

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.