

# 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.

Pour accéder à un texte plus complet mais plus ancien (2000) sur Empretec : [www.unctad.org/fr/docs/wpd129.fr.pdf](http://www.unctad.org/fr/docs/wpd129.fr.pdf) (français), [www.unctad.org/en/docs/wpd129.en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wpd129.en.pdf) (anglais), [www.unctad.org/sp/docs/wpd129.sp.pdf](http://www.unctad.org/sp/docs/wpd129.sp.pdf) (espagnol)

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 empretecos – 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 empretecos 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 empretecos. 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 empretecos 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 empretecos**. 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.