

Couvrir le coût des formations destinées aux micro-entrepreneurs : le cas du modèle d'Accion

Financially viable training for microentrepreneurs : the business model of ACCION ABCs of Business, Accion International, InSight n° 20, septembre 2006.

Les organisations offrant des services de formation aux micro-entrepreneurs peuvent-elles couvrir leurs coûts de manière à pérenniser leur offre ? Les micro-entrepreneurs ont une capacité financière limitée pour payer de tels services et le budget élevé nécessaire pour les développer rend l'équilibre financier difficile pour les organisations en l'absence de subventions. ABCs of Business (« le B.A.Ba de l'entreprise ») est un programme de formation développé par Accion à l'intention des micro-entrepreneurs du secteur informel en Amérique latine. Il utilise des techniques d'enseignement pour adultes pour développer des compétences en gestion d'entreprise. Une des particularités de ce modèle tient à la priorité accordée à sa viabilité financière.

LES COÛTS DE DÉVELOPPEMENT INITIAUX

Les programmes de formation de qualité ont des coûts de développement élevés. ABCs of Business a nécessité un investissement initial de plus de 2,5 millions de dollars pour sa conception et son développement.

En 1996, ce projet a reçu l'appui financier de la Banque interaméricaine de développement par l'intermédiaire de son fonds d'investissement multilatéral. L'USAID a de son côté financé la création d'outils supplémentaires pour les prestataires de formation.

LE DÉFI : DÉVELOPPER UNE STRUCTURE PERMETTANT L'OFFRE DE FORMATION À GRANDE ÉCHELLE

L'objectif d'Accion était de développer un modèle d'offre et de demande de formation pour les micro-entrepreneurs. Ce modèle devait :

- atteindre une couverture et un niveau d'impact significatifs auprès des clients de la formation ;

- être en mesure de couvrir ses coûts (autrement dit atteindre la pérennité financière) ;
- être de nature à se répliquer facilement dans différents contextes de par le monde.

Le système de franchise s'est avéré le plus adapté pour permettre au programme d'atteindre une grande échelle. Les institutions achètent une licence pour le matériel de formation d'ABC qui leur donne le droit d'utiliser ces supports et de bénéficier d'autres appuis et ressources pour les formateurs.

Le personnel d'Accion forme les formateurs locaux à l'utilisation du matériel pédagogique depuis le centre technique de Bogota en Colombie et offre une assistance technique aux institutions titulaires de la licence.

CONTRACTUALISATION AVEC LES ORGANISATIONS FRANCHISÉES

Avant de vendre la licence, le personnel d'Accion s'assure que l'institution de formation a une bonne compréhension de l'offre de formation et montre un engagement réel à la dispenser. Accion prend

Source : <http://www.accion.org/insight>

un premier contact avec l'institution de formation potentielle et détermine si celle-ci est intéressée à acheter une licence ou à contracter le personnel d'Accion pour une formation ponctuelle. Si l'institution accepte d'acheter la licence et que le contrat est signé, le personnel de ABCs of Business travaille avec elle pour développer un plan d'affaires. Ils identifient ensemble le segment de marché cible, définissent une structure organisationnelle pour la prestation de la formation, fixent des objectifs, analysent la concurrence et identifient des stratégies de recouvrement des coûts. Le plan inclut également une étude qui estime les coûts et calcule le prix par participant (habituellement réglé par le client) qui permettra à l'institution d'atteindre l'équilibre.

Une fois le plan d'affaires achevé, le personnel d'Accion forme les formateurs à la pédagogie et à l'utilisation du matériel de formation développé par le programme ABC. Cette assistance technique consiste en un atelier initial de 80 heures destiné à former l'organisation au contenu et à la mise en œuvre des modules de formation.

ABCs of Business encadre également des formations pilotes avec les formateurs de l'institution locale et des participants micro-entrepreneurs, de façon à ce que chaque formateur puisse avoir un retour sur sa gestion et son utilisation des modules de formation. ABC conseille en outre l'institution de prestation de formation sur le profil de formateur recommandé.

Pour acquérir la licence, les institutions doivent se conformer à certaines règles définies par Accion :

- les cours doivent être ouverts au plus grand nombre, autrement dit doivent être dispensés à toute personne intéressée, de façon à ne pas restreindre la couverture du marché ;
- la formation doit constituer une activité clé de l'institution, et ne doit pas, par ailleurs, être obligatoire pour l'obtention d'un microcrédit ;
- les institutions sont encouragées à maintenir un excellent niveau de service, sont invitées à partager les bonnes pratiques par l'intermédiaire du réseau d'ABCs of Business qui se réu-

nit annuellement, et font l'objet de visites régulières de suivi de la part du personnel d'ABCs of Business.

Il arrive que les institutions ne souhaitent pas acquérir la licence, mais choisissent de contractualiser le personnel d'Accion pour que celui-ci dispense une formation ponctuelle sur un sujet spécifique au sein de l'institution.

PROFIL DES INSTITUTIONS DE FORMATION PARTENAIRES ET DES CLIENTS

Lorsqu'elle étudie la possibilité d'offrir les formations ABCs of Business dans un nouveau pays, Accion cherche à identifier des institutions remplissant les critères suivants :

- expérience du service aux clients du secteur informel ;
- capacité existante à fournir des services de formation ;
- familiarité avec le domaine des services de formation aux entreprises.

Les supports d'ABCs of Business ont été développés pour une population cible de micro-entrepreneurs n'ayant pas nécessairement achevé le cycle d'enseignement primaire ou secondaire. Bien qu'historiquement la formation fut destinée à renforcer les compétences des micro-entreprises, 35 % des clients assistant à la formation ne sont pas entrepreneurs.

UN MODÈLE PRÔNANT LA COUVERTURE TOTALE DES COÛTS

Le programme comprend deux niveaux de couverture des coûts :

- la couverture des coûts par Accion dans la mise en œuvre de son programme ABCs of Business ;
- la couverture des coûts par les institutions locales dotées d'une licence ABCs of Business dans la prestation de leurs formations.

Le fait qu'Accion soit parvenue à couvrir les coûts de son programme s'explique en partie parce que celui-ci a des sources de revenus diversifiées. La vente des licences représente un peu moins de 15% de ses revenus. Accion perçoit un montant de 10 000 USD par institution pour une licence d'une durée de trois ans. Les droits d'auteur perçus sur les manuels de formation représentent la part la plus importante de ses revenus. Les institutions participantes payent 0,50 USD par manuel utilisé par les micro-entrepreneurs clients dans chaque cours dispensé. Enfin, le programme perçoit aussi d'autres revenus provenant d'autres types de supports pédagogiques, vidéos notamment. Plus récemment, la part de revenus issus de services professionnels, tels que la formation ponctuelle de formateurs ou l'enseignement à distance, a augmenté.

Le tableau ci-après (voir page suivante) montre l'évolution de l'autosuffisance opérationnelle dans le temps.

COUVERTURE DES COÛTS DES INSTITUTIONS LOCALES DE FORMATION

Accion a déterminé que la majorité des institutions de formation ayant acquis une licence avait atteint l'équilibre au cours des trois ans de durée de la licence. ABCs of Business considère la couverture des coûts comme un objectif essentiel pour ses partenaires dispensant les formations. Pour les aider à le réaliser, le personnel d'ABC apporte son appui à la réalisation d'un plan d'affaires visant l'autosuffisance dans un délai maximum de trois ans. Ce plan d'affaires établit le nombre de participants et le prix par participant qui permettront d'atteindre l'équilibre. Par exemple, un prestataire de formation local qui fait payer 8 USD par participant et sert 2 000 clients par an couvrira ses coûts au bout de deux ans. Les coûts varient d'un pays à l'autre mais, en moyenne, les clients de ABCs of Business payent entre 8 et 10 USD pour un cours, chaque cours durant environ 4 à 5 heures.

Autosuffisance opérationnelle de ABCs of Business

(en milliers de USD)	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	1999-2005
Total des produits	244	97	89	62	216	185	165	1 059
Total des charges	147	116	127	121	172	167	158	1 008
Résultat d'exploitation	97	- 18	38	- 59	45	17	7	51
Autosuffisance opérationnelle	166 %	84 %	70 %	51 %	126 %	110 %	104 %	105 %
Nombre de clients des formations	28 627	48 672	67 537	71 760	115 979	148 886	62 080	543 541
Nombre d'institutions détenant une licence	8	17	21	21	41	44	53	
Nombre de cours dispensés	2 398	3 340	4 557	4 568	6 495	7 557	3 297	32 212

Lorsqu'une institution souhaite fournir une formation gratuite ou fortement subventionnée à ses clients dans le cadre de sa mission sociale, ABCs of Business vérifie que cette institution bénéficie d'une source stable de financement (de la part d'une fondation ou du gouvernement par exemple).

Un peu plus de la moitié des institutions qui acquièrent une licence sont des institutions de microfinance ou des banques. Les autres types de prestataires incluent des ONG, universités, chambres de commerce, entreprises privées et établissements d'enseignement secondaire.

LES ENSEIGNEMENTS

► **Identifier les institutions de formation tournées vers l'autosuffisance opérationnelle**

Toutes les institutions franchisées ne sont pas financièrement autonomes. Avec le temps, Accion a identifié certaines caractéristiques qui l'aident à identifier les institutions plus susceptibles de demeurer subventionnées à long terme.

► **Limiter les contrats d'exclusivité**

Initialement, Accion offrait des licences nationales exclusives à un prix de 20 000 USD. Cependant, dans les pays où l'institution licenciée n'était pas en mesure de se développer, cela retardait beaucoup l'expansion du programme sur le territoire national. Accion propose maintenant des licences non exclusives et contractualise avec plusieurs prestataires dans le même pays.

► **Assurer un suivi de la mise en œuvre des formations**

L'équipe d'ABCs of Business a annulé unilatéralement plusieurs licences à cause de la mauvaise qualité du service ou de la mise en œuvre du programme.

► **Définir la durée idéale des licences**

Le programme offrait initialement des licences d'une durée de cinq ans qui a été jugée trop longue par rapport aux besoins d'évaluation. Il s'est avéré plus efficace de renouveler la licence au terme des trois ans en cas de bonne relation.

► **Diversifier les types de clients bénéficiaires de la formation**

Au départ, le programme assurait sa promotion essentiellement auprès des insti-

tutions de microfinance. Afin de diversifier les utilisateurs finaux des services, ABCs of Business s'adresse maintenant à tous les types d'organisations. ■

Pour en savoir plus

- > **Practical Skills for Microentrepreneurs : ACCION's Experiences with its ABCs of Business training program**, InSight n° 14, également accessible sur le site <http://www.accion.org/insight>.