du Sud, Commission européenne).

➤ Cours de développement de la petite entreprise pour SICAP : l'approche CEFE, CEFEnet (bureau des formations pour les membres déplacés de l'Union européenne, Autorité de développement des compétences techniques).

2. Des affectations/missions internationales d'institutions locales et de particuliers : au Bangladesh, Liban, Namibie, Népal, Nigeria, Papouasie Nouvelle Guinée, Iles Salomon, Sri Lanka, Vietnam.

LES IMPACTS DE CEDP-CEFEenet VERSUS LES OBJECTIFS DE DÉPART

1. Développer dès le départ un concept répliquable pour opérer à un niveau national.

Les expériences et vues des formateurs et membres du réseau CEFE aux Philippines ont été reprises par d'autres pays avec des problématiques similaires (Fiji, Thaïlande, Indonésie). Ils ont répliqué la qualification des formateurs ainsi que le système de qualification des ONG afin de gérer la qualité de leurs services de formation. Ils se sont aussi inspirés des systèmes de suivi-évaluation.

2. Concevoir un système qui puisse être mis à jour sans peser lourdement sur des ressources gouvernementales limitées mais plutôt en s'insérant sur le marché des services de formation.

Les organisations partenaires ont capitalisé sur les capacités développées avec le CEDP en développant de nouveaux produits et programmes à partir de l'approche CEFE et en répondant aux exigences des nouveaux marchés en termes de produit et de prix. Le système mis en place par CEDP fonctionne encore grâce à la motivation et l'énergie des membres de CEFEnet, qui voient aussi en la survie de ce réseau leurs propres intérêts commerciaux. Aucun financement gouvernemental n'est utilisé pour maintenir CEFEnet.

3. Qualifier des petites organisations locales de base à prendre part aux activités et à saisir des opportunités.

Les membres de CEFEnet, particuliers et organisations, sont sollicités par différentes organisations pour leurs programmes de développement de l'entrepreneuriat. Les projets qui doivent toucher d'autres régions accèdent à des formateurs locaux – qui parlent la langue, connaissent l'environnement local et ont des qualifications similaires – grâce au réseau CEFE. Par exemple, le programme pour rapatrier les anciens musulmans rebelles sollicite les services de formateurs qualifiés qui ont déjà travaillé avec ce groupe à Mindanao.

CEFEnet compte nationalement 40 membres payés et actifs.

4. Utiliser, promouvoir et poursuivre le développement de l'approche CEFE et en faire un outil abordable pour un développement de l'entrepreneuriat à plus grande échelle.

Les formateurs basés aux Philippines ont utilisé et appliqué la méthode CEFE avec succès afin de développer de nouveaux produits comme : la formation en développement commercial, les cours CEFE pour l'agriculture et les « Entreseries » (ce sont des outils « clé en main » pour des secteurs spécifiques) :

- ENTREFARM – intervention pour former les agriculteurs à concevoir leur activité comme une entreprise ;
- ENTREFISH – outil de formation pour aider les pêcheurs à être plus entrepreneurs ;
- ENTRECRAFT – pour rendre plus entrepreneurs les ruraux dépendants de l'agriculture ou des ressources de la terre et de leur environnement ;
- ENTREPOW – intervention pour inciter les familles pauvres en zones urbaines à être entrepreneuses en créant leur propre entreprise ;
- ENTRESOC – outil pour aider différentes catégories sociales (entrepreneur, banquier, gouvernement) à apprécier leur interdépendance et rôles dans la promotion de l'entrepreneuriat pour le développement économique.

L'approche CEFE est aujourd'hui une intervention familièrement utilisée par d'autres agences gouvernementales que le DTI. Parmi elles, le Département de la Réforme agraire, le Département de Science et Technologie, l'Autorité d'éducation tech-

nique et de développement de compétences, ainsi que diverses unités gouvernementales locales. Le profil des projets financés par des bailleurs qui mettent en œuvre CEFE aux Philippines va aujourd'hui au-delà des projets de la GTZ et inclut USAID, Plan International, Bread for the World, la Banque de développement asiatique et l'Union européenne.

Nurturing
entrepreneurs,
creating
enterprises:
Technology
business
incubation
in Brazil,
Rustam Lalkaka
et Daniel Shaffer,
2000.

Les centres d'incubation d'entreprises à vocation technologique au Brésil : prendre soin des entrepreneurs, créer des entreprises

Les incubateurs d'entreprises, développés à partir d'autres expériences en matière de services d'appui aux petites entreprises (BDS), ont pour but d'assister le processus de création de nouvelles entreprises. Leur nombre est passé de 200 il y a 10 ans à environ 2 500 aujourd'hui dans le monde. En raison de l'importance de l'innovation technologique et de l'entrepreneuriat pour le futur, cet article se penche sur les centres d'incubation d'entreprises à vocation technologique (qui ont des caractéristiques communes avec les centres d'innovation en Europe), dont le but est de commercialiser des technologies et développer des produits, processus et services à forte valeur ajoutée.

L'article présente deux programmes d'incubation d'entreprises à vocation technologique au Brésil. Le premier, Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (Incubateur d'entreprises à vocation technologique), est basé à Belo Horizonte, dans l'État du Minas Gerais et il est financé par la Fondation Biominas. Le second est sponsorisé par la Fondation ParqTech, à Sao Carlos, dans l'État de Sao Paulo et il abrite deux programmes : le CINET - Centro Incubador de Empresas Tecnológicas (Centre d'incubation d'entreprises technologiques), et SOFNET, un laboratoire informatique pour les entreprises qui produisent des logiciels.

Cette étude poursuit un double objectif : comprendre le système d'incubation au Brésil et tester une méthode d'évaluation rapide sur des programmes d'incubation d'entreprises technologiques.

Les entreprises incubées par Biominas et ParqTech sont généralement très spécialisées et requièrent du personnel diplômé et expérimenté, souvent issu des universités locales. Elles nécessitent une attention spéciale en termes de levée de capital risque, d'équipement technologique, de protection de la propriété intellectuelle, de marketing, aux niveaux national et international.

Les deux programmes ont été choisis car ils représentaient deux types d'expériences, ParqTech étant la plus ancienne structure de ce genre au Brésil et Biominas la plus récente. Ils sont comparables en termes de parrainage privé – public, d'ancrage géographique en ville et d'infrastructures techniques importantes.

LES INCUBATEURS D'ENTREPRISES, POUR QUOI, POUR QUI

Ils sont apparus dans les pays industrialisés au début des années 80, où ils sont actuellement en phase de maturité. Dans les pays en phase de développement industriel, ils sont plus récents. Ils se sont rapidement multipliés en Chine, au Brésil, en Turquie, à Taiwan, en Corée du Sud et en Indonésie, de même que dans les pays en transition vers des systèmes de marchés plus ouverts.

Les incubateurs offrent des espaces de travail à un prix abordable, des équipe-

ments communs, du conseil, de la formation, de l'information et l'accès à des réseaux externes pour les groupes d'entrepreneurs. Ils promeuvent ainsi la création d'entreprise et le développement économique. Certains incubateurs ciblent spécifiquement les activités très spécialisées, telles que les biotechnologies ou les logiciels informatiques, mais la plupart accueillent une combinaison de « locataires ». Cet appui ciblé à des entreprises en tout début d'activité **accroît considérablement leurs chances de survie** (par trois ou quatre fois aux États-Unis si on le compare aux entreprises démarrant hors incubateur), offrant des bénéfices à l'entrepreneur, l'entreprise, la communauté et l'État.

Au Brésil, les incubateurs d'entreprises ont démarré à milieu des années 80, sur une initiative du Conseil national de développement scientifique et technologique (CNPq), et leur croissance s'est accélérée après 1993. Le Brésil compte aujourd'hui 74 incubateurs d'entreprises, la plupart dans le Sud et le Sud-Est, qui ont pour objectif le développement économique, la commercialisation de technologies et la génération d'emplois. Environ **614 petites entreprises sont abritées dans des incubateurs et emploient 2 700 personnes**, dont 29 % de femmes. Ces structures « locataires » sont dans la production de logiciels informatiques (33 %), les services (17 %), l'électronique (14 %), les biotechnologies et la chimie (9 %), la mécanique (8 %), les produits alimentaires (5 %). Les incubateurs ont 407 entreprises affiliées qui travaillent dans leurs locaux et ont déjà diplômé 226 entreprises.

Le secteur des incubateurs est appuyé par le Service d'appui aux micro et petites entreprises (SEBRAE), et par l'Association nationale des institutions de promotion des entreprises à vocation technologique avancée (ANPROTEC), qui joue un rôle de mise en réseau. Le programme de ressources humaines pour le développement technologique (RHAE), l'Agence de financement des études et projets (FINEP), la Banque nationale (BNDESPAR) et les fonds étatiques tels que le FAPEMIG soutiennent financièrement le secteur. Les agences gouvernementales offrent également des bourses de stages aux étudiants pour qu'ils travaillent avec les entreprises basées

dans les incubateurs. Plus de trente universités brésiliennes, représentant un cinquième de la population étudiante, participent aux projets d'incubateurs, principalement dans le secteur des technologies. Parmi les plus gros sponsors d'incubateurs, on retrouve les agences fédérales et étatiques (52 %), les organisations privées à caractère commercial et celles à but non lucratif (40 % du total). Par exemple, la Fédération des Industries de Sao Paulo (FIESP) gère une douzaine d'incubateurs d'entreprises, qui représentent sa contribution au développement de nouvelles entreprises.

vernements les considèrent comme faisant partie de l'infrastructure économique du pays. L'expérience prouve que les taxes payées annuellement et autres bénéfices générés par ce nouveau développement économique compensent largement les subventions offertes et le capital investi. Le secteur privé participe quand il voit que le programme lui apportera des opportunités commerciales. La capacité d'un service d'appui comme un incubateur à remplacer les ressources qu'il a consommé et à devenir financièrement autonome peut s'observer par **une analyse de la circulation des fonds sur une période d'au moins cinq ans**. La durabilité implique une capacité à continuer à obtenir des flux de trésorerie positifs et la durabilité des bénéfices obtenus. Du point de vue des sponsors ou des donateurs, il s'agit de la capacité à être performant, après une diminution ou la fin des appuis financiers externes.

L'efficacité peut s'exprimer au travers des bénéfices dérivés de l'ensemble du système, mis en relation avec l'utilisation de l'ensemble des ressources et la satisfaction générale des personnes impliquées.

LE CADRE D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES

La majorité des programmes d'incubation à travers le monde se caractérisent par **des partenariats entre le public et le privé**, où l'appui financier initial (et souvent sur la durée) provient de structures gouvernementales. De nombreux gou-

Le modèle de système d'information d'une entreprise		
IMPACT	EFFICACITÉ	DURABILITÉ
Entreprises créées	Recrutement par dollar net de subvention	Surplus de revenus (sur 6 ans)
Taux de survie des entreprises	Impôts payés par dollar net de subvention	Coût des services recouvert
Emplois générés (observés sur 6 ans) : <ul style="list-style-type: none"> • Dans les entreprises incubées/affiliées • Dans les entreprises diplômées • Emplois indirects 	Revenu, ventes et exportations générés	Relations entreprises-universités
Entrepreneurs/ entreprises touchés	Recherche commercialisée	Satisfaction des personnes engagées dans le processus
Réplication de modèles « pilotes »	Groupes défavorisés approchés	Satisfaction des entreprises locataires et diplômées
Activités « extra-curriculaires »	Croissance de l'incubateur	Changements de culture
		Amélioration des compétences

ANALYSE INSTITUTIONNELLE DE BIOMINAS ET DE PARQTEC

La localisation des incubateurs

Les incubateurs doivent être situés à proximité d'infrastructures économiques, où trouver des compétences scientifiques, de bonnes conditions de vie et un gouvernement et une communauté encourageants.

Biominas se situe dans l'État du Minas Gerais, second État industriel du pays, qui tire sa force du secteur minier, de la production mécanique et maintenant des biotechnologies. Le Minas Gerais dispose d'une infrastructure technique impressionnante, composée de plusieurs universités, structures d'appui et d'un secteur privé très dynamique. Le territoire compte sept incubateurs d'entreprises. Biominas occupe un site de 10 000 m² et dispose d'un bâtiment fonctionnel moderne, doté d'excellents laboratoires de biochimie et de services informatiques. ParqTec se situe dans la ville de Sao Carlos qui présente la particularité de disposer de la plus importante densité de thésards en science/ingénierie – un pour deux cents trente habitants. L'industrie se concentre sur la production de biens de consommation et d'appareils mécaniques. L'enseignement supérieur et le secteur privé de pointe y sont bien présents.

Le lancement des opérations

Les opérations de Biominas ont commencé en juin 1997. La structure accueille actuellement 5 « locataires » qui occupent environ 40 % de l'espace disponible, et 30 affiliés. L'incubateur est prévu pour accueillir 15 à 20 locataires dans le futur. L'investissement de départ était élevé (environ 1,9 millions US\$) en raison de la construction du bâtiment et des laboratoires.

ParqTec a commencé à opérer en 1984, en tant qu'incubateur virtuel. Il prenait alors en charge des « locataires » dans un laboratoire de physique de l'université. En avril 1990, l'incubateur s'est installé à son emplacement actuel. L'invest-

tissement de départ était inférieur à 400 000 US\$.

Sponsors et objectifs des incubateurs

Les deux incubateurs ont été développés sur une initiative locale mais avec un fort appui national.

Les objectifs de Biominas sont :

- la création de nouvelles opportunités commerciales, emplois et produits à forte valeur ajoutée ;
- développer l'entrepreneuriat dans les entreprises à vocation technologique.

Afin d'être en accord avec sa vision plus large de promotion des investissements et transfert de technologie dans le Minas Gerais, et mise en relation avec les problématiques internationales en termes de biotechnologies, Biominas travaille en étroite collaboration avec le gouvernement du Minas Gerais, la municipalité de Belo Horizonte et des agences telles que FAPEMIG, CNPq, SEBRAE et EMRAPA.

La mission officielle de ParqTec est de se donner les moyens de créer des entreprises à vocation technologique d'envergure internationale. Ses objectifs sont :

- la création d'un environnement qui permette aux entreprises de concentrer leurs efforts sur le développement technologique de leurs produits ;
- l'organisation de programmes de formation et service d'appui au marketing des produits développés ;
- le transfert des technologies générées aux universités et centres de recherche.

Le développement d'entreprises est la priorité de ParqTec, la création d'emplois et la commercialisation de la technologie lui sont également très importants.

Gestion

L'équipe de gestion de Biominas compte un directeur exécutif, responsable de l'ensemble de la Fondation et un gérant qui supervise l'incubateur. Un coordinateur veille à l'utilisation des laboratoires communs. Les membres de l'équipe ont été formés au travers d'interactions avec d'autres incubateurs brésiliens et de participations à des conférences.

L'équipe de gestion de ParqTec est composée de cinq personnes : le directeur général, le directeur technique, le spécialiste informatique et deux bibliothécaires. L'équipe a été formée au travers de sa participation à des séminaires et des visites à l'étranger.

Dans les deux incubateurs, la rémunération est comparable aux salaires reçus dans le secteur privé.

Réseaux d'appui

Au cours des entretiens, les gérants des incubateurs ont qualifié leur collaboration avec les autorités locales de « très bonne », avec les universités de « bonne » et avec le secteur privé de « neutre ».

SERVICE ET CLIENTÈLE

Biominas et ParqTec partagent la même approche globale du développement des petites et moyennes entreprises.

Le processus d'incubation commence par le dépôt de candidature des groupes d'entrepreneurs. Ceux qui satisfont aux critères de sélection sont admis. On demande à certains de partir lorsque leurs besoins (en espace, en services) dépassent ce qui peut leur être fourni sur place, ou quand il est clair qu'ils ne développeront pas d'entreprise commercialement viable.

Les services disponibles

La plupart des individus qui entrent chez Biominas ou ParqTec sont des diplômés universitaires, des chercheurs, des professeurs, et n'ont pas d'expérience du monde de l'entreprise. Les services personnalisés fournis au sein des incubateurs leur permettent de prendre confiance et de réduire leur isolement.

Les services les plus sollicités chez Biominas sont l'aide à la conceptualisation d'un plan de développement de leur entreprise et l'obtention de permis pour la production de produits pharmaceutiques, de la part des agences gouvernementales. Les équipements payants à

disposition incluent : fax, photocopieur, électricité, téléphone (ligne internationale), laboratoire et équipement du laboratoire, espaces de stockages à température contrôlée pour matières premières/produits, et zones de nettoyage et de stérilisation.

ParqTec propose la location d'installations communes, de laboratoires électronique et informatique, d'un centre d'information technique et d'un atelier de mécanique. Des services de conseil sont offerts, à un prix subventionné, en matière de comptabilité, droit, marketing et communication visuelle, finances et taxation, enregistrement de marques déposées et de brevets. Les services pour lesquels ParqTec fait payer séparément sont le fax, les photocopies, les connexions téléphoniques autres que locales, l'électricité et l'accès à Internet.

Aux entreprises privées basées dans la région, ParqTec propose également des services technologiques et marketing, ainsi que son appui dans l'organisation de foires du commerce et la mise en place de réseaux commerciaux.

La présence des femmes dans les incubateurs

Chez Biominas, le directeur exécutif de la fondation est une femme et deux des cinq propriétaires des entreprises « locataires » sont également des femmes. Chez ParqTec, le directeur est une femme, et deux des entreprises « locataires » et au moins deux entreprises diplômées appartiennent à des femmes.

Sources de capital initial et financement des entreprises

La majeure partie du capital initial des entreprises incubées provient de leur épargne personnelle, étoffée de bourses allouées par le gouvernement, d'assistance technique subventionnée et de prêts ou d'investissements de relations et d'amis. Il n'y a pas de capital risque établi au Brésil.

La Fondation Biominas est actuellement très impliquée dans le développement de nouvelles sources de capital risque

privé. Elle espère accéder à un financement en capital initial, à travers la BID. Ses sources actuelles de financement comptent FINEP pour l'achat d'équipement, appuyé par des garanties de prêts de SEBRAE ; FAPEMIG pour la recherche et le développement.

ParqTec rapporte que les sources majeures de financement de ses entreprises sont les ressources propres des entrepreneurs et des bourses initiales de l'État de Sao Paulo, via les programmes RHAE et PIPE. Il cherche à établir un fonds de crédit rotatif, à partir d'un crédit de BID. SEBRAE Sao Paulo cherche à mettre en place un fonds de capital risque de 30 millions US\$.

Relations aux autres programmes d'appui aux PME

Les deux incubateurs sont bien intégrés aux programmes majeurs d'appui aux PME du Brésil.

Il semble y avoir un consensus à tous les niveaux qui soutient l'incubation d'entreprises comme étant un outil de promotion du développement économique, à travers la création de PME à vocation technologique.

VIABILITÉ FINANCIÈRE

Il semble peu probable que, dans un avenir proche, l'incubateur de Biominas puisse devenir financièrement viable sur la base de l'argent versé par les entreprises « locataires » pour l'espace qu'elles occupent et des services payants. Après 18 mois d'activité, la moitié de l'espace à louer reste vide car la Direction se montre très sélective quant au choix de ses « locataires ».

Le revenu annuel de l'incubateur de ParqTec au travers des services qu'il fournit est bas. L'appui de SEBRAE constitue toujours en moyenne environ 50 % de son revenu ; ce qui peut être considéré élevé.

PERCEPTIONS DES ACTEURS DU PROGRAMME SUR SON EFFICACITÉ

Les acteurs institutionnels

Des entretiens ont été menés avec des membres du Conseil supérieur de Biominas, représentant l'État du Minas Gerais, la municipalité de Belo Horizonte et SEBRAE. Les enquêtés ont exprimé leur satisfaction face à l'avancée du programme. Ils admettent cependant qu'il existe un besoin de règles internes et de procédures opérationnelles pour les « locataires » et les entreprises associées. Ils estiment également que Biominas doit s'assurer que l'incubateur aura davantage de locataires dans le futur et doit développer des sources privées d'apport de capitaux initiaux pour ses « locataires ».

Les quatre représentants d'institutions interrogés sur ParqTec se sont dits satisfaits de ses avancées. Ils considèrent cependant que la croissance de la structure devrait être plus rapide si ParqTec doit réaliser son potentiel. La priorité de ParqTec devrait être de mettre en place un fonds initial de capital risque.

Les « locataires » et les diplômés

Toutes les personnes interrogées chez Biominas considèrent que le programme leur a apporté quelque chose. Les principaux bénéficiaires cités étaient : l'aide à l'obtention rapide de permis auprès de l'administration, un appui précieux au marketing et à la commercialisation de nouveaux produits, d'excellentes infrastructures et laboratoires, des liens avec les autres « locataires » et l'appui légal. Chez ParqTec, les bénéficiaires cités sont : la localisation du site, l'accès aux équipements, les services de télécommunications, l'appui marketing et légal, la formation sur place.

Une des rares critiques fut de dire qu'il était difficile de garder un projet confidentiel quand plusieurs entreprises concurrentes sont situées dans le même bâtiment.

FACTEURS DE SUCCÈS ET LEÇONS TIRÉES DE L'EXPÉRIENCE BRÉSILIENNE

- Un environnement macro-économique stable, des marchés relativement ouverts et des politiques gouvernementales réceptives aux petites entreprises à vocation technologique.
- D'importants investissements sont nécessaires en matière d'infrastructures de transports et de communication, d'éducation technique, et de développement de la culture entrepreneuriale dès l'école, de conseil en gestion et ingénierie et de préservation de l'environnement.
- Dans les pays en voie de développement industriel, les gouvernements doivent aider à la mise en place de l'incubateur en lui réservant un site et en prenant en charge les coûts préparatoires. Le capital nécessaire aux opérations initiales doit être disponible d'avance, de manière à ce que la Direction puisse gérer l'incubateur et appuyer ses « locataires ».

Les dix « bonnes pratiques » en matière d'incubation d'entreprises, telles qu'elles émergent de l'expérience brésilienne

1. Identifier des sponsors solides et une mission claire.
2. Sélectionner attentivement sa localisation géographique et la conception de ses bâtiments.
3. Mettre sur pied une équipe de direction passionnée et bien formée.
4. Sélectionner des entreprises « locataires » au fort esprit entrepreneurial.
5. Mobiliser des investissements et des fonds de roulement pour l'incubateur et ses « locataires ».
6. Apporter de la valeur ajoutée par le biais du développement de services de qualité pour les entreprises « locataires » et affiliées.
7. Créer des liens avec les réseaux professionnels et d'entreprenariat.
8. Évaluer régulièrement l'impact et les performances.

9. Promouvoir les associations industrielles et les relations internationales.
10. Planifier stratégiquement pour le futur.

EN GUISE DE CONCLUSION

Les incubateurs de ParqTec et Biominas ont rencontré un succès certain dans plusieurs domaines déjà : ils ont lancé de nouvelles entreprises, développé des relations avec des universités et des centres de recherche, se sont assurés un large soutien de la part des secteurs public et privé et ont répondu aux attentes de leurs partenaires. Tous deux contribuent aux initiatives de développement de leurs États et villes respectifs en appuyant les entrepreneurs, en créant des entreprises qui ont des bons taux de survie et en payant des impôts.

ParqTec et Biominas sont représentatifs de la plupart des incubateurs brésiliens dans la manière dont ils dépendent fortement des subventions de l'État. Cela les rend vulnérables en cas de crise économique ou de changements dans la politique gouvernementale. Par conséquent, les incubateurs brésiliens doivent impérativement développer de nouvelles sources de revenus, afin de suppléer aux subventions publiques.

Peu de programmes d'incubation ont intégré à leur système de gestion la collecte et l'analyse de données sur la réussite ou l'échec de leurs diplômés. Pourtant, ce sont précisément ces résultats qui valident (ou pas) l'utilité, l'impact et la durabilité des incubateurs d'entreprises et autres programmes de développement des PME.

Supporting
Entrepreneurship
in Developing
Countries :
survey of the
field and inventory
of initiatives,
Bridges.org,
mai 2002.

Bridges.org a préparé ce document afin de contribuer aux délibérations du groupe de travail des Nations Unies sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) portant sur « l'entreprise commerciale et l'entrepreneuriat ».

Appuyer l'entrepreneuriat dans les pays en développement : enquête terrain et inventaire d'initiatives

Bridges.org est une ONG internationale qui a pour mission d'aider les populations des pays en voie de développement à utiliser les technologies de l'information et de la communication (TIC) afin d'améliorer leur niveau de vie. Pour ce faire, Bridges.org promeut l'accès réel aux TIC en cherchant, en testant et en promouvant les meilleures pratiques pour un emploi durable de la technologie, qui renforce les capacités de ses utilisateurs.

La relation de causalité entre entrepreneuriat, croissance économique et réduction de la pauvreté apparaît de manière de plus en plus évidente. Les MPME constituent souvent la colonne vertébrale du secteur privé des pays en développement. Or, de nombreux PED n'ont pas été capables de créer et maintenir un environnement favorable pour en assurer le développement.

Pourtant, les entrepreneurs potentiels et de nombreuses entreprises existantes auraient besoin d'appui pour mettre en œuvre leurs idées et en assurer la réussite. Appuyer l'entrepreneuriat constitue donc un nouveau moyen de combattre la pauvreté et de favoriser la croissance économique dans les pays en développement.

On estime qu'il y a plusieurs centaines d'initiatives d'appui aux entreprises en cours dans le monde, de conception et taille diverses, qui couvrent un large éventail de services d'appui. Seize expériences ont été sélectionnées dans ce document car elles sont innovantes, ou

présentent des méthodes spécifiques de promotion de l'entrepreneuriat. Les programmes couverts vont de l'initiative communautaire locale aux activités de certaines organisations internationales.

Cette étude vise à alimenter les réflexions sur les activités de facilitation du développement des MPME. Elle a également pour vocation de favoriser la mise en relation de ces différentes expériences.

16 expériences d'appui à l'entrepreneuriat

	Type d'initiative	Services fournis	Date de création	Statut	Localisation des interventions	Activités	Rôle des TIC dans cette initiative	« Client » / public	Financements
<p>Acumen Fund</p> <p>www.acumenfund.org</p>	<p>Entreprise d'investissement social.</p> <p>Niveaux international et communautaire.</p>	<p>Appui financier, aide à la planification, mise en place de réseaux et mise en relation/réseau.</p>	<p>Avril 2001</p>	<p>Association à but non lucratif, New York.</p>	<p>Afrique et Asie du Sud.</p> <p>Prochainement Moyen-Orient et Asie centrale.</p>	<p>Connexion (autour d'un thème) d'organisations à fort potentiel d'impact social et de philanthropes qui veulent que leurs investissements aient un fort impact social.</p> <p>Des thématiques structurent les portefeuilles d'activité.</p> <p>Chaque portefeuille investit au départ 2 millions d'US\$ dans 5 à 8 organisations qui répondent à une série de critères.</p> <p>Cible initiale = technologies médicales innovantes.</p>	<p>Investissement dans des projets comportant des TIC.</p>	<p>Organisations ou projet avec des budgets de 150 000 à 2 millions d'US\$.</p> <p>Acumen finance 10 à 20 % du budget.</p>	<p>Base de 8,5 millions d'US\$ provenant des fondations Rockefeller, Cisco et W.K. Kellogg ainsi que de philanthropes.</p>
<p>Citi, Cape IT Initiative</p> <p>www.citi.org.za</p>	<p>Organisation du secteur des TIC.</p> <p>Niveaux local et communautaire.</p>	<p>Études, inventaires, aides pratiques et à la gestion, mise en relation/réseau, incubateur d'entreprises.</p>	<p>1998</p>	<p>Association à but non lucratif basée en Afrique du Sud.</p>	<p>Région de Western Cape en Afrique du Sud.</p>	<p>Citi a pour but de faire de cette région le portail TIC de l'Afrique.</p> <p>Elle intervient à travers la création de groupements d'affaires, la mise en réseau, le développement des marchés, le développement de compétences et des actions visant à influencer les politiques concernant ce secteur.</p>	<p>Elles sont la force motrice de la Citi.</p>	<p>Les start-up et les investisseurs potentiels.</p>	<p>Principalement les gouvernements local, provincial, les ministères et depuis peu les membres.</p>
<p>Development Gateway</p> <p>www.developmentgateway.org</p>	<p>Portail Internet.</p> <p>Niveaux international et national.</p>	<p>Études, informations sur l'appui financier, mise en relation/réseau et politique sectorielle.</p>	<p>n.d.</p>	<p>Projet de la Fondation Development Gateway, association à but non lucratif.</p>	<p>19 pays en Asie, Europe, Amérique latine et centrale, au Moyen-Orient et en Afrique.</p>	<p>Development Gateway est un portail Internet qui fournit des informations, des produits et des interfaces simples sur le thème du développement, y compris des ressources utiles aux entrepreneurs des PED.</p>	<p>Le programme est un portail Internet.</p>	<p>Toute personne cherchant des informations ou des ressources sur le développement.</p>	<p>Gouvernements australien, allemand, indien, japonais, coréen et malien, Banque mondiale, Bloomberg, Softbank et Transnational Computer Technology</p>

16 expériences d'appui à l'entrepreneuriat

	Type d'initiative	Services fournis	Date de création	Statut	Localisation des interventions	Activités	Rôle des TIC dans cette initiative	« Client » / public	Financements
<p>Development Space</p> <p>www.development-space.com</p>	<p>Financeur et intermédiaire du projet.</p> <p>Niveaux international et communautaire.</p>	<p>Aide financière, à la planification et mise en réseau.</p>	n.d.	<p>Service de ManyFutures, Inc., institution à but lucratif et partenaire d'une entreprise en Inde.</p>	<p>En Inde. Le but est d'étendre ce prototype au monde entier.</p>	<p>Development Space crée un marché dynamique et efficace des services d'appui afin d'accroître l'impact et l'efficacité des programmes existants et de réduire les barrières à l'entrée.</p> <p>Le but est de mettre en relation les entrepreneurs et investisseurs sociaux avec les fournisseurs de services.</p>	<p>Les services de base sont fournis via une plateforme Internet.</p>	<p>Les entrepreneurs sociaux et les bailleurs/investisseurs sociaux.</p>	<p>Les services sont payants (sauf pour les entrepreneurs des PED). Les investisseurs sociaux paient des frais sur les projets qu'ils trouvent et financent par Development Space.</p>
<p>Digital Partners</p> <p>www.digitalpartners.org</p>	<p>Organisation de services pour l'entrepreneuriat social.</p> <p>Niveaux international et communautaire.</p>	<p>Aide financière et à la planification, mise en relation/réseau, politique sectorielle.</p>	n.d.	<p>Organisation américaine à but non lucratif.</p>	<p>5 projets sont menés en Inde et le programme est en cours d'extension en Afrique et au Mexique/ en Amérique latine.</p>	<p>Digital Partners fournit des services et un soutien financier aux entrepreneurs sociaux qui sont intéressés par l'utilisation effective des TIC au bénéfice des démunis. Les programmes de Digital Partners concernent trois domaines : contribution à un fonds de capital-risque social, appui aux efforts innovants de génération de revenus et appui à l'évolution des politiques publiques en initiant le dialogue à haut niveau.</p>	<p>Les TIC sont utilisées pour stimuler l'économie et renforcer les capacités des démunis.</p>	<p>Les entrepreneurs sociaux qui mettent au point des projets innovants utilisant les TIC pour aider les démunis.</p>	<p>Financée par la fondation Kellogg, l'Open Society Institute et des contributeurs individuels. Digital Partners travaille en collaboration avec la Banque mondiale, le Phud et Care.</p>
<p>Endeavor Global</p> <p>www.endeavor.org</p>	<p>Services pour l'entrepreneuriat, mise en relation entreprises et investisseurs.</p> <p>Niveaux international et communautaire.</p>	<p>Études, aide financière et à la planification, mise en relation/réseau.</p>	1997	<p>Organisation à but non lucratif.</p>	<p>Programmes en Argentine, en Uruguay, au Brésil et au Chili.</p> <p>Démarrage d'un programme au Mexique.</p>	<p>Endeavor Global fournit aux entrepreneurs l'accès à l'information, aux réseaux, aux services d'appui et les aide à attirer des investissements.</p> <p>Endeavor Global encourage aussi les investisseurs locaux et internationaux à financer des entreprises plus risquées dans les PED et explique aux investisseurs locaux les notions de capital risque/ accompagnement.</p>	<p>Endeavor Global assiste les entrepreneurs via Internet, en particulier par son forum de questions et idées car cet outil permet l'établissement d'un réseau mondial centré sur la création de « ventures ».</p>	<p>Surtout les entrepreneurs potentiels qui dirigent des entreprises à forte croissance. Aussi des capital-risqueurs, institutions financières, écoles de commerce, qui leur apportent des opportunités de mise en réseau.</p>	<p>Par le groupe Avina et le co-financier Peter Kellner.</p>

16 expériences d'appui à l'entrepreneuriat

	Type d'initiative	Services fournis	Date de création	Statut	Localisation des interventions	Activités	Rôle des TIC dans cette initiative	« Client » / public	Financements
DFID www.dfid.gov.uk	Agence de développement gouvernementale. Niveaux international et communautaire.	Études, support financier, politiques sectorielles.		Département du gouvernement britannique : section du développement international, Développement de l'entreprise.	Pays les plus pauvres d'Asie et d'Afrique subsaharienne, Amérique latine, Caraïbes et Europe centrale et orientale.	Bourses fournissant des services aux entreprises dans les PED : MPME, appui à organisations professionnelles, ménages, activités génératrices de revenus. Trois fonds cherchent à améliorer l'accès de ces entreprises à des services financiers pérennes, aux marchés, aux compétences et aux technologies : sur les services d'appuis – BDS et financiers – et l'environnement réglementaire, pour les institutions financières et pour le développement de liens commerciaux.	Plusieurs projets sont centrés sur l'utilisation innovante des TIC.	Organisations à but non lucratif, entreprises de conseil, académies, organisations de membres ou organismes représentant les entreprises.	Gouvernement britannique.
Febdev, Fondation pour le développement économique et commercial www.febdev.org.za	Organisation de formation à l'entrepreneuriat. Niveau national.	Aide à la planification, à la gestion, mise en relation/ réseau.	Presque 20 ans d'existence.	Fondation	Afrique du Sud	Febdev propose des formations sur les compétences liées à l'entreprise et met en réseau des individus, des entreprises et des institutions éducatives grâce à des ateliers et à la création et la distribution d'autres ressources.	Les TIC ne font pas forcément partie des formations. Un des programmes met en place un club d'entrepreneurs sur Internet et facilite les discussions de groupes par mail.	Tous les membres de la communauté, en particulier les enseignants et les étudiants.	DFID, ABSA, Anglo American, fonds De Beers Chairman's, Brasseries d'Afrique du Sud.
Geekcorps www.geekcorps.org	Programme d'assistance technique. Niveaux international et communautaire.	Appui généraliste et à la gestion, mise en relation/ réseau.	2000	Division de International Service Corps, organisation à but non lucratif.	Au Ghana initialement puis en Europe de l'Est et en Asie centrale. Des programmes en Afrique subsaharienne sont à l'étude.	Geekcorps fait se rencontrer des volontaires qualifiés spécialistes en haute technologie et des petites entreprises dans les PED. Geekcorps et l'entreprise évaluent les besoins techniques. Geekcorps forme les volontaires à l'enseignement de leurs compétences.	Ce programme est spécifiquement destiné à fournir de l'information et de l'assistance dans le domaine des TIC.	Organisations locales ayant un plan commercial clair, des bureaux, une bonne réputation et des employés pouvant apprendre des volontaires.	Créée avec des fonds privés, Geekcorps reçoit maintenant des contributions : particuliers, fondations, entreprises. Le gouvernement américain et des entreprises sponsorisent des volontaires.

16 expériences d'appui à l'entrepreneuriat

	Type d'initiative	Services fournis	Date de création	Statut	Localisation des interventions	Activités	Rôle des TIC dans cette initiative	« Client » / public	Financements
<p>Les organisations de la Grameen Bank</p> <p>www.grameen-info.org</p>	<p>Programme de financement étendu à d'autres types d'appui aux MPME.</p> <p>Niveau national.</p>	<p>Aide financière, à la planification, à la gestion.</p>	1976	<p>Douze organisations ont émané de la Grameen Bank. Certaines sont à but non lucratif.</p>	<p>Au Bangladesh (122 bureaux).</p>	<p>La Grameen Bank fait des prêts solidaires dans les zones rurales du Bangladesh. Les 12 organisations qui en ont émané opèrent dans des domaines très variés. Plusieurs se concentrent sur des initiatives rurales de dynamisation de secteurs ou avec des publics spécifiques (pêcheurs, fermiers). D'autres proposent des services à la Grameen Bank, financent certains types d'initiatives ou promeuvent certains secteurs (énergies renouvelables, accès à l'information via Internet, services d'accès à Internet). Enfin, une des organisations est une usine textile</p>	<p>Deux des 12 initiatives concernent les TIC (« Grameen Telcom » et « Grameen Cybernet »).</p>	<p>Les Bangladais les plus démunis, avec un accent sur les femmes.</p>	<p>La première aide extérieure est venue du Fonds International pour le Développement agricole puis de coopérations de différents pays (Norvège, Allemagne, Canada, Japon entre autres).</p>
<p>Nawem, Association nationale des femmes entrepreneurs de Malaisie</p> <p>http://nawem.org.my</p>	<p>Réseau de femmes.</p>	<p>Appui à la gestion, mise en relation/en réseau, politique sectorielle.</p>	1993	<p>Organisation inscrite au registre des entreprises.</p>	<p>Malaisie</p>	<p>Nawem soutient et encourage les femmes dirigeantes et organise des ateliers, des formations et des conférences pour optimiser leur potentiel et renforcer leurs capacités. Nawem sert aussi d'intermédiaire entre les membres du gouvernement, les agences locales et nationales et autres organismes.</p>	<p>Beaucoup de ressources sont disponibles sur Internet et Nawem propose de nombreux programmes de formation aux TIC.</p>	<p>Les femmes entrepreneurs, toutes origines confondues.</p>	<p>Par l'agence de développement canadienne et le ministère malais de la Femme et du Développement familial.</p>
<p>New Ventures</p> <p>www.new-ventures.org</p>	<p>Services à l'entrepreneuriat et mise en relation entreprises/investisseur.</p> <p>Niveaux international et communautaire.</p>	<p>Études, appui financier, à la planification et à la gestion, mise en relation.</p>	1999	<p>Fait partie du programme « Entreprise durable » du World Resources Institute, organisation à but non lucratif.</p>	<p>En Amérique latine et en Chine. Prochainement en Indonésie et aux Philippines.</p>	<p>New Ventures appuie des PME financièrement viables et qui présentent des atouts sociaux et environnementaux (entreprises « durables »). New Venture identifie des entrepreneurs dans les secteurs à forte croissance, les forme grâce à l'appui d'étudiants en MBA puis les met en relation avec des investisseurs.</p>	<p>La sélection des entreprises prometteuses se fait via un site Internet qui sert aussi à la promotion du programme. Le programme gère aussi une plateforme Internet sur les activités TIC entrepreneuriales.</p>	<p>Entrepreneurs locaux, investisseurs (prise de participation au capital), institutions financières locales, pourvoyeurs de bourses. Aussi les étudiants en MBA, les décideurs politiques et les organismes locaux d'appui aux entreprises.</p>	<p>Summit Foundation, Citygroup Foundation, ministère hollandais des Affaires étrangères, Procter and Gamble. Des sources locales financent aussi des forums d'investisseurs.</p>

16 expériences d'appui à l'entrepreneuriat

	Type d'initiative	Services fournis	Date de création	Statut	Localisation des interventions	Activités	Rôle des TIC dans cette initiative	« Client » / public	Financements
PEOPLink peoplink@peoplink.org	Organisation de services commerciaux sur Internet. Niveaux international et communautaire.	Appui financier, à la planification, à la gestion. Mise en réseau/ en relation.	1995	Organisation à but non lucratif.	Dans 32 pays d'Asie, Afrique, Europe et Amérique latine.	People Link aide les PME à prendre part au commerce international par le biais d'Internet. Elle a mis au point un système qui permet aux entreprises de créer et gérer leurs catalogues sur Internet. People Link participe aussi aux débats internationaux pour une meilleure répartition des revenus mondiaux et un désenclavement des populations grâce à Internet.	Les TIC sont utilisées pour générer des emplois et accroître les revenus des artisans. Des outils sur l'usage des logiciels et du matériel informatique sont proposés.	Les groupes communautaires d'artisans dans les PED.	Ce programme tend à devenir autosuffisant grâce aux ventes et aux dons. En attendant, divers organismes apportent leur contribution : Organisation of American States, USAID, la BID, etc.
Technoserve www.technoserve.org	Services d'appui à l'entrepreneuriat. Niveaux international et communautaire.	Appui financier, à la planification et à la gestion.	1968	Organisation à but non lucratif.	4 pays en Amérique latine, 5 pays en Afrique, Pologne.	Technoserve propose des formations, un appui technique et des conseils commerciaux aux entrepreneurs en zones rurales pauvres des PED et les met en relation avec les marchés, les experts et les financements.	Le programme ne vise pas particulièrement les TIC mais utilise Internet et la souscription par courrier électronique.	Les clients vont d'entrepreneurs individuels ou groupes d'agriculteurs à des grandes entreprises.	Particuliers, corporations, fondations, organisations religieuses, gouvernements et organisations communautaires publiques.
Trickle Up www.trickleup.org	Financement du démarrage et planification commerciale. Niveaux international et communautaire.	Appui financier, à la planification et à la gestion.	1979	Organisation à but non lucratif.	Aux États-Unis et dans 32 pays en Amérique du Nord et latine, d'Asie et d'Afrique.	Trickle Up forme les plus démunis à la création et à l'expansion d'une activité. Trickle Up propose des bourses de démarrage conditionnelles ainsi que de la formation à la création ou au développement d'entreprise. Ces programmes sont mis en œuvre dans les pays par des organisations déjà sur place, les « coordinateurs » (environ 340 partenaires). Ces derniers identifient les candidats (qui se groupent par 2 ou 3) aux bourses et les aident à établir leurs plans d'affaires.	Les TIC ne sont pas l'intérêt principal. Des « pages jaunes » des entrepreneurs américains figurent sur le site Internet de l'organisation.	Priorité est donnée aux pays ayant le plus faible Indice de Développement humain (selon le Pnud) et dans chaque pays, aux populations les plus pauvres.	Fondations (43 % des fonds en 1999), particuliers (45 %) en premier lieu. Plus faiblement organisations, gouvernement et coopérations. Le Pnud contribue aussi.

16 expériences d'appui à l'entrepreneuriat

Type d'initiative	Services fournis	Date de création	Statut	Localisation des interventions	Activités	Rôle des TIC dans cette initiative	« Client » / public	Financements
Vita. Volontaires pour l'assistance technique www.vita.org	Études, appui financier, à la planification et à la gestion.	1959	Organisation à but non lucratif.	Guinée, Ukraine et Maroc.	Vita met en place des projets à long terme de services – financiers ou non – aux micro-entreprises : conception et mise en place de systèmes d'information et de communication, préparation et publication de matériels techniques par exemple.	Technologies avancées – spatiales et micro-électroniques – pour disséminer des informations techniques.	Entrepreneurs qui peuvent tirer parti d'échanges d'information technique. La programmation est un point clé.	USAID, Pnud, Banque mondiale ainsi que plusieurs fondations et entreprises.

LES TENDANCES DE L'APPUI À L'ENTREPRENEURIAT

Les approches

Les initiatives d'appui à l'entrepreneuriat (IAE) prennent des formes et des tailles très diverses et offrent toute une gamme de services aux MPME et aux entrepreneurs.

On assiste à une vague de nouvelles initiatives qui mettent l'accent sur les partenariats public/privé, intègrent des principes commerciaux et attachent de l'importance à la responsabilité et la mesurabilité des résultats. L'analyse des entrepreneurs participants est une caractéristique commune à tous les programmes. Les TIC sont de plus en plus utilisées pour fournir des services d'appui à l'entrepreneuriat et créer des MPME qui réussissent.

Comment concevoir une IAE ?

Il y a différents niveaux d'entreprises. Ainsi, la Banque mondiale donne la classification suivante :

- **Micro-entreprise** : au maximum dix employés, total des actifs jusqu'à 100 000 \$ et un total des ventes annuelles inférieur ou égal à 100 000 \$.
- **Petite entreprise** : au maximum cinquante employés, total des actifs allant jusqu'à 3 millions \$ et un total des ventes annuelles inférieur ou égal à cette somme.
- **Entreprise moyenne** : au maximum trois cents employés, total des actifs allant jusqu'à 15 millions \$ et un total des ventes annuelles inférieur ou égal à cette somme.

Chaque niveau nécessite sur une approche différente qui prend en compte ses besoins particuliers.

● **Les initiatives d'appui à l'entrepreneuriat n'apportent pas toutes le même type d'appui aux entreprises**

Elles sont difficiles à classer car très diverses, allant de la mise à disposition d'information sur Internet à un appui financier de millions de dollars.

On peut toutefois distinguer :

➤ **Initiatives locales au niveau communautaire.** Petites et avec des cibles locales, elles résultent généralement d'une communauté qui trouve des solutions à ses problèmes spécifiques et qui cible les micro et petites entreprises. Exemple : Citi.

➤ **Initiatives nationales.** Elles sont généralement financées par le gouvernement et visent les MPME. Exemple : Grameen Bank.

➤ **Initiatives internationales au niveau communautaire.** Elles émanent d'organisations en dehors des PED qui agissent au niveau communautaire en se concentrant sur les MPME. Elles sont en général menées par de petites organisations internationales à but non lucratif. Exemple : Trickle Up.

➤ **Initiatives internationales au niveau national.** Elles ont généralement pour objectif de s'attaquer aux problèmes d'ordre macro-économique qui entraîneront des changements au niveau national et nécessiteront de grosses sommes d'argent et des initiatives à grande échelle. Exemple : Development Gateway, Coopération britannique.

➤ **Initiatives visant à mettre les personnes en relation.** Elles ont pour but de donner à des entrepreneurs en difficulté l'opportunité d'établir des relations commerciales ainsi que l'occasion d'échanger sur les expériences des autres. La cible peut être les MPME mais le plus souvent il s'agit d'initiatives menées par des femmes et pour des femmes. Exemple : Nawem.

➤ **Études et ressources.** Ces initiatives fournissent des informations autant pour les IAE que pour les entrepreneurs, souvent basées sur les meilleures pratiques et des évaluations. Certaines initiatives n'ont pour but que la réalisation d'études dans le domaine et d'autres ne les voient que comme partie d'une action plus globale. Exemple : Endeavor.

● **La création de richesse comme vecteur de changement social : vers l'entrepreneuriat social**

Les pratiques de l'aide au développement évoluent. Les acteurs de ce secteur s'associent pour proposer une aide au développement qui crée des richesses dans les PED.

D'une part, l'ère de l'entreprise sociale a débuté et les bailleurs de fonds se sont

rendus compte que l'amélioration sociale passe par l'encouragement d'un secteur fort des MPME dans les PED. D'autre part, les MPME ont réalisé que pour réussir elles doivent faire partie intégrante de leur communauté et que le changement social doit être pris en compte dans leur approche commerciale.

► **Défis** : Certaines organisations traitant d'affaires sociales voient l'appui à l'entrepreneuriat d'un mauvais œil et pourraient continuer à combattre les changements sociaux obtenus par la création de richesses, surtout lorsque ces initiatives sont conduites par des acteurs internationaux du gouvernement et du secteur privé.

● Appliquer les méthodes commerciales à l'aide au développement

Les initiatives elles-mêmes doivent utiliser des méthodes commerciales. Par ailleurs, le retour sur investissement se fait en partie en bénéfice social et c'est l'impact sur la société qui illustre les efforts fournis.

► **Défis** : Les organisations à but non lucratif sont souvent créées et dirigées par des personnes passionnées mais qui manquent de compétences commerciales et cette approche peut s'avérer difficile pour elles.

● L'importance de la sélection

Le choix des entrepreneurs autorisés à participer au projet est une pratique commune.

► **Défis** : Il faut une méthode pour faire savoir que des financements et des initiatives d'appui sont disponibles afin d'encourager les entrepreneurs à participer.

● S'attacher aux personnes

Les IAE, comme l'ont montré les exemples du tableau, s'attachent beaucoup aux personnes et aux interactions entre elles, comme le travail en réseau, le soutien entre les entrepreneurs et leurs pairs.

► **Défis** : L'approche directive traditionnelle de l'aide au développement se prête mal à un modèle centré sur la personne. Les organisations doivent apprendre à utiliser de manière efficace le réseau pour échanger de l'information, collaborer via Internet et gérer les relations.

● Intégrer les TIC

Alors que certaines initiatives utilisent les TIC de manière nouvelle et créative, ces technologies sont encore sous-utilisées dans l'appui à la création d'entreprises. Beaucoup d'initiatives sont trop attachées au schéma des pays développés (ordinateur, connexion Internet, etc.) et n'arrivent de ce fait pas à sortir des sentiers battus et à adapter les TIC aux besoins réels des PED.

► **Défis** : La plupart des IAE n'utilisent pas les TIC de façon efficace dans leur travail et ne créent pas cette aptitude chez les entrepreneurs qu'elles aident.

En guise de conclusion

Les entreprises qui réussissent peuvent avoir un impact sur le développement économique et contribuer à réduire la pauvreté. Il y a beaucoup d'initiatives en cours. La plupart des initiatives mentionnées ici sont encore récentes et peu sont évaluées de manière indépendante. Il est donc difficile de savoir si elles remplissent ou non leur mission. Les composantes d'une initiative d'appui à l'entrepreneuriat réussie restent à déterminer afin de repérer les meilleures pratiques dans le domaine et d'identifier les lacunes qui doivent être comblées.

Mesurer le succès des initiatives d'appui à l'entrepreneuriat : réussites et limites actuelles

Measuring success in entrepreneurship support initiatives : what works and what more is needed, Bridges.org, juin 2002.

Bridges.org a rédigé ce document afin de contribuer aux délibérations du groupe de travail des Nations Unies sur les technologies de l'information et de la communication (TIC), portant sur « l'entreprise commerciale et l'entrepreneuriat ».

Ce document est la suite de l'étude de cas (texte précédent dans cette publication) « Appuyer l'entrepreneuriat dans les pays en développement : Enquête terrain et inventaire d'initiatives ». Le sujet traité est le même – l'appui à l'entrepreneuriat – mais cette fois sous l'angle de l'évaluation. Les deux documents constituent une étude de marché des services d'appui à l'entrepreneuriat. Ils ont pour but d'éclairer les réflexions actuelles sur ce thème.

Le second document étudie ce qui fonctionne le mieux dans les initiatives d'appui à l'entrepreneuriat (IAE) et cherche à en identifier les raisons. Il présente les principaux défis à relever pour améliorer ces initiatives. Il propose un système de notation pour une évaluation objective des IAE et fait des suggestions sur ce qu'il faudrait faire pour combler les retards.

L'IMPORTANCE DES ÉTUDES DE CAS

Les programmes de développement utilisent souvent des études de cas pour communiquer sur ce qui se passe sur le terrain. Elles permettent d'échanger et de disséminer des informations à propos d'initiatives qui auraient été ignorées sinon.

La plupart des études de cas disponibles ne sont cependant pas d'une grande valeur car elles sont publiées par les organisations elles-mêmes et ont une vocation publicitaire. Même si certains programmes d'aide au développement font des évaluations internes, peu d'entre eux soumettent leurs activités à la critique publique. De plus, on observe une réticence à critiquer tout programme essayant de faire quelque chose de bien. Personne ne veut prendre le risque de faire perdre à une organisation des bailleurs de fonds ou collaborateurs potentiels.

Pourtant, la communauté du développement pourrait suivre l'exemple du sec-

teur privé, c'est-à-dire faire de l'évaluation une étape du processus d'apprentissage et un moyen de fournir le meilleur service possible.

DES CRITÈRES OBJECTIFS D'ÉVALUATION

Analyser et comparer des IAE n'est pas une tâche simple car elles ont des objectifs différents et jugent de leur succès en conséquence. Toutefois, **des critères communs** pour mesurer le succès pourraient permettre d'identifier ce qui fonctionne le mieux, d'en comprendre les raisons et de repérer ce qui pourrait être amélioré.

Il est toujours délicat de mesurer le succès car cela implique des jugements de valeur. Les critères proposés ci-dessous constituent une base mais il est évident que **tous les critères ne doivent pas obligatoirement être remplis** pour que l'initiative réussisse car ils ne peuvent pas tous être appropriés dans toutes les circonstances.

Fixer des objectifs concrets et les atteindre

Les IAE définissent leurs stratégies en fonction de ce qu'elles pensent être l'obstacle majeur à l'entrepreneuriat ou au développement des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) : financement, formation professionnelle, etc. Ainsi, le premier critère du succès d'une IAE est de savoir si elle a accompli ce qu'elle a prévu en faisant cette comparaison à l'aide des données quantitatives précises.

Ces données sont souvent réclamées par les bailleurs qui veulent voir les résultats de leurs « investissements » sociaux.

Exemple : Grameen Bank, avec un taux de remboursement de 97 % et ses 2,4 millions de membres dans plus de 40 000 villages.

Toutefois, ceux qui évaluent le succès des IAE doivent aussi être capables de **considérer l'impact**, le contexte, le degré de satisfaction des « clients ».

Créer de nouvelles entreprises

Le critère d'évaluation suivant consiste à savoir si les IAE réussissent à susciter la création de nouvelles entreprises.

Exemple : depuis 1979, Trickle Up a appuyé la création de plus de 100 000 entreprises dans 119 pays.

Certaines IAE ne créent pas de nouvelles entreprises mais contribuent par une autre approche au développement de l'entrepreneuriat et des MPME.

Utiliser et diffuser les meilleures pratiques

Une initiative efficace passe en revue et tire des leçons de ce qui a déjà été fait dans le domaine et permet aux autres de profiter de son expérience. Ce système permet de connaître les méthodes efficaces et d'éviter les erreurs qui ont déjà été commises.

Exemple : DevelopmentSpace est une initiative qui a été développée après une revue détaillée de l'existant.

Évaluer les efforts et les présenter aux clients et aux bailleurs

Les IAE ont une responsabilité financière envers les bailleurs et une responsabilité morale envers les clients de fournir de manière transparente des **services bien gérés**. Tous les protagonistes devraient être régulièrement tenus au courant des activités et des résultats de l'initiative. L'évaluation ne fournit pas seulement une réponse aux attentes des acteurs externes mais aide aussi à jauger leurs projets et les procédés internes.

Exemple : TechnoServe a une méthode d'évaluation efficace et régulière qui lui permet de fournir des données précises à ses bailleurs.

Renforcer les capacités locales et transmettre des compétences pour que les entreprises puissent croître par elles-mêmes

Une IAE devrait consolider les compétences locales afin que les bénéficiaires puissent faire les choses par eux-mêmes. C'est aussi un moyen de s'assurer que les effets bénéfiques de l'IAE s'étendent au-delà des entrepreneurs individuels jusqu'aux niveaux communautaire et national. Former les entrepreneurs permet à l'activité de perdurer lorsque l'assistance directe cesse. L'initiative a donc réussi si ce qu'elle a construit est pérenne et si de nouvelles activités se créent grâce à elle dans le futur.

Exemple : Endeavor, qui s'attache à la croissance des entreprises notamment en fournissant un ensemble de compétences aux entrepreneurs.

Favoriser les idées réellement originales

Le succès d'une IAE peut aussi tenir du développement d'idées vraiment novatrices au niveau local. Sur le terrain il s'avère souvent que ce qui fait le plus défaut aux gens est la capacité à identifier des possibilités commerciales ou l'usage de technologies pertinentes. Il faut donc stimuler les capacités d'innovation **des entrepreneurs et les aider à réfléchir par eux-mêmes**.

Exemple : les volontaires de Geekcorps ont pour principe de ne pas transférer dans les pays en développement (PED) des applications technologiques qui fonctionnent aux États-Unis mais d'aider les populations à découvrir et mettre en place leurs propres applications technologiques en fonction de la situation locale.

Créer des entreprises qui résistent dans le temps

Une IAE peut créer un certain nombre d'entreprises mais il est important de savoir si elles résistent après le retrait du programme.

Exemple : Trickle Up, dont les deux tiers des activités sont toujours en service après un an.

Il faut cependant envisager ce critère avec circonspection car il est normal qu'un certain nombre de petites entreprises ne soient pas pérennes.

Encourager les entreprises écologiquement durables

Il est aussi important de se demander si les IAE favorisent le développement durable, en termes d'impact environnemental des entreprises qu'elles créent et soutiennent. Elles doivent à ce sujet informer et guider. La mesure peut se faire à deux niveaux : sur les efforts de l'IAE pour montrer un exemple d'organisation responsable et « verte », et sur les pratiques et normes promues et imposées aux nouveaux entrepreneurs.

Exemple : New Ventures du World Resource Institute, dont l'un des critères de sélection des entreprises à appuyer est l'impact sur l'environnement.

Se concentrer sur les groupes marginalisés

Les IAE sont là pour aider les individus et pays situés en bas de l'échelle économique. Une initiative risque de créer des divisions encore plus grandes au sein de la population si elle ne se concentre pas sur les besoins spécifiques de ces groupes marginalisés.

Exemple : la Grameen Bank assiste les plus pauvres des pauvres au Bangladesh

et 95 % de ses emprunteurs sont des femmes, dont le statut s'en trouve amélioré.

Avoir des impacts positifs sur l'économie et la société locale

Dans ce domaine, les effets positifs sont mesurés par des indicateurs statistiques traditionnels, tels que la création d'emploi, le taux de chômage, le revenu disponible, les revenus des impôts. Ce dixième critère est très important mais aussi très difficile à mesurer car on peut rarement associer avec certitude un impact à une initiative particulière.

Exemple : TechnoServe qui appuie la création d'entreprises ayant un impact positif sur l'économie locale et sur les recettes des impôts.

Promouvoir une culture d'entrepreneuriat pour catalyser le changement

Les comportements nécessaires à l'entrepreneuriat – prise de risque, innovation, acceptation de l'échec, apprentissage à partir des erreurs – ne sont pas innés. Si une IAE ne les intègre pas à son action, l'environnement des MPME ne se maintiendra pas lors du retrait de l'appui.

Exemple : New Ventures continue d'assister les entrepreneurs après la création de l'activité en mettant à leur disposition un réseau de professionnels et d'entrepreneurs et en les mettant en relation avec des sources de financement locales.

S'attaquer au problème des politiques qui font obstacle au développement de l'entrepreneuriat et des MPME

Un cadre légal et réglementaire est nécessaire pour créer un environnement fiable avec lequel les programmes commerciaux et sociaux puissent composer. Mais la plupart des programmes IAE sont entravés dans certains pays par des politiques non favorables au développement des MPME. Les IAE devraient donc aider les entrepreneurs et les MPME à faire face à ces obstacles, au moins en aidant le gouvernement, le commerce et les acteurs sociaux à mieux comprendre les po-

sitions et les responsabilités des autres.

Exemple : Nawem qui assure la liaison entre ses membres, le gouvernement malais, les agences et organisations nationales et locales ainsi que celles avec l'extérieur et qui plaide souvent en faveur des entrepreneurs.

Mettre en place une approche coût/efficacité

C'est un principe que les IAE devraient appliquer aux entrepreneurs ainsi qu'à elles-mêmes. Ce critère comprend une évaluation de l'efficacité et du rapport coût/efficacité de l'IAE.

Exemple : Trickle Up utilise des personnes travaillant déjà sur place, ce qui limite les coûts.

Intégrer la technologie et utiliser les technologies de l'information et de la communication (TIC)

Les TIC n'apparaissent souvent pas comme une préoccupation majeure mais la plupart des MPME ont besoin d'utiliser les TIC, et ce à quelque niveau que ce soit. Ainsi, les IAE doivent se servir des TIC pour mener à bien leur mission et aussi comme des compétences à apporter aux entrepreneurs. **Les TIC restent un moyen et non une fin.** Ce qui est vraiment important, c'est l'**emploi approprié et innovant des TIC.**

Exemple : Geekcorps ou Febdev, qui intègrent des formations théoriques et pratiques aux TIC dans tous leurs cours de renforcement de compétences commerciales. Trickle Up et TechnoServe sont en revanche deux exemples d'IAE qui n'utilisent pas les TIC de manière efficace et qui ne les proposent pas non plus aux entrepreneurs. Ces organisations sont toutefois conscientes de cette lacune et font leur possible pour intégrer les TIC dans leurs activités actuelles.

Proposer des services pertinents et utiles

C'est certainement le critère le plus important. Les services des IAE doivent être simples à utiliser, intégrés au niveau com-

munautaire, compatibles avec le cadre politique, accessibles, abordables et adaptés à la culture et aux langues locales. De plus, une IAE qui n'a pas été imposée mais qui a été initiée et mise au point localement est plus susceptible de bien démarrer.

Exemple : Citi tend à satisfaire un besoin précis et identifié.

Satisfaire les entrepreneurs « clients »

L'un des indicateurs de succès les plus pertinents est le degré de satisfaction des personnes bénéficiant de l'IAE. C'est pourquoi toutes les initiatives devraient avoir des méthodes pour que les entrepreneurs puissent faire part de leurs impressions.

Exemple : Geekcorps communique avec ses clients afin de mettre au point des solutions à leurs besoins réels.

UN MODE D'ÉVALUATION TYPE « BULLETIN DE NOTES »

Le rapport d'évaluation proposé par ce document comporte tout d'abord des renseignements généraux sur l'organisation – date de création, nombre d'employés, lieu d'action, exemples de projets. Puis vient un système où il faut noter (de 1 à 5) chacun des critères développés ci-dessus, avec un espace réservé à une évaluation plus descriptive.

Cette fiche d'évaluation offre aussi à l'organisation un espace où elle peut réagir sur sa plus grande réussite, son échec le plus cuisant et les principales leçons qu'elle a pu tirer.

LE PRINCIPAL DÉFI : RÉDUIRE LES INÉGALITÉS

Voici un condensé des défis relevés par les IAE ainsi qu'un aperçu de ce qui fait encore défaut pour développer l'appui à l'entrepreneuriat.

Les défis principaux des IAE

Ceux-ci viennent s'ajouter aux critères objectifs d'évaluation. Ils ne sont pas nécessairement spécifiques à ce domaine de l'appui à l'entrepreneuriat mais il est pertinent de les citer ici :

► **Les obstacles sur le terrain.** Une perception réaliste des obstacles ainsi qu'une compréhension des problèmes sociaux et politiques au niveau local sont un préalable.

► **La continuité des propositions.** Mettre au point un système grâce auquel les propositions arrivent de manière ininterrompue permettrait de mettre les IAE en relation avec les MPME et les entrepreneurs pouvant bénéficier de leurs services et d'éviter de « parachuter » ponctuellement des consultants ou de ne travailler qu'à distance.

► **Les sources de financement.** Les programmes d'aide au développement de grande envergure reçoivent toujours une part disproportionnée des fonds disponibles, même s'il est maintenant de plus en plus clair que les approches locales – les petites initiatives – sont plus efficaces.

► **Le besoin en d'autres types d'appui.** Outre le financement, les IAE locales ont besoin d'autres types d'appui, comme l'accès à la technologie et à l'assistance technique (incluant les connections locales aux TIC), du matériel approprié (avec les manuels d'utilisation et d'information), l'appui pratique à la gestion commerciale ou la mise en réseau.

Comment aller plus loin ?

Souvent, les organisations internationales, les gouvernements des pays développés et les entreprises de TIC mettent en avant une solution unique pour encourager l'entrepreneuriat, basée sur les technologies et modèles commerciaux qu'ils préfèrent, sans se soucier des besoins ou de l'histoire du pays.

Cette étude s'est appliquée à recenser les lacunes de ce modèle :

► **Tirer profit des initiatives précédentes.** Avant que de chercher à proposer de nouvelles manières d'appuyer l'entrepreneuriat, il est utile de considérer ce qui s'est déjà fait dans le domaine et de chercher à l'améliorer.

► **Étendre les services des IAE.** Il est bon de déterminer les meilleures pratiques et de les reproduire en les adaptant à d'autres communautés.

► **Se concentrer sur des expériences de niveau local.** Le seul moyen de formuler une IAE légitime et efficace est de comprendre, connaître le terrain et s'y investir.

► **Relier les IAE entre elles.** Ceci est nécessaire afin de partager les informations et les expériences.

► **Faire preuve de créativité.** Il importe d'encourager les IAE qui savent cultiver l'innovation et la créativité. Il est aussi bon que les entrepreneurs évoluent dans un environnement où ils peuvent explorer et mettre en pratique de nouvelles idées.

► **Susciter l'intérêt public et participer aux efforts pour développer des politiques.**

► **Appliquer des pratiques commerciales aux opérations des IAE.** De nombreuses IAE aident les entrepreneurs à améliorer leurs pratiques commerciales. Elles devraient appliquer ce qu'elles enseignent.

► **Favoriser une culture d'entrepreneuriat au niveau communautaire.** Pour ce faire, il faut essayer de créer un environnement favorable à la mise en place d'activités, par exemple en mettant en valeur les aspects bénéfiques de l'entrepreneuriat sur la communauté locale.

► **Créer des « centres d'entrepreneuriat » régionaux.** Le but serait de faire de ces endroits des lieux de convergence pour les IAE, entrepreneurs, MPME, bailleurs potentiels, ONG, entreprises de TIC et formateurs. Ces centres pourraient fournir des infrastructures, des ressources d'information et une assistance pratique pour soutenir les efforts des activités d'appui à l'entrepreneuriat.

Aucune IAE n'a pour l'instant choisi cette seconde option avec succès. En effet, la plupart des initiatives réussissent dans un domaine particulier ou bien mettent au point une approche créative répondant à un besoin spécifique. De ce fait, il pourrait être utile de connecter les forces de chaque initiative afin d'établir un cadre des expériences existantes et de créer un réseau de personnes et de ressources contribuant efficacement au développement de l'entrepreneuriat dans les PED.

EN GUISE DE CONCLUSION

Les facteurs qui contribuent à la croissance et au succès de l'entrepreneuriat et des initiatives d'appui à l'entrepreneuriat sont complexes et les obstacles multiples. Les initiatives d'appui choisissent soit de s'attaquer à une barrière précise soit à toutes.

Un manuel pour les praticiens :

promotion de l'entrepreneuriat féminin - les stratégies et outils du cycle de projet

A manual for practitioners: Gender-oriented entrepreneurship promotion – Strategies and tools along the project cycle, DDC, 2003.

Ce document a été réalisé et publié sous forme de CD-Rom par la DDC, l'Agence suisse pour le développement et la coopération en janvier 2003.

La promotion de l'entrepreneuriat féminin est importante car les femmes et les hommes vivent la pauvreté de manière différente. Ce type d'initiative répond, au-delà de la génération de revenus, à des exigences d'équité entre hommes et femmes. Les micro et petites entreprises (MPE) tiennent une place de plus en plus importante dans l'économie et donnent aux femmes l'opportunité de participer au développement économique.

La Coopération suisse a élaboré ce manuel à l'usage des praticiens afin de recenser des pratiques répliquables de promotion des femmes entrepreneurs.

PLANIFIER UN PROGRAMME

Il est fondamental pour réussir la mise en œuvre d'un programme de promotion de l'entrepreneuriat féminin (ou en anglais programme WEP - « Women entrepreneurship promotion ») de bien analyser la situation de départ des femmes ainsi que les principaux facteurs pouvant influencer leurs activités économiques.

Cette planification, qui apporte les informations indispensables, se fait à trois niveaux :

- le **niveau micro** se concentre sur les groupes cibles : leurs besoins et demandes, leur profil, la faisabilité de leur idée commerciale ;
- le **niveau méso** s'attache à évaluer les organisations partenaires potentielles et à choisir les plus adaptées ;
- au **niveau macro**, c'est l'environnement des femmes entrepreneurs qui est étudié (approches sectorielles, analyses de marché).

Analyse du groupe cible

En règle générale, les participants à ce type de programme sont les micro et petits entrepreneurs, les employés des MPE ou leurs associés. Les groupes cibles féminins sont généralement plus hétérogènes que les groupes masculins.

● Identification du groupe cible

- L'objectif général des programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin est en général la réduction de la pauvreté.
- Les programmes d'appui à l'entrepreneuriat féminin qui se donnent ce but peuvent se concentrer sur différents objectifs. De là peuvent découler plusieurs groupes cibles distincts. Si le programme cherche à atteindre des femmes entrepreneurs existantes (c'est-à-dire qui gèrent une activité, les deux étages du haut de la pyramide), il aura plutôt une approche économique pour les cibler, avec pour ambition la pérennité des activités et la création d'emplois.
- De par la féminisation de la pauvreté, des approches sociales sont aussi souvent menées, qui ont pour cible des fem-

mes dans les régions pauvres, rurales et marginalisées. Dans beaucoup de cas, monter leur propre activité est pour les femmes la seule solution pour assumer le revenu de la famille. Les femmes sans emplois qui débutent dans la création d'une activité forment un groupe qui doit être pris en considération par ces programmes à dominante sociale.

● Hypothèses et contraintes

En général, les femmes sont économiquement actives dans des secteurs à faible croissance et peu dynamiques. La stratégie à suivre pourrait être de réorienter les activités des femmes vers des secteurs plus porteurs de croissance.

Les femmes se rassemblent par ailleurs souvent en groupes informels, qui sont isolés par rapport aux marchés et organisés autour d'activités générant de faibles revenus. Ces groupes manquent de compétences techniques de base et de gestion.

Les programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin visent généralement au renforcement des compétences des groupes cibles. Comme le présente le schéma ci-dessous, l'appui doit être adapté au groupe ciblé. Pour définir le profil d'un groupe cible et savoir quel mode d'intervention doit être adopté, il faut appréhender les besoins et demandes de ce groupe, la taille et le degré de développement des entreprises, le niveau d'éducation, l'aptitude au changement, etc.

Analyse des besoins et de la demande

Une fois que le groupe cible a été divisé en segments, il faut déterminer les besoins de chaque segment.

De façon générale, les besoins des femmes sont, par ordre décroissant de la conscience qu'elles en ont : l'accès au crédit et à l'épargne, l'accès à la technologie, aux marchés, la réduction des barrières administratives et légales, le renforcement de compétences.

Les besoins et la capacité économique d'y répondre résultent de l'interaction entre la culture, l'économie et les efforts marketing de l'entreprise. La demande est un besoin reconnu, qui se traduit par le fait d'être prêt à payer pour satisfaire à ce besoin. La demande se réfère à une transaction acheteur-vendeur.

Les programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin prennent assez souvent les besoins en considération et pas assez la demande réelle en services. Ils ne sont pas par conséquent assez commerciaux et orientés vers le marché.

Il faut, pour répondre à la demande, savoir quelles entreprises utilisent quel type de services et à quelles fins, quels services font défaut, quel est leur degré de satisfaction pour les services actuels, leur connaissance des services, ou encore à quelles demandes ces services ne répondent pas.

Analyse de la viabilité commerciale du produit final

Cette étape permet d'évaluer en détail s'il existe un marché pour les produits et services des entreprises ou des groupes de femmes.

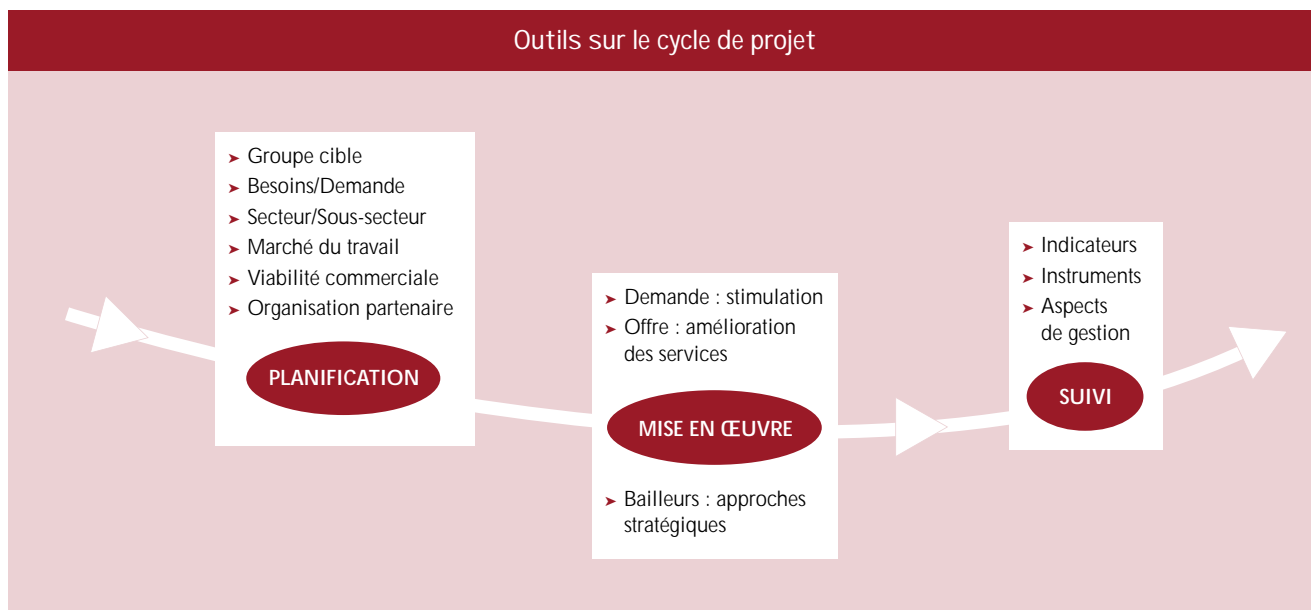
Ce type d'analyse est particulièrement important, c'est même une condition préalable à la mise en œuvre de programmes appuyant la génération de revenus. En effet, pourquoi inculquer des compétences techniques et en gestion si les femmes ne sont pas sûres de pouvoir vendre leurs produits par la suite ?

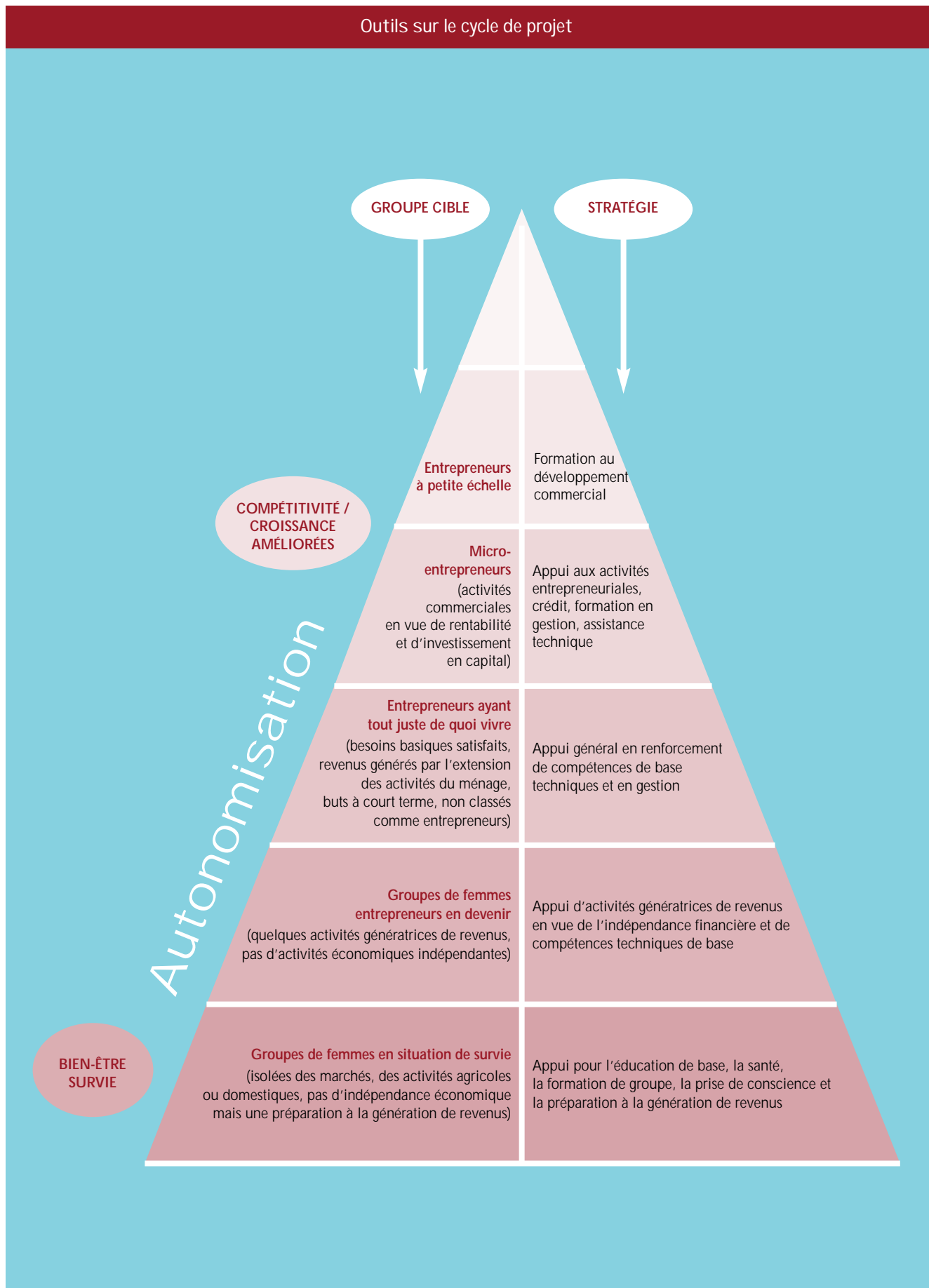
Le plan d'affaires n'est souvent pas assez pris en compte, ce qui explique que beaucoup de programmes d'appui à la promotion de l'entrepreneuriat féminin connaissent un succès limité.

Pour analyser la viabilité commerciale d'un produit ou service, le programme doit connaître les concurrents, les prix de vente, les volumes écoulés, les caractéristiques des consommateurs, la disponibilité en matières premières et en équipement ainsi que les éventuels besoins d'investissement des activités.

Pour évaluer la viabilité commerciale d'un produit, il convient de dissocier les femmes en activités de celles en train de la monter. Un plan d'affaires devrait être exigé des femmes gérant déjà une activité. Les femmes au chômage et qui cherchent à créer une activité auront besoin

Outils sur le cycle de projet





d'être plus guidées car elles sont généralement moins conscientes de leurs besoins en formation et/ou de quels produits pourraient être rentables et commercialisables.

Analyse et choix des organisations partenaires

Une sélection rigoureuse des partenaires du projet (par exemple d'autres prestataires de BDS) est l'un des facteurs essentiels de réussite d'un programme de développement des petites entreprises et en particulier si la promotion de l'entrepreneuriat féminin n'en est pas une composante à part entière. Il est important de savoir si l'organisme partenaire est intéressé par et capable de développer et proposer des produits et services répondant aux demandes des femmes.

Les forces et faiblesses des partenaires potentiels doivent être prises en compte et analysées. Il s'agit de savoir qui est propriétaire de l'organisme, quelle est son offre de services, qui y est impliqué, quelles sont ses ressources et capacités, ses méthodes et la philosophie, sa situation financière, son expérience, sa réputation et la compétence de son personnel.

La sélection d'une organisation partenaire peut se faire par connaissance ou recommandation, par recherche sur le marché ou encore par une procédure d'appel d'offres.

Analyse sectorielle et sous-sectorielle

Souvent les programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin proposent aux femmes des formations sur deux à quatre mois. Ces cours, pour la plupart techniques, forment entre autres des coiffeuses, artisans, serveuses, cuisinières. Ces programmes requièrent peu d'investissements, se positionnent sur des secteurs d'activité à faible croissance où il y a peu de barrières à l'entrée et où les femmes traditionnellement s'y sentent bien.

Ils débouchent cependant assez souvent sur une offre surabondante par rapport à la demande. Cette saturation du marché – par exemple trop de coiffeuses – est un véritable problème pour les femmes.

Il importe également de déterminer s'il est ou non nécessaire de choisir un secteur traditionnellement féminin en fonction des valeurs culturelles et sociales de la population.

Les programmes peuvent être sectoriels, sous-sectoriels ou multi-sectoriels. Décider du secteur dans lequel un projet intervient détermine automatiquement la participation des femmes. Des données sous-sectorielles sont plus difficiles à obtenir. Un sous-secteur est défini par un produit final ou une matière première. C'est, sur toute la chaîne de production, l'ensemble des entreprises liées à ce produit ou à cette matière première. Des formations techniques ou en marketing pourront être sectorielles. En revanche, des formations en gestion seront multi-sectorielles. Dans tous les cas, il faut bien connaître un secteur avant de décider d'y intervenir.

Analyse du marché du travail

Les programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin et de développement de l'entreprise cherchent souvent à créer des emplois pérennes.

Une analyse du marché du travail permet de tracer les évolutions et tendances sectorielles. Cette analyse est un outil précieux pour orienter les femmes sur des marchés qui ont un potentiel de développement et d'emploi et leur permettre d'être plus novatrices sur des secteurs en forte croissance.

Ainsi, avant de former les femmes à une activité précise, il est important de savoir si elles vont y trouver un emploi par la suite et s'il existe des niches pour les petits entrepreneurs. Il faut aussi se demander si les femmes vont y être bien accueillies.

MISE EN ŒUVRE DE PROGRAMME

Tous les instruments de mise en œuvre de programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin sont dérivés de ou tout du moins liés aux « quatre P » du marketing mix : produit (conception du

produit ou service), prix, place (distribution) et promotion (communication, positionnement).

Instruments pour stimuler la demande des femmes et améliorer leur accès aux services

Lorsque les femmes ne sont pas particulièrement visées par les programmes de promotion des MPE, elles ne représentent en général pas plus de 20 % des participants car souvent elles ne sont pas informées.

► **Des conditions spécifiques aux femmes entrepreneurs.** Il existe différents mécanismes qui permettent de stimuler leur demande en services en réduisant le prix de ceux-ci et en adaptant les modes de paiement aux possibilités contributives des femmes. Des subventions peuvent être justifiées, mais doivent être utilisées avec prudence, sur une période limitée, avec des objectifs clairs et un montant maximum de 50 % des coûts d'investissements, afin qu'elles n'aient pas d'effets néfastes sur les mécanismes de l'offre et de la demande du marché.

► **Des services spécifiques.** Afin de développer la demande, en règle générale il ne s'agit pas de développer des services ou produits entièrement nouveaux pour le groupe de femmes visé mais d'adapter, de modifier les produits existants aux besoins des femmes.

Pour répondre aux besoins exprimés des femmes et à leur demande, il s'agit de proposer des services concrets et utiles.

La formation est souvent un pré-requis au succès commercial, surtout pour les jeunes entreprises. Des composantes spécifiques peuvent être introduites ; par exemple, les formations en gestion doivent comporter des ateliers spécifiques, tels que « avoir confiance en soi » ou « renforcer ses capacités de négociation ».

► **Mise en réseau.** C'est un élément déterminant qui facilite l'accès des femmes à l'information, à la technologie, aux marchés et aux matières premières nécessaires au développement, à la viabilité et à l'expansion d'une activité. Pour les femmes, le manque de réseaux est un vrai handicap car les associations de femmes, industrielles, commerciales et les

institutions sont à même de soutenir l'entrepreneuriat féminin à différents niveaux. La mise en réseau peut se faire via des réseaux horizontaux, qui sont souvent initiés par les programmes de développement et regroupent des individus confrontés à des problèmes similaires. Le réseau peut aussi être vertical et mettre les micro-entreprises en relation avec d'autres maillons de la chaîne de production.

► **Relations commerciales, ou liens d'affaires.** Les relations commerciales peuvent être de différentes natures et sont adaptables à des MPE gérées par des femmes. La sous-traitance en amont de l'approvisionnement des grandes entreprises aux MPE locales requiert des entreprises locales une capacité à fournir à leurs commanditaires les quantités voulues de produits et avec une qualité constante. Les relations en aval impliquent que les MPE locales soient responsables de la distribution de produits provenant d'entreprises plus importantes. Ceci permet aux MPE de pallier leurs limites en matière de qualité des produits et de capacité de production.

► **Autonomisation.** Ceci est essentiel pour la femme. Il s'agit de l'aider à renforcer ses capacités : saisir des opportunités économiques, mieux accéder à l'éducation, prendre conscience de ses contraintes, s'intégrer dans un réseau, prendre conscience de son rôle politique, renforcer sa confiance en soi et sa participation à la prise de décision.

► **Offre en information.** L'information est un élément déterminant du bon fonctionnement d'un marché. Les femmes entrepreneurs utiliseront plus de services si elles sont mieux informées sur ceux-ci et sur les personnes qui les proposent. Tous les moyens possibles doivent donc être mis en œuvre pour que tous les acteurs, les décideurs politiques y compris, prennent conscience du potentiel qu'offre l'entrepreneuriat féminin.

Instrument pour améliorer les services proposés aux femmes

► **Segmentation du marché.** Plus il y a de différences entre les groupes cibles masculins et féminins et plus un traite-

ment spécifique des groupes féminins est justifié. Comme souvent les femmes ne forment pas un groupe homogène, il est nécessaire de segmenter à l'intérieur même de cette catégorie et de concevoir des services adaptés au(x) segment(s) cible(s). Cette segmentation peut être opérée par secteur, taille de l'entreprise, profil du groupe cible (chefs d'entreprise, employées, femmes au foyer, etc.) ou selon la situation géographique.

► **Différenciation des produits/services.** Un prestataire de services propose en général une gamme de produits destinés à des cibles spécifiques. Pour que cette offre soit pertinente, les services offerts ne doivent pas tous être nouveaux et récemment introduits sur le marché. Il est nécessaire de se référer au cycle de vie du produit qui distingue quatre phases, et de combiner les produits proposés au sein des différentes phases : lancement, croissance, maturité et déclin des produits.

► **Renforcement en capacité des organisations partenaires.** L'objectif d'un tel appui est de renforcer l'efficacité, l'efficience et la viabilité des organisations partenaires locales dans l'optique d'améliorer leurs services et d'élargir leur groupe cible.

Appuyer, y compris institutionnellement, les prestataires de BDS peut permettre de stimuler l'offre de services à destination de nouveaux clients. Le renforcement en capacité des partenaires doit mettre l'accent sur l'organisation, la gestion et les aspects technique et financier dans les entreprises.

Stratégies des bailleurs et des agences pour améliorer les services destinés aux femmes

L'accès des femmes à des services d'appui reste plus souvent une décision du bailleur plutôt qu'une stratégie commerciale du prestataire. L'existence d'un environnement macro-économique et politique favorable aux femmes est une condition nécessaire au succès de programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin. Certains des instruments qui y contribuent sont présentés ci-après.

► **Programmes de cofinancement par les chèques (« vouchers »).** Ils ont pour but

de stimuler la demande de services, de favoriser l'émergence d'une offre de services plus variée et de meilleure qualité et d'appuyer le développement d'un marché durable des services. Un « chèque » est une forme de cofinancement du service à l'entreprise : en échange de ce coupon, une prestation, dont le coût peut varier, est dispensée.

Les prestations proposées sont le plus souvent des formations ; ce peut aussi être du conseil ou des stages.

Les programmes de chèques réduisent les risques de mise sur le marché d'un produit destiné à un segment cible peu connu. Détenir des informations précises sur un secteur porteur est crucial car cela permet d'orienter les actions vers des domaines et des professions innovants et en expansion. Ce type d'approche est relativement nouveau au sein des programmes de développement des petites entreprises et ses implications sont encore mal définies. Toutefois, ce dispositif semble toucher un grand nombre de femmes (la qualité et la durabilité des prestations ne sont pas mesurées).

► **Stratégie adaptée au portefeuille d'activités des prestataires.** Il s'agit de considérer les femmes comme un segment du marché des prestataires. Si les compétences d'un prestataire de services concernent un domaine essentiellement masculin, le marché des femmes entrepreneurs ne s'imposera pas de lui-même. C'est le rôle du bailleur ou de l'agence d'exécution de déterminer si l'intégration spécifique des femmes entrepreneurs est possible dans le programme. Il est naturellement plus pertinent pour le bailleur ou l'agence d'identifier un prestataire qui sert le marché visé des femmes entrepreneurs.

► **Systèmes spécifiques d'incitations pour les prestataires de BDS.** Un autre moyen d'accroître l'attrait de groupes cibles non considérés avant, par exemple les femmes entrepreneurs, est de stimuler la prise de conscience et l'intérêt des prestataires pour ces segments de clientèle en les incitant. Les incitations peuvent prendre plusieurs formes : appuis techniques, conseil, lobbying, renforcement des compétences par exemple.

► **Interventions macro-économiques (dialogue sur les politiques industrielles).** De nombreuses études ont montré que dans

la plupart des cas, le développement des activités économiques des femmes était freiné par des contraintes légales, sociales et culturelles qui les empêchent de réussir en tant qu'entrepreneurs. On peut citer à titre d'exemple, l'accord obligatoire du mari pour toute opération financière ou encore un manque de clarté concernant les droits à la propriété.

Les programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin peuvent contribuer à créer un environnement favorable en agissant aux niveaux local, communautaire et régional. Par exemple, des conseils et des formations destinés au personnel administratif des municipalités peuvent faire évoluer les comportements. D'autre part, la coordination des bailleurs de fonds est aussi importante.

et définir les rôles et responsabilités de chacun. Une approche participative et la plus simple possible est aussi un atout. Il ne faut pas non plus négliger les instruments et procédures de gestion de projet, la documentation, ainsi que des comparaisons entre le programme analysé et d'autres du même type.

SUIVRE UN PROGRAMME

Le suivi/contrôle consiste en l'analyse des procédés et de leurs résultats. Il prend en compte des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Il est intégré dans le cycle du projet.

Deux questions principales se posent :

► **Que mesurer ?** Mesurer le développement du programme signifie mesurer la portée des activités, leur rapport coût/efficacité, leur viabilité et le développement du marché. Il importe de considérer les retombées et impacts du programme sur les organisations partenaires et les groupes cibles et ce en fonction des objectifs fixés à l'avance.

► **Comment le mesurer ?** Les instruments de mesure et leur fréquence d'utilisation sont à adapter au contexte. Il est recommandé d'utiliser des études d'impact et des évaluations annuelles ou semestrielles. La seule obligation est la régularité du suivi et son caractère systématique, qui nécessite l'élaboration de bases de données. Plus les données sont précises et quantitatives et plus il est aisé de les exploiter. Le choix des données à considérer est fondamental et dépend aussi des limites budgétaires du projet.

En règle générale, pour qu'un programme soit efficace, les différents protagonistes doivent partager des valeurs communes

Making Cents :

renforcer les capacités des prestataires de services aux micro-entreprises

Pour accéder au site ;
www.makingcents.org

Making Cents est un cabinet de consultants spécialisé dans le renforcement des compétences des prestataires de services commerciaux et financiers aux micro-entrepreneurs potentiels et existants.

Fondée en 1998 et basée à Washington DC, Making Cents assiste les institutions qui opèrent dans le domaine du développement de la micro-entreprise en proposant un programme de formation :

- aux personnels des institutions de microfinance (IMF) sur l'évaluation des projets de micro-entreprises ainsi que les instruments nécessaires à cette évaluation ;
- aux organismes qui proposent des formations en gestion aux micro-entrepreneurs, en leur fournissant des programmes de formation ainsi que des cours de formation des formateurs (FDF).

Domaines d'expertise

Making Cents a trois domaines d'expertise principaux :

1. L'évaluation des besoins en formation des institutions et entrepreneurs.
2. La mise en œuvre et l'adaptation des programmes de formation destinés aux IMF et à leurs clients.

Deux programmes de formation concernent l'entrepreneuriat :

- **Formation des entrepreneurs pour le développement des compétences commerciales.** Les programmes de formation commerciale de base sont « Esprit d'entreprise » et « Cours d'orientation commerciale ». Ils utilisent des simulations de situations destinées à développer des compétences commerciales et l'esprit d'entreprise, ainsi qu'à présenter la théorie des affaires. Pour des entrepreneurs plus expérimentés, Making Cents propose un programme de planification des affaires intitulé « Faites vos Plans ! ». Au terme du stage, le stagiaire est en possession d'une panoplie complète d'outils et de méthodes de planification qui lui permettront de concevoir un projet de micro ou petite entreprise et de le présenter à une institution de financement.

- **Enseignement de l'esprit d'initiative aux jeunes.** Ces programmes de formation renforcent les capacités des organisations qui offrent des services de développement des affaires destinés à démontrer aux jeunes que travailler à son compte est une option viable pour gagner sa vie, et à leur fournir les compétences nécessaires pour démarrer et gérer une micro-entreprise.

3. La conception et l'animation de formation de formateurs à la micro-entreprise.



Pour en savoir plus

Bibliographie additionnelle

- Enterprise Impact News, édition spéciale « Developing enterprise behaviour », novembre 2002, n° 14, DFID, www.enterprise-impact.org.uk/newsletter/pas-tissues/nov02.shtml.
- « A path out of poverty - Developing rural and women entrepreneurship », Onudi, Vienne, 2003, www.unido.org/file-storage/download/?file%5fid=11092.
- « Social entrepreneurship: towards an entrepreneurial culture for social and economic development », Susan Davis, International Board Selection Committee Ashoka, Sommet sur l'emploi des Jeunes, juillet 2002, www.yesweb.org/gkr/res/bg.entrepulture.ps.doc.
- « Generating youth employment through information and communication technologies: best practice examples and strategies », Curtain R., Sommet sur l'emploi des Jeunes, 2002, www.yesweb.org/gkr/res/bg.ict.ta.pdf.
- « L'entrepreneuriat et le développement économique local : quels programmes et quelles politiques ? », mars 2003, LEED. Est aussi disponible en anglais. Pour le commander : www.oecd.org/document/50/0,2340,fr_2649_34417_5324658_1_1_1_1,00.html.
- « Spreading the virus of entrepreneurship », Enterprise Americas Magazine, septembre 2003, www.iadb.org/sds/mic/micamericas/index.htm.
- « Entrepreneurship and enterprise development in transition economies: Policy guidelines and recommendations », 1999, Onudi, www.unido.org/en/doc/4256.
- « Ethnic entrepreneurs in a developing country: a comparative study », Bruce Mitchell, Université de Natal, Durban, Afrique du Sud, 2000.
- « African entrepreneurship and small business development: a conceptual framework », L. Kinunda-Rutashobya, D.R. Olomi, éditions African entrepreneur-

ship and small business development, Dar-es-Salaam, University Press, 1999.

Quelques sites utiles

- EnterWeb (« The enterprise development website ») est un portail de sites web sur l'entrepreneuriat et le développement de la petite entreprise. Vous y trouverez de nombreux liens concernant l'entrepreneuriat. Fait appréciable : ils sont déjà classés d'après leur qualité de contenu. www.enterweb.org.
- Sur le site www.cefe.net, vous trouverez une librairie virtuelle où se trouvent de nombreux documents concernant le programme CEFE (« Competency based economies through formation of entrepreneurship ») de la Coopération allemande.
- Sur le site du BIT, toute une série de documents sur l'entrepreneuriat : www.ilo.org/public/english/employment/empframe/practice/entrep/index.htm, ainsi que de nombreux textes afférents au programme WEDGE (« Women entrepreneurship development and gender equality ») : http://oracle02.ilo.org/dyn/empent/empent.Portal?p_prog=S&p_subprog=WE.

Actualité

- Small enterprise development workshop 2004: « Perspectives and limits of the BDS approach in rural areas », les 8 et 9 janvier 2004, au Centre d'études de Gerzensee (près de Bern, Suisse), organisé par la Coopération suisse (inscriptions closes, renseignements au +41 31 322 10 65).
- Enfin, le BIT vient de mettre en ligne un site dédié aux BDS et riche en documents : « Developing markets for BDS », www.ilo.org/dyn/bds. Le site est structuré d'après le cycle de vie d'un projet de développement : évaluation du marché, conception, mise en œuvre, évaluation d'impact, documentation finale.