



Organisation  
internationale  
du Travail



## ► Comment garantir la durabilité de la formation à l'entrepreneuriat ?

Un guide pour les praticiens basé sur les enseignements du programme GERME de l'OIT



## ► **Comment garantir la durabilité de la formation à l'entrepreneuriat ?**

Un guide pour les praticiens basé sur les enseignements du programme GERME de l'OIT

Nadja Nutz & l'équipe GERME

Copyright © Organisation internationale du Travail 2021

Première édition 2021

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

Titre: Comment garantir la durabilité de la formation à l'entrepreneuriat ? Un guide pour les praticiens basé sur les enseignements du programme GERME de l'OIT.

ISBN: 9789220345313 (Print)

ISBN: 9789220345306 (Web PDF)

Egalement disponible en anglais et espagnol: *What works for sustainability in entrepreneurship training delivery? A guide for practitioners based on lessons from ILO's SIYB programme*, ISBN 978-92-2-033735-6 (Web PDF), *¿Qué es lo que funciona para la sostenibilidad de la formación empresarial?: Una guía para profesionales basada en las lecciones del programa IMESUN de la OIT*, ISBN: 9789220345290 (Print), ISBN: 9789220345283 (Web PDF)

---

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

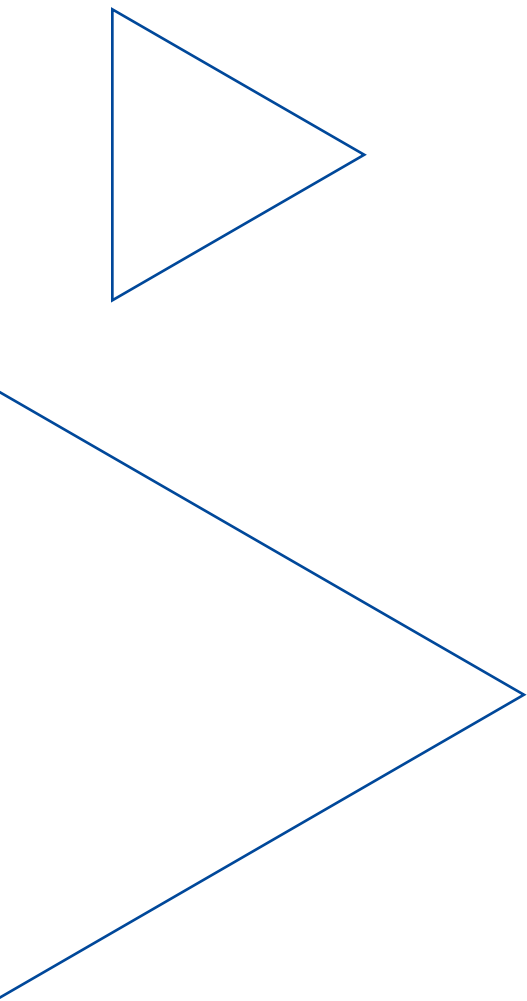
Imprimé en Suisse

# Remerciements

---

Ce guide s'appuie sur les expériences et les enseignements tirés de la mise en œuvre des projets GERME dans le monde entier. C'est grâce aux interactions et aux discussions continues avec les praticiens du projet GERME, les organisations partenaires, les formateurs et les réseaux de maîtres formateurs que ce guide a vu le jour. Les auteurs souhaitent donc exprimer leur gratitude à l'ensemble des intervenants GERME qui continuent à façonner et à améliorer le programme GERME et qui, ce faisant, ont inspiré ce guide. Les remerciements vont en particulier aux personnes qui ont contribué à l'élaboration des études de cas par pays : Michel Jamar (Myanmar), Guillaume Ndayizigiye (Burundi), Dissou Zomahoun (Bénin), Dante Supo (Pérou).

Les auteurs souhaitent également remercier l'équipe de coordination mondiale GERME pour son soutien inestimable dans l'élaboration et la finalisation de ce guide. A cet égard, ils remercient chaleureusement Adriana Sierra Leal, Ines Bentchikou et Luana Ayala qui ont élaboré des études de cas par pays, ainsi que Marlen de la Chaux et Merten Sievers pour leur contribution technique, leur implication et leurs conseils.



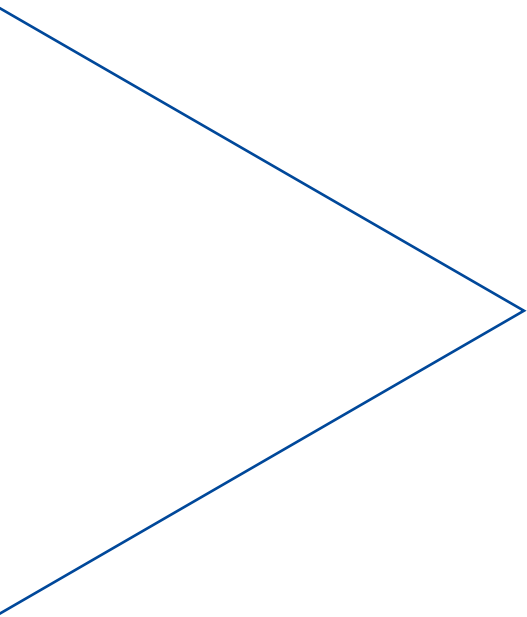
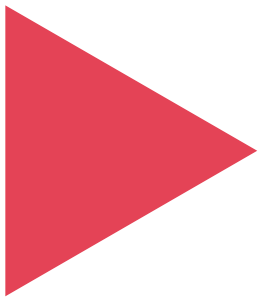
# ► Table des matières

---

Résumé.....	9
<b>1. Introduction</b> .....	11
1.1 Pourquoi mettre l'accent sur la durabilité ?.....	11
1.2 La notion de durabilité dans le programme GERME.....	12
<b>2. Le dilemme public-privé</b> .....	19
2.1 Des prestations pilotées par le secteur public.....	21
2.2 Des prestations pilotées par le secteur privé.....	23
2.3 Les modèles mixtes.....	26
<b>3. Prévoir la durabilité</b> .....	31
3.1 Choisir le modèle de pérennisation des formations.....	31
3.2 Choisir le bon organisme partenaire.....	34
3.3 Renforcer les capacités et les incitations pour pérenniser l'offre de formation.....	37
Conclusions.....	41

## Figures

Figure 1 – Les trois dimensions d'une offre de formation durable.....	13
Figure 2 – Le système de certification GERME.....	14
Figure 3 – Les différents modèles de pérennisation.....	19
Figure 4 – Types d'organisations partenaires du programme GERME en 2011 et 2015.....	20
Figure 5 – Modèles de paiement simples et modèles mixtes.....	26
Figure 6 – Le modèle mixte péruvien.....	28
Figure 7 - Le diagramme « capacité-volonté ».....	34





# Résumé

---

La durabilité – pérennité ou viabilité selon les cas – est un objectif explicite de la plupart des projets de développement. Le but d'un projet visant à promouvoir l'entrepreneuriat est généralement d'accroître la capacité d'organismes locaux à proposer des services d'appui adaptés aux besoins des entrepreneurs et des entreprises. L'idée de base est de concevoir un projet qui va venir renforcer les capacités des organismes locaux pendant une certaine période, à l'issue de laquelle le personnel du projet se retire et passe la main à ces organismes. Il est donc crucial de mettre au point une stratégie de pérennisation dès le commencement d'un projet. De fait, une telle stratégie figure aujourd'hui dans toute note conceptuelle ou proposition de projet. Néanmoins, lorsque l'on se penche sur l'impact à long terme des projets de promotion de l'entrepreneuriat, on constate bien trop souvent que ces projets, encore aujourd'hui, ne parviennent pas à produire des résultats durables, et que les formations et autres services d'appui destinés aux entrepreneurs cessent d'être proposés par les organismes locaux dès que le soutien et les financements apportés dans le cadre des projets prennent fin.

Par conséquent, ce document examine de plus près les stratégies de pérennisation du programme de formation à l'entrepreneuriat GERME (Gérez mieux votre entreprise) de l'OIT, et s'efforce de rassembler les enseignements retenus de la mise en œuvre du programme dans plus de 100 pays. La question de la viabilité financière – et notamment de savoir « qui paie » les formations dispensées aux entrepreneurs une fois le projet terminé – est au centre de la réflexion. Plusieurs modèles différents peuvent être envisagés pour assurer cette viabilité financière. Cela peut aller d'une offre de formation entièrement gérée et financée par le secteur public à des formations proposées par le secteur privé sur la base d'un recouvrement des coûts. Un autre modèle, dit mixte, s'appuie sur une collaboration entre différents types d'organisations.

L'idée défendue dans ce document consiste à dire que la stratégie de pérennisation et le modèle de mise en œuvre adoptés dans le cadre d'un projet dépendent du contexte ainsi que des capacités et des motivations (ou incitations) des organismes locaux existants. Plus important encore, les stratégies et les modèles de mise en œuvre dépendent des groupes de population auxquels s'adressent les projets. Ce document montre que, dans de nombreux cas, les entrepreneurs dits d'opportunité et les entreprises existantes sont mieux servis par des organismes privés spécialisés qui proposent des formations et d'autres services d'appui dans un but lucratif. Comme ils souhaitent continuer à faire des bénéfices, ces organismes privés, qui disposent généralement des capacités nécessaires, sont fortement motivés pour proposer des formations de qualité et adaptées aux besoins de leurs clients.

Toutefois, lorsque l'objectif est d'aider des entrepreneurs par nécessité issus de groupes de population pauvres, marginalisés ou vulnérables qui n'auraient pas les moyens de s'offrir de formation, des arguments en faveur d'une participation du secteur public peuvent être avancés. Dans les pays dotés d'organismes publics compétents et financièrement solides, une offre de formation proposée par le secteur public pourra présenter de nombreux avantages. Dans d'autres pays, l'adoption de modèles mixtes permettra de combiner les atouts des deux modèles, c'est-à-dire de proposer des formations à l'entrepreneuriat et des services d'appui de qualité et adaptés aux besoins des différents groupes de population, mais accessibles et abordables pour tous les groupes. Les modèles mixtes peuvent aller d'une offre de formation essentiellement privée mais subventionnée ou soutenue par le secteur public afin de s'assurer que la formation est accessible à tous, à une offre publique faisant appel à des organismes privés ou à des formateurs indépendants spécialisés pour dispenser la formation proprement dite, dans un souci de qualité.

Le dernier chapitre de ce document présente des conseils et des outils pratiques qui visent à aider les praticiens à choisir la bonne stratégie de pérennisation en fonction du contexte et des objectifs fixés. Plus concrètement, ce chapitre présente trois étapes à suivre lorsque ces praticiens élaborent une stratégie de pérennisation. Ces trois étapes sont les suivantes : a) choisir le bon modèle (privé, public ou mixte) en fonction du contexte et des groupes de population visés ; b) analyser les capacités et les motivations des différentes structures publiques et privées afin d'identifier celles avec lesquelles il est préférable de s'associer ; c) collaborer avec ces structures partenaires au-delà du processus initial de formation des formateurs pour développer un modèle économique solide et/ou pour renforcer les incitations à dispenser la formation.



# ► Introduction

---

## 1.1 Pourquoi mettre l'accent sur la durabilité ?

La durabilité est devenue un maître-mot dans le secteur du développement. Les donateurs et les organisations de développement s'accordent généralement pour dire que le but d'un projet n'est pas de se substituer à des organismes publics ou privés locaux en proposant des biens et des services en leur nom. Les projets devraient au contraire pouvoir renforcer les capacités et l'efficacité des organismes locaux, de manière que ceux-ci puissent proposer en permanence des services et des biens nécessaires aux différents groupes de population visés.

Dans le domaine de la promotion de l'entrepreneuriat, cela signifie que les projets sont souvent pensés dans le but d'améliorer l'écosystème entrepreneurial et d'aider des organismes locaux à proposer toute une gamme de services financiers et non financiers qui vont contribuer à la réussite des entrepreneurs. L'idée de base est de concevoir un projet qui va venir renforcer les capacités des organismes locaux pendant une certaine période à l'issue de laquelle le personnel du projet se retire et passe la main à ces organismes, le but étant que ces derniers poursuivent la prestation des services. Par conséquent, les stratégies de désengagement sont aujourd'hui un élément essentiel des propositions de projet et des notes conceptuelles, et nombreux sont les donateurs qui exigent des organisations de développement qu'elles élaborent une telle stratégie dès le début d'un projet.

Toutefois, en examinant de plus près l'impact des projets, on constate que, si ces stratégies de pérennisation existent la plupart du temps sur le papier, elles ne se traduisent que rarement par de réels changements durables dans l'écosystème entrepreneurial local. Trop souvent, les organismes locaux proposent volontiers des formations et d'autres services d'appui aux entrepreneurs tant que ces activités sont subventionnées dans le cadre du projet, mais cessent de les proposer une fois le projet terminé. La question que les organisations de développement doivent se poser est donc la suivante : pourquoi les projets échouent-ils souvent à produire les résultats durables escomptés ?

Tout d'abord, les projets sont souvent élaborés en imaginant ce à quoi devrait idéalement ressembler l'écosystème entrepreneurial d'un pays donné, plutôt qu'en pensant à ce qu'il est véritablement possible d'accomplir. Le milieu du développement est fermement convaincu que certains biens et services indispensables doivent être proposés par le secteur public à certains groupes cibles. Cette théorie sous-entend l'idée selon laquelle, pour que l'offre de services soit équitable et inclusive, la conception et la prestation des services doivent être centralisées et placées sous la responsabilité d'une autorité publique forte et compétente. Poussées par ce qu'elles estiment devoir être l'objectif de leur intervention, les organisations de développement ont tendance à établir des partenariats avec des organismes locaux qui, selon elles, devraient fournir un certain service, mais elles oublient que ces mêmes organismes n'ont en réalité ni les moyens financiers, ni la capacité, ni l'envie de proposer ce service de façon pérenne.

Cette vision idéaliste amène souvent les organisations de développement à concevoir des projets fondés sur des hypothèses elles-mêmes basées sur « ce qui devrait normalement se produire ». Par exemple, lorsque des programmes de formation de formateurs sont mis en œuvre dans certains organismes publics, il paraît naturel de penser que ces organismes devraient avoir à la fois l'envie et les moyens financiers de poursuivre la prestation de services une fois le projet terminé. La réalité montre toutefois que pour des organismes publics, en particulier dans les pays à faible revenu, il n'est pas toujours facile de trouver et d'affecter des ressources pour poursuivre la prestation de services lorsque les subventions des projets arrivent à leur terme. Si le personnel du projet ne parvient pas à élaborer avec les organismes bénéficiaires un plan de pérennisation des services au-delà de la phase initiale financée dans le cadre du projet, le risque existe de voir ces services ne plus être proposés par les organismes, du moins pas sous la forme prévue au départ. Dans les pays où les agences de développement et les

donateurs sont nombreux à proposer des financements et des conseils – souvent même en concurrence les uns avec les autres –, il est plus facile pour des organismes locaux de nouer de nouveaux partenariats qui vont leur apporter un soutien technique et financier que de continuer à fournir des services par leurs propres moyens.

Enfin, de nombreux responsables de projets tendent à négliger la complexité des écosystèmes entrepreneuriaux. Souvent, un projet est associé à un seul organisme dont les capacités techniques vont être renforcées, par exemple, pour dispenser des formations ou d'autres services. On considère implicitement qu'il devrait idéalement s'agir d'un organisme unique qui conçoit, fournit et paie les services. Ainsi, les projets ne tiennent pas compte de la complexité d'écosystèmes entrepreneuriaux performants, souvent composés de différents organismes aux rôles complémentaires. Le fait de ne pas reconnaître que plusieurs organismes peuvent avoir des rôles différents, qui contribuent au fonctionnement d'un écosystème entrepreneurial, peut amener le personnel d'un projet à élaborer des solutions trop simplistes qui ne résisteront pas à l'épreuve du temps.

Le programme de formation à l'entrepreneuriat [Gérez mieux votre entreprise \(GERME\) de l'OIT](#) est l'un des programmes de formation les plus anciens et les plus importants au monde. Ce programme a fait ses preuves aux différents stades de développement d'une activité entrepreneuriale. Il comprend des manuels à l'intention des formateurs et des entrepreneurs, un [guide de mise en œuvre](#) qui aide les responsables de projets à organiser la formation des formateurs, ainsi qu'un système élaboré de suivi des résultats des formations, des activités des formateurs et des réseaux de formateurs dans différents pays. Un système de certification et une structure regroupant des formateurs aux niveaux d'ancienneté et de responsabilité différents permettent de faire en sorte que les formations GERME, plutôt que d'être dispensées directement dans le cadre de projets, soient proposées en permanence par des institutions et des réseaux de formateurs implantés localement.

Néanmoins, les responsables de projets ont encore souvent du mal à concevoir des stratégies de pérennisation tenant compte de l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial. Chaque fois qu'un projet est mis en œuvre sans tenir compte de la complexité des systèmes, en oubliant de collaborer avec les organismes partenaires à l'élaboration de modèles économiques solides capables de pérenniser l'offre de services, ou en choisissant simplement un organisme partenaire qui d'entrée de jeu n'est pas en mesure d'assurer la prestation des services, la formation GERME cesse d'être dispensée une fois le projet terminé.

Ce document vise à faire la lumière sur différents mécanismes permettant de pérenniser l'offre de formation, et présente aux responsables de projets différents outils qui les aideront à concevoir une stratégie de pérennisation solide dès le début du projet. Dans cette perspective, le reste de ce chapitre présentera le programme GERME de l'OIT ainsi que ses systèmes de certification et d'assurance qualité. Le chapitre 2 abordera les avantages et les inconvénients d'une formation dispensée par un organisme public ou par un organisme privé, et introduira la notion de modèle mixte. Enfin, le chapitre 3 se penchera sur la manière de choisir une stratégie de pérennisation adaptée en fonction du contexte et du groupe cible, et présentera différents outils pouvant aider à prendre la bonne décision.

## 1.2 La notion de durabilité dans le programme GERME

Depuis plus de trente ans, le programme de formation à la création et à la gestion de petites entreprises (GERME) mis en œuvre par l'OIT s'efforce de pérenniser les services de formation au delà de la durée des projets. Il s'agit d'un programme relativement classique destiné aux petits entrepreneurs, mis au point à l'origine par l'Association suédoise des employeurs, puis adapté aux réalités des pays en développement au début des années 1980, et qui a survécu à toute une série de débats sur la question de la durabilité.

Le programme GERME comprend quatre modules de formation différents, qui ont pour but d'aider des entrepreneurs à différents stades de la création et de la gestion d'une entreprise :

1. Le module « Trouvez votre idée d'entreprise (TRIE) » s'adresse aux personnes qui souhaitent démarrer une petite entreprise et qui, dans le cadre de la formation, vont concrétiser leur idée en vue de sa mise en œuvre.

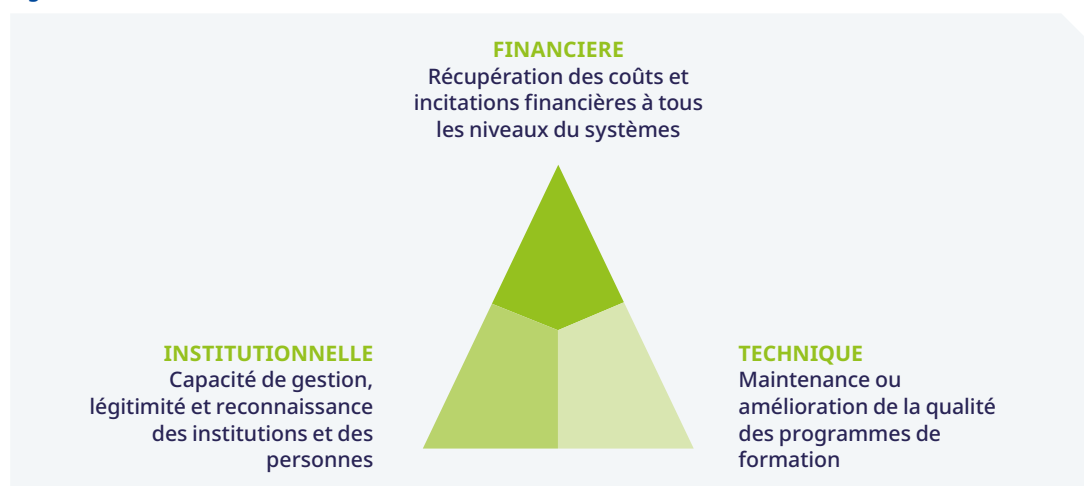
2. Le module « Créez votre entreprise (CREE) » s'adresse aux entrepreneurs potentiels qui souhaitent démarrer une petite entreprise et qui ont déjà une idée précise. Le programme associe formation, travail d'investigation et accompagnement post-formation, et aide les participants à estimer leur état de préparation pour démarrer une entreprise, préparer un plan d'affaires et évaluer la viabilité de l'entreprise en question.
3. Le module « Gérez mieux votre entreprise (GERME) » présente aux entrepreneurs déjà en activité les principes d'une bonne gestion d'entreprise. Ses six unités (marketing, estimation des coûts, achat et contrôle de stock, tenue des registres, planifier pour votre entreprise, personnel et productivité) peuvent être enseignées soit séparément, soit ensemble dans le cadre d'un stage complet.
4. Le module « Agrandissez votre entreprise (AVE) » permet à de petits entrepreneurs désireux de se développer d'élaborer une stratégie de croissance pour leur entreprise.

Dans une optique de pérennisation des formations GERME, l'OIT évite de former directement les entrepreneurs et s'attache plutôt à former et à certifier des formateurs et des maîtres formateurs. Ces formateurs et maîtres formateurs peuvent soit exercer comme consultants indépendants, soit travailler pour un organisme local public ou privé.

En principe, ces partenaires locaux – organismes de formation ou réseaux de formateurs indépendants – pérennisent la formation GERME, en ce sens qu'ils continuent de proposer, des années après la fin du projet de l'OIT, des formations de qualité adaptées aux besoins de leurs clients. Pour favoriser ce type de système, l'OIT s'attache à promouvoir trois aspects différents de la viabilité :

- ▶ La **viabilité institutionnelle** en veillant à ce que la capacité de gestion soit suffisante pour dispenser en permanence des formations de qualité ;
- ▶ La **viabilité technique** en maintenant et, si possible, en améliorant constamment la qualité des programmes de formation. Cela consiste notamment à actualiser régulièrement les supports de formation et les compétences des formateurs, et à s'assurer que l'offre de services répond aux besoins des clients ;
- ▶ La **viabilité financière** en s'assurant que les coûts associés à la formation sont recouverts et/ou qu'un budget suffisant est disponible pour maintenir la qualité des supports de formation et des formations elles-mêmes.

Figure 1 – Les trois dimensions d'une offre de formation durable



Le programme GERME intègre un système de certification pour différents niveaux de formateurs, qui a été mis en place pour maintenir une certaine qualité des services de formation et favoriser leur viabilité tant sur le plan technique que sur le plan institutionnel. Dans ce système, seuls les maîtres formateurs

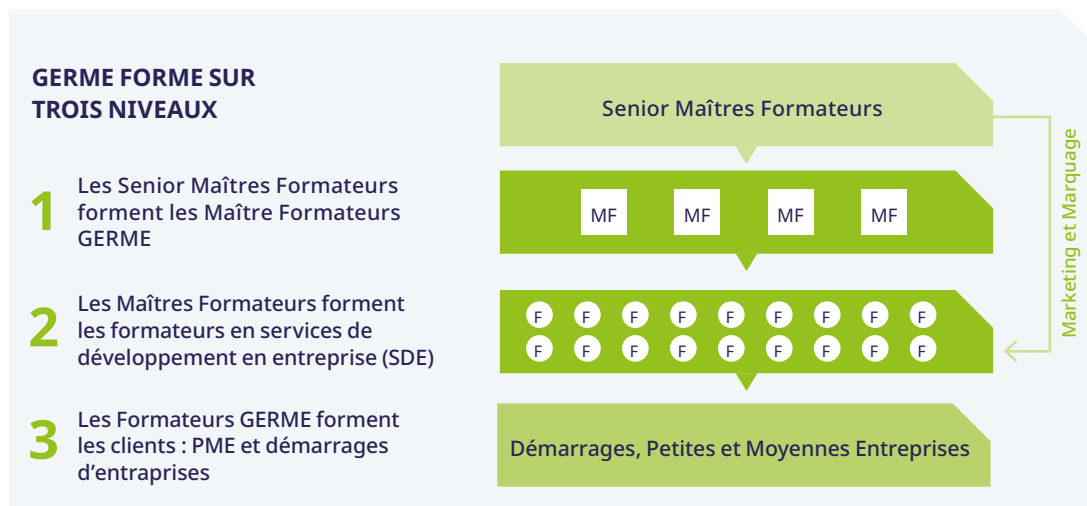
– une fois certifiés – sont habilités à former et à certifier des formateurs. Les formateurs sont quant à eux autorisés à intervenir auprès de start-ups, d'entrepreneurs et de petites entreprises (voir la figure 2). Les maîtres formateurs doivent passer par un processus de formation rigoureux et relativement long. Une fois certifiés, ils sont les garants du système GERME. Ils restent en contact étroit avec l'OIT et reçoivent régulièrement des informations actualisées concernant de nouvelles évolutions, de nouvelles règles ou de nouveaux outils. Afin de garantir la qualité des formations dispensées aux entrepreneurs, les formateurs doivent suivre une formation intensive organisée par des maîtres formateurs. Pour obtenir la certification, ils doivent maîtriser le contenu technique de la formation et faire la preuve de leur capacité à organiser des formations interactives de qualité.

Le système de certification GERME contribue ainsi à la **viabilité technique** de la formation en garantissant que seuls les formateurs qui ont démontré leur capacité à dispenser des formations de qualité peuvent être certifiés et se voir confier la responsabilité d'organiser des formations en toute autonomie. Les maîtres formateurs demeurent les principaux référents pour les questions techniques et les nouveautés en rapport avec la formation dans leurs pays respectifs. Ils doivent également participer à l'adaptation des supports ainsi qu'à la mise au point de nouveaux outils. En tant que référents principaux du programme GERME dans leurs pays, ils sont en contact étroit avec les équipes de l'OIT chargées de coordonner le programme à l'échelle mondiale ou régionale ainsi qu'avec les institutions partenaires locales et les formateurs. Les maîtres formateurs peuvent ainsi s'assurer que les nouveaux outils et les modifications apportées localement aux supports sont conformes aux critères de qualité du programme et adaptés au contexte.

En plus des organismes partenaires, les réseaux de formateurs et de maîtres formateurs contribuent également de manière importante à la viabilité institutionnelle du programme GERME. Dans le cadre de leur fonction de référent technique du programme pour les formateurs et les organismes partenaires locaux, les maîtres formateurs s'assurent également que les formateurs font partie d'un réseau organisé favorisant des échanges permanents, l'acquisition de connaissances et l'innovation. La **viabilité institutionnelle** du programme GERME est également favorisée par le choix d'un ou de plusieurs organismes partenaires locaux capables de gérer sur le long terme la prestation des services de formation, de manière professionnelle et dans un souci d'efficacité au regard des coûts.

Même si le programme GERME a connu plusieurs échecs, les évaluations qui en ont été faites permettent toutefois de conclure avec certitude que le système de certification, et l'image de marque du programme qui en découle, offrent une base solide pour la promotion de services de formation viables sur les plans technique et institutionnel. Malgré cela, les responsables de nombreux projets peinent encore à trouver les bons mécanismes et les bonnes stratégies pour s'assurer que les organismes locaux publics ou privés vont poursuivre la formation une fois le financement des donateurs arrivé à son terme. L'un des principaux défis à cet égard est d'assurer la **viabilité financière** de l'offre de formation à long terme. Malgré les nombreux débats sur ce sujet, la question demeure : lorsque les formations cessent d'être financées par des donateurs, qui paie pour ces services et pour maintenir en place les réseaux de formateurs ?

Figure 2 – Le système de certification GERME



Les services de formation peuvent être réglés par les clients eux-mêmes ou par n'importe quelle entité disposée à subventionner les formations. Diverses possibilités existent et la demande diffère en fonction du niveau des formateurs. La plupart des maîtres formateurs étant des travailleurs indépendants, il est facile pour un organisme local, une agence de développement ou un donateur quels qu'ils soient de les engager pour former et certifier de nouveaux formateurs GERME. L'expérience montre que les services proposés par les maîtres formateurs restent très demandés, et le nombre de maîtres formateurs en activité a augmenté au fil du temps. Selon les estimations de [l'étude de suivi mondiale du programme GERME](#) – une étude menée par l'OIT tous les cinq ans pour suivre l'évolution des progrès et de la mise en œuvre –, le nombre de maîtres formateurs actifs est passé de 237 en 2010 à plus de 380 en 2015.

Les clients des maîtres formateurs sont des organismes publics ou privés qui souhaitent proposer des formations GERME et qui sont donc prêts à rémunérer ces maîtres formateurs pour former et certifier un certain nombre de formateurs GERME au sein de leur personnel. Les services des maîtres formateurs sont demandés par des organismes divers pour servir des objectifs différents. En règle générale, les organisations qui recourent aux services de maîtres formateurs GERME sont :

- ▶ **Des ONG et des organisations de développement** qui souhaitent proposer les formations GERME à certains bénéficiaires dans le cadre de projets. Ces organisations s'adressent généralement à des groupes de population pauvres et marginalisés, avec pour objectif de créer des activités génératrices de revenus et de réduire la pauvreté. Dans ce cas, les ONG et les organisations de développement paient généralement ces services avec des ressources provenant in fine de donateurs.
- ▶ **Des organismes publics** – agences d'aide aux PME, pépinières d'entreprises, agences pour l'emploi des jeunes, instituts publics de formation – qui cherchent à déployer les formations GERME dans le cadre de leur offre de services. Les clients finaux diffèrent selon les situations et dépendent de la mission et des objectifs de l'institution, ainsi que des stratégies et des politiques nationales. La formation organisée par des maîtres formateurs dans des institutions publiques est souvent financée par des donateurs dans le cadre de projets, le but ultime étant de renforcer la capacité de ces institutions à proposer ces services à long terme. Il arrive cependant que des organismes publics qui ont suffisamment de moyens financent eux mêmes les services des maîtres formateurs.
- ▶ **Des instituts de formation privés, des prestataires de services aux entreprises (SAE) ou des consultants indépendants** qui envisagent d'intégrer des formations GERME dans leur offre de services. Ces prestataires souhaitent proposer des formations GERME payantes à certains clients et sont donc prêts à s'offrir les services de maîtres formateurs pour atteindre cet objectif.
- ▶ **De grandes entreprises privées** qui décident d'utiliser les formations GERME. Pour diverses raisons, de grandes entreprises peuvent prendre la décision de payer pour former des formateurs. Ceux-ci pourront ensuite, par exemple, former les fournisseurs de l'entreprise afin de renforcer leurs capacités, ou organiser des formations pour différents groupes de population dans le cadre d'un programme de RSE (responsabilité sociale des entreprises).

Alors que les services des maîtres formateurs sont souvent payés ou du moins subventionnés par des donateurs, l'expérience a montré que différents types d'organisations – organismes publics, prestataires de formation privés, grandes entreprises privées – étaient également disposées à payer pour ces services et avaient les moyens de se les offrir. Il n'est donc pas surprenant de constater que les maîtres formateurs – une fois formés et certifiés – poursuivent souvent leur activité, voire proposent leurs services dans le monde entier. Par conséquent, assurer la viabilité du financement des services proposés par les maîtres formateurs ne pose pas de difficulté majeure.

En revanche, la question de savoir « qui paie » est plus compliquée s'agissant des services proposés par les formateurs GERME. Le public auquel s'adressent les formations est diversifié et va de petites entreprises existantes à des entreprises en phase de création, en passant par différents groupes de population désireux de démarrer une petite affaire ou de lancer une activité génératrice de revenus. Si certains clients consentent à payer eux-mêmes leurs formations et en ont les moyens, d'autres ne peuvent pas se le permettre ou ne sont pas disposés à le faire. À cet égard, il est particulièrement important d'établir une distinction claire entre ce qu'on appelle les « entrepreneurs d'opportunité » et les « entrepreneurs par nécessité » (voir l'encadré 1). Les entrepreneurs d'opportunité sont souvent des personnes très motivées et donc plus disposées à investir dans des formations pour réussir le lancement de leur entreprise et gérer celle-ci avec efficacité. En revanche, les entrepreneurs par nécessité sont souvent des personnes issues de communautés pauvres ou marginalisées, qui n'auront éventuellement ni les moyens, ni l'envie de dépenser de l'argent pour se former. Par ailleurs, même si des personnes ont les moyens de payer elles-mêmes, on peut tout à fait considérer qu'il est dans l'intérêt des gouvernements de subventionner au moins en partie les formations dans le cadre de programmes de création d'emplois et de lutte contre la pauvreté.

Il existe différents modèles pour pérenniser le financement des services de formation. Cela va de modèles basés sur le secteur public – les formations sont entièrement financées et dispensées par des organismes publics – à des modèles basés sur le secteur privé – les formations sont dispensées par des organismes à but lucratif à des clients qui payent eux-mêmes leurs formations. Souvent animé par des considérations idéalistes ou des convictions profondes, le débat autour des différents modèles tend à polariser les praticiens du développement. Certains estiment en effet que les services de formation doivent être intégralement pris en charge par l'État afin de s'assurer qu'ils seront ouverts et accessibles à tous. À l'opposé, d'autres praticiens affirment que ces services doivent être proposés par le secteur privé pour garantir des services de qualité sur un marché autonome, dynamique et flexible. Le chapitre suivant examinera donc plus en détail les avantages et les inconvénients des deux modèles, mais donnera également un aperçu de moyens permettant de les concilier dans ce qu'on peut appeler des « modèles mixtes ».

#### Encadré 1 – Entrepreneurs d'opportunité et entrepreneurs par nécessité

Les organisations qui cherchent à promouvoir l'entrepreneuriat font souvent la distinction entre l'entrepreneuriat d'opportunité et l'entrepreneuriat par nécessité. Les entrepreneurs d'opportunité sont en général des personnes qui décident de démarrer une entreprise parce qu'elles ont repéré une opportunité économique particulière sur le marché et ont décidé de saisir cette occasion dans le but de générer des profits. En revanche, les entrepreneurs par nécessité sont souvent des personnes qui démarrent une petite entreprise ou une activité génératrice de revenus parce qu'ils n'ont pas ou ne voient pas d'alternative.

La décision de créer une petite entreprise est donc motivée par différentes raisons. Les **entrepreneurs d'opportunité** auront souvent beaucoup plus tendance à investir dans leurs entreprises pour que celles-ci se développent et s'agrandissent. Ils seront plus enclins à prendre des risques pour y parvenir et à solliciter les conseils d'experts pour atteindre leurs objectifs.

À l'inverse, les **entrepreneurs par nécessité** souhaitent souvent démarrer une activité qui va leur apporter un revenu stable et seront plus réticents à l'idée de prendre des risques susceptibles de compromettre cette source de revenu. Comme ils ne cherchent pas nécessairement à développer et à agrandir leur entreprise, les entrepreneurs par nécessité sont souvent moins enclins à investir dans leur activité, et donc moins disposés que les entrepreneurs d'opportunité à payer pour des formations ou des conseils.

La question de savoir quel type d'entrepreneurs privilégier dans le cadre d'un projet n'est pas facile à trancher. De nombreux arguments plaident en faveur d'un soutien aux entrepreneurs par nécessité, qui sont souvent issus de communautés pauvres et vulnérables. En aidant ces personnes, on pourra donc contribuer à les sortir de la pauvreté. D'un autre côté, les entrepreneurs d'opportunité ont souvent plus de chances de créer des entreprises qui vont se développer et s'agrandir au fil du temps. Soutenir ces entrepreneurs pourra donc éventuellement déboucher sur la création d'emplois en grand nombre, une situation susceptible de bénéficier *in fine* aux couches les plus pauvres de la population.



## Principaux points à retenir :

- ▶ Les projets visant à promouvoir l'entrepreneuriat ont généralement pour but d'améliorer l'écosystème entrepreneurial local et d'aider des organismes locaux à proposer durablement toute une gamme de services financiers et non financiers qui vont contribuer à la réussite des entrepreneurs. L'expérience montre toutefois que les stratégies de pérennisation ne produisent pas toujours les résultats escomptés et que de nombreux organismes partenaires locaux cessent de proposer les formations peu de temps après la fin du projet.
- ▶ Les responsables du programme GERME ont mis au point un système de certification pour les formateurs ayant différents niveaux de responsabilité et d'ancienneté, dont l'objectif est d'assurer la viabilité technique et institutionnelle du programme. Malgré ces mesures, de nombreux projets peinent encore à mettre en place une offre de formation à l'entrepreneuriat financièrement viable
- ▶ La question de savoir qui paie les formations dispensées aux entrepreneurs et aux petites entreprises est une question centrale, dont la réponse dépendra en grande partie du groupe de population visé ainsi que de la capacité et de l'envie de ces personnes de payer elles-mêmes leurs formations.

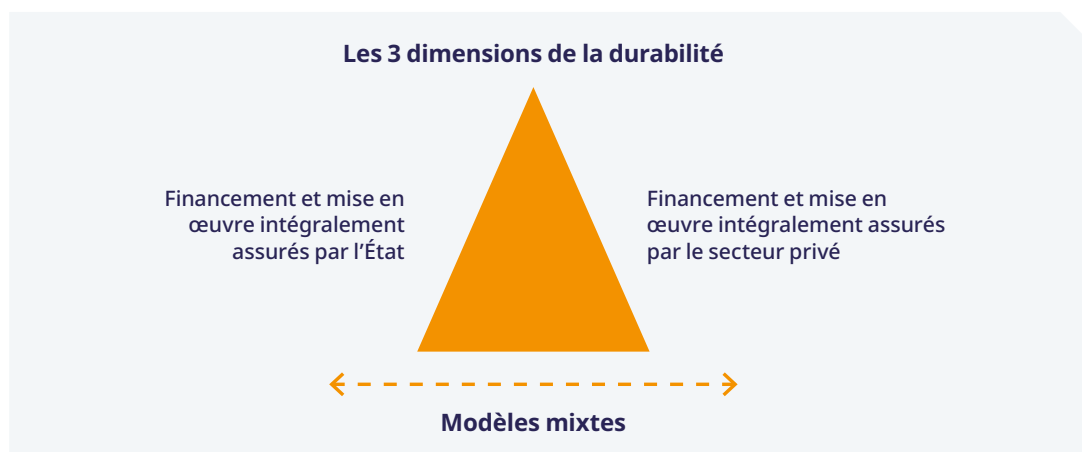


## ► Le dilemme public-privé

Les agences de développement ont souvent pour mission de faire reculer la pauvreté et, de ce fait, lancent des projets dans le but de créer des emplois et d'améliorer les revenus de catégories pauvres et vulnérables de la population. Soucieux de renforcer les capacités locales de formation à l'entrepreneuriat, les responsables de projets cherchent naturellement à s'associer avec diverses institutions publiques. L'objectif de ces projets est de renforcer ces institutions et de développer leur capacité à proposer durablement des formations de qualité à l'entrepreneuriat et des services connexes, qui soient accessibles et abordables pour tous, y compris les couches pauvres et marginalisées de la population.

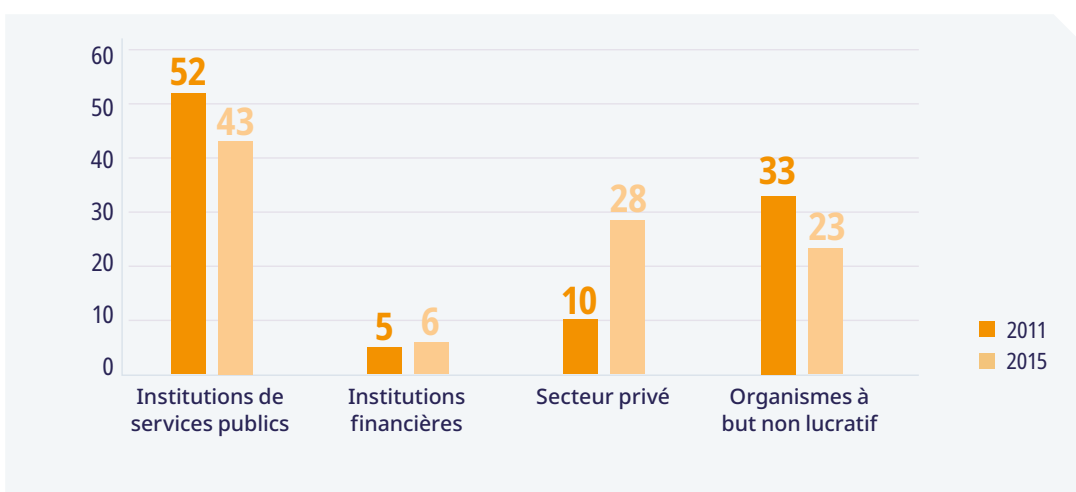
Cependant, après des décennies de coopération pour le développement, il est devenu évident que cette stratégie ne fonctionne pas toujours. Alors que les organismes publics de certains pays ont exploité avec succès les programmes de renforcement des capacités financés par des donateurs pour conforter à la fois leur offre de services et leur rôle, beaucoup d'autres n'ont pas su tirer parti de ces possibilités, voire ont réduit leur participation, et ne comptent quasiment que sur les donateurs et les agences de développement pour mettre en œuvre des programmes en faveur des pauvres. L'expérience du programme GERME pour ce qui est des formations dispensées par le secteur public est mitigée, avec quelques réussites remarquables mais aussi de nombreux échecs. Certains organismes publics ont ainsi pu assurer le déploiement des formations GERME à grande échelle, et se sont même appuyés sur le programme pour proposer des services complémentaires et de nouvelles adaptations. En revanche, de nombreux autres organismes publics partenaires ont cessé de proposer les formations GERME dès que le financement des donateurs a pris fin. Dans d'autres situations, les organismes publics partenaires ont continué à proposer des formations GERME pendant un certain temps mais, faute d'une stratégie de pérennisation des services, n'ont pas réussi à maintenir durablement la qualité des formations.

**Figure 3** – Les différents modèles de pérennisation



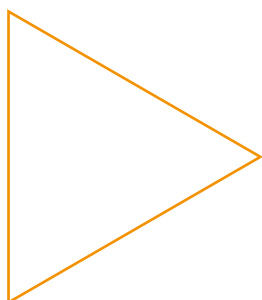
Pour remédier à ce problème, le programme s'est progressivement tourné vers des partenariats passés avec des prestataires privés de services aux entreprises, des associations de formateurs indépendants et d'autres organismes du secteur privé, afin d'assurer durablement la prestation des formations GERME. Ce changement d'orientation reposait sur l'hypothèse selon laquelle la pérennité des services serait davantage assurée avec des organismes privés, dans la mesure où ceux-ci se doivent de proposer des services de qualité pour concurrencer d'autres organismes et réaliser des bénéfices. Cette évolution vers des formations dispensées par des organismes privés se retrouve dans les données collectées pour les études de suivi mondiales du programme GERME de 2011 et 2015. Si les institutions sans but lucratif constituent toujours la majorité des institutions partenaires du programme, leur part a nettement diminué entre 2011 et 2015. La part des institutions de services publics et celle des ONG dans les organismes partenaires du programme sont passées à 43 % et 23 % respectivement en 2015, alors qu'elles étaient de 52 % et 33 % en 2011. À l'inverse, la part des organismes privés est passée de 10 % à 28 % sur la même période (voir la figure 4).

Figure 4 – Types d'organisations partenaires du programme GERME en 2011 et 2015



Si de nombreux éléments indiquent que la viabilité financière des services de formation sera mieux assurée dans le secteur privé – en particulier dans les pays où les organismes publics disposent de capacités et de ressources financières limitées –, cette solution a également ses inconvénients. Un acteur privé se devant de générer des profits, seuls les clients capables de payer pourront accéder aux services de formation proposés. Cela exclut les pauvres qui n'ont pas les moyens de s'offrir ces formations et d'autres services, alors que ces personnes sont probablement celles qui ont le plus besoin de cette forme d'aide.

Le débat autour des avantages et des inconvénients des deux options – des services de formation et des services connexes proposés par des organismes publics ou par des organismes privés – continue de diviser les praticiens. Par ailleurs, un débat centré exclusivement sur ces deux modèles tend à ignorer que les écosystèmes entrepreneuriaux sont en réalité souvent plus complexes. Ces dernières années, des modèles mixtes, qui visent à combiner les avantages des deux modèles et qui nécessitent pour les praticiens d'envisager plus globalement l'écosystème des services d'appui aux entreprises, suscitent un intérêt grandissant. La section suivante traitera donc plus en détail des avantages et des inconvénients des modèles basés exclusivement sur le secteur public ou sur le secteur privé, mais se penchera également sur le compromis que représentent les modèles mixtes.



## 2.1 Des prestations pilotées par le secteur public

Le déploiement de programmes de formation à l'entrepreneuriat entièrement financés et exécutés par le secteur public présente de nombreux avantages évidents. Une planification centralisée permet d'avoir un contrôle total sur les programmes proposés à chaque groupe de population. Par conséquent, à condition de disposer de données suffisantes sur les besoins des différents groupes, un programme géré par le secteur public permet d'adapter des formations et d'autres services connexes à des groupes dont les besoins et les objectifs diffèrent. Si les financements sont suffisants, des formations et des services peuvent être proposés gratuitement et répondre ainsi à un objectif d'inclusivité et d'accessibilité pour tous. Il est même possible de proposer des formations dans des zones rurales laissées pour compte ou des programmes conçus spécialement pour des groupes de population défavorisés, y compris les personnes handicapées ou souffrant de problèmes de santé mentale.

Des programmes de formation à l'entrepreneuriat pilotés par le secteur public peuvent également faciliter le suivi et la collecte de données sur l'impact qu'ont eu les formations pour les entrepreneurs. Des visites de suivi peuvent être organisées régulièrement à l'issue des formations, qui serviront à recueillir des données sur les performances des petites entreprises, les emplois créés et les bénéfices générés. Ces données, collectées dans le cadre de programmes gouvernementaux mis en œuvre à grande échelle et destinés à tous les groupes de population dans différentes régions géographiques, peuvent aider à mieux cerner l'impact des formations à l'entrepreneuriat et des services connexes. Si les prestataires privés de services aux entreprises ont également intérêt à collecter ce type de données pour mieux cibler et commercialiser leurs services, les organismes publics sont plus enclins à utiliser les données générées pour le bien commun, par exemple, en éclairant le cadre réglementaire et les politiques publiques de promotion des MPME.

Si les capacités institutionnelles et le budget disponibles sont suffisants, des programmes publics de formation à l'entrepreneuriat peuvent toucher des millions de personnes et faire une différence, en particulier pour des communautés pauvres ou marginalisées. Un parfait exemple se trouve en Chine, où le gouvernement a lancé un programme massif de soutien à l'entrepreneuriat basé à l'origine sur le programme GERME et qui a changé la vie de millions de personnes (voir l'encadré 2). Il existe de nombreux autres exemples dans lesquels des gouvernements ou des organismes publics particuliers ont lancé des programmes de promotion de l'entrepreneuriat basés sur le programme GERME, et qui continuent à ce jour de proposer des formations de qualité à divers groupes de population. Ces exemples montrent qu'en présence d'institutions publiques fortes, compétentes, motivées et dotées de moyens suffisants, la mise en place de formations à l'entrepreneuriat pilotées par le secteur public peut avoir des avantages significatifs.

Cela dit, nombreux sont les pays qui ne peuvent pas, comme en Chine, tirer parti des ressources financières générées par une croissance économique rapide et forte. Dans les pays à faible revenu notamment, où les programmes de soutien à l'entrepreneuriat sont sans doute les plus nécessaires, les recettes publiques sont souvent limitées et les États très endettés, ce qui rend difficile voire impossible le financement de programmes de grande ampleur. Par conséquent, la **viabilité financière** de ces programmes constitue un défi majeur pour les institutions publiques de ces pays.

Par ailleurs, la capacité des institutions à mettre en œuvre des programmes de formation à l'entrepreneuriat de qualité et d'investir dans le développement de supports et des ressources humaines est limitée dans de nombreux pays – en particulier dans les pays les plus pauvres qui ont le plus besoin de programmes de soutien à l'entrepreneuriat –, ce qui compromet la **viabilité institutionnelle et technique** de ces programmes. C'est notamment le cas avec des institutions publiques qui ne sont pas spécialisées dans la formation et/ou dont le personnel fonctionnaire de l'État possède un profil de compétences plutôt généraliste, mieux adapté aux tâches administratives ou à d'autres prestations de services. Souvent, ces institutions publiques ne sont pas en mesure de verser un salaire susceptible d'attirer des experts et des formateurs hautement qualifiés et spécialisés qui préféreront se tourner vers le secteur privé.

### Encadré 2 – Des prestations de formation assurées par le secteur public : le cas de la Chine

C'est en 2000 que l'OIT et le gouvernement chinois ont décidé d'unir leurs forces pour promouvoir l'entrepreneuriat dans le pays. Depuis, le ministère chinois des Ressources Humaines et des Services Sociaux (MRHSS) a adapté la formation au contexte national et lancé une initiative massive visant à promouvoir l'entrepreneuriat dans toutes les provinces. Grâce aux subventions accordées par le gouvernement chinois, plus de 7800 pépinières d'entreprises et centres de formation proposent des formations à l'entrepreneuriat partout dans le pays. Les données collectées pour l'étude de suivi mondiale du programme GERME publiée en 2016 permettent d'estimer à plus de 10 millions le nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation GERME en Chine entre 2011 et 2015, ce qui a débouché sur la création de 1,9 million de nouvelles entreprises et de 3,9 millions d'emplois dans des entreprises nouvelles ou existantes.

Selon le MRHSS, environ 2 millions de personnes suivent chaque année des formations à l'entrepreneuriat. Le réseau des formateurs GERME en Chine, qui s'est considérablement développé au fil des années, comptait 50 000 formateurs et 209 maîtres formateurs en 2019. Le MRHSS a non seulement poursuivi le déploiement du programme GERME à grande échelle, mais il a également fait évoluer le programme standard en mettant au point des versions du programme adaptées à des groupes cibles spécifiques, ainsi que des modules complémentaires traitant de sujets divers, qui sont dispensés en même temps que la formation de base. Parmi ces innovations, on peut citer des adaptations du programme destinées aux entrepreneurs ruraux et aux étudiants du supérieur, ainsi que des modules de formation complémentaires portant sur le commerce en ligne.

**Manuels GERME pour les entrepreneurs ruraux et pour les étudiants du supérieur, et manuel complémentaire sur le commerce en ligne (de gauche à droite) :**



Pour entretenir la motivation et la qualification des réseaux de formateurs, le gouvernement chinois a mis en place différentes mesures et activités visant à créer une identité et une image de marque du programme GERME propres au pays. Chaque année, un concours national de création d'entreprises est organisé, qui met en concurrence des formateurs GERME de différentes régions. Un jury d'experts juge les formateurs qui doivent faire la preuve de leurs compétences en présentant différents sujets au moyen de supports visuels. Les 300 meilleurs formateurs sont ensuite invités à participer au concours national qui va désigner le formateur GERME de l'année. Cet événement très médiatisé est également l'occasion de rencontrer la mascotte et de chanter l'hymne officiel du programme GERME, autant d'éléments qui participent à renforcer l'identité du programme.

Le cas du MRHSS est le parfait exemple d'une institution publique forte qui a mis en place à grande échelle des formations pour différents groupes de population avec des résultats impressionnants. Il convient toutefois de noter que même le MRHSS ne s'est pas appuyé exclusivement sur des organismes publics, mais a également collaboré avec des établissements de formation privés qui recevaient des subventions pour mettre en place des formations GERME.



La mascotte GERME en Chine

S'il est probable que de nombreux organismes publics seront désireux de prendre part à des programmes financés par des donateurs visant à renforcer leurs capacités et à former leurs employés à certains outils ou à certaines approches, il y a en revanche de fortes chances pour que ces mêmes organismes ne soient pas en mesure de maintenir l'offre de services au-delà de la phase pilote financée par les donateurs. Et même si l'offre est maintenue, c'est la qualité des services qui ne sera pas nécessairement maintenue. En particulier dans les situations où les employés formés accomplissent habituellement des tâches administratives et/ou possèdent un profil de compétences plutôt généraliste, il est peu probable qu'un programme de formation de formateurs d'une ou deux semaines suffise à les rendre aptes à organiser des formations de qualité.

Au-delà de la question des capacités financières et institutionnelles des organismes publics, on peut aussi se demander si toutes les institutions publiques ont suffisamment envie de proposer durablement des services d'appui à l'entrepreneuriat. Même lorsque la promotion de l'entrepreneuriat fait partie de la mission officielle d'une institution, il est rare que la poursuite du financement de cette institution dépende de la prestation effective de formations de qualité à l'entrepreneuriat. Cela est particulièrement vrai dans les pays régis par des régimes autoritaires. Contrairement à ce qui se passe pour des organismes privés qui ont une obligation de qualité pour que des clients continuent à payer pour leurs services, les « signaux du marché » envoyés par les clients des organismes publics pourront ne pas refléter la réalité et ceux-ci continueront à proposer des formations de qualité médiocre ou inadaptées aux besoins des clients. En outre, dans les pays où la corruption et la pauvreté sont endémiques, les conditions de travail des agents des organismes publics pourront ne pas inciter ceux-ci à proposer gratuitement des services de formation de qualité.

Pour poursuivre sur une note plus positive, il existe bien sûr dans le domaine public des institutions qui ont la capacité de proposer des services d'appui à l'entrepreneuriat de qualité, mais qui en plus ont naturellement envie de le faire. Certains organismes financiers publics, notamment les institutions de microfinance ou les organismes qui accordent des prêts ou une aide financière à de jeunes entreprises et aux petites entreprises, pourront être intéressés à l'idée de proposer des formations d'entrepreneuriat à leurs clients dans le cadre de leur offre de services. Même si cela ne leur rapporte rien directement, on peut estimer qu'il est dans l'intérêt de ces organismes de contribuer à la réussite de leurs clients en proposant à ceux-ci des formations et d'autres services d'appui, afin de limiter les risques associés aux prêts ou au soutien financier qui leur ont été accordés. Plus les clients sont armés pour gérer convenablement et développer leur entreprise, plus grandes sont les chances qu'ils remboursent rapidement leurs prêts. Comme le montre la figure 4, des institutions financières ont mis en place avec succès le programme GERME, et ces institutions représentent aujourd'hui une part certes faible mais croissante des organismes partenaires du programme.

## 2.2 Des prestations pilotées par le secteur privé

S'associer avec la bonne institution privée pour déployer des formations à l'entrepreneuriat peut avoir de nombreux avantages. Les établissements de formation privés, les prestataires de services aux entreprises et les associations de formateurs indépendants sont souvent experts dans les services d'appui à l'entrepreneuriat et aux MPME, et ont donc la **capacité** de proposer des formations et des services connexes de qualité. De plus, le personnel de ces institutions spécialisées est en général déjà capable de dispenser des formations et des conseils complémentaires. Par conséquent, la formation de ces personnes au programme GERME ou à tout autre outil similaire a toutes les chances de se dérouler dans les meilleures conditions.

Les organismes privés sont en concurrence avec d'autres prestataires sur le marché et ont donc une **motivation** naturelle à faire en sorte que leur offre soit de qualité et adaptée aux besoins des clients potentiels. Motivés par la nécessité de maintenir la qualité de leurs services, les organismes privés sont souvent plus enclins à investir pour maintenir voire améliorer la qualité des formations proposées, que ce soit au niveau des supports utilisés ou du personnel chargé d'organiser les formations. Une collaboration avec des organismes privés spécialisés aura donc toutes les chances d'aboutir à une plus grande **viabilité institutionnelle et technique** des programmes de formation.

De par leur nature même, ces organismes devront recouvrer le coût des formations et réaliser des bénéfices. Si la **viabilité financière** des prestations s'en trouve souvent améliorée, cela signifie également que tout le monde n'y aura pas nécessairement accès. Quel que soit le contexte, il peut être recommandé de faire payer un montant symbolique aux personnes qui suivent la formation, afin de s'assurer de leur motivation et de leur intention de démarrer une entreprise. En revanche, imposer des frais visant à recouvrer les coûts aura probablement pour effet de rendre les formations inaccessibles à de nombreux groupes de population qui se retrouveront finalement exclus de la clientèle potentielle.

C'est évidemment le cas des personnes appartenant à des catégories très pauvres de la population, qui n'auront pas les moyens de payer elles-mêmes des frais de formation. Au-delà de ces catégories, d'autres groupes de population peuvent aussi se retrouver exclus ou au moins désavantagés si des

frais visant à recouvrer les coûts sont imposés. L'expérience montre que l'organisation de formations dans des zones rurales laissées pour compte revient souvent plus cher en raison d'une logistique plus complexe, en particulier dans les pays aux infrastructures insuffisantes. Le risque est donc réel pour les populations des régions rurales, et en particulier les catégories les plus défavorisées, d'être laissées de côté.

Sans surprise, les données de l'étude de suivi mondiale du programme GERME portant sur le coût des formations dans différents contextes montrent également que la capacité ou non des clients à payer pour une formation dépend du module qui leur est proposé. Les modules « Gérez mieux votre entreprise (GERME) » et « Agrandissez votre entreprise (AVE) » s'adressent à des entreprises existantes et, dans le cas du module AVE, à des entreprises à fort potentiel de croissance. Lorsqu'il s'agit d'entreprises existantes, les personnes qui dirigent ces entreprises auront probablement davantage les moyens de s'offrir des services de formation. Par conséquent, il sera sans doute plus envisageable pour des organismes privés à but lucratif de proposer les modules GERME et AVE. Les modules « Trouvez votre idée d'entreprise (TRIE) » et « Créez votre entreprise (CREE) » visent en revanche à former de futurs entrepreneurs qui n'ont pas nécessairement de revenus au moment où ils participent à la formation. Il est donc plus difficile de proposer ces modules sur la base d'un recouvrement des coûts.

Ces tendances ont été confirmées dans une étude de cas portant sur les formations GERME proposées par des organismes privés au Myanmar. Si les résultats de l'étude de cas confirment qu'il est possible pour des organismes privés de proposer des formations GERME en milieu rural pour de futurs entrepreneurs, l'expérience montre également que ces organismes ont tendance à privilégier une clientèle urbaine et/ou des entreprises existantes, car les bénéfices sont plus élevés avec ce type de clients. Comme le montrent les exemples du Myanmar et du Bénin (voir les encadrés 3 et 4), il est possible de proposer en permanence des formations à des groupes de population pauvres ou laissés pour compte sur la base d'un recouvrement des coûts, mais, la plupart du temps, des mesures supplémentaires doivent être prises pour faire en sorte que le montant à payer reste minime pour susciter un intérêt et une demande pour ces formations.

### Encadré 3 – Des prestations de formation assurées par le secteur privé : le cas du Myanmar

Lorsque l'OIT a introduit le programme GERME au Myanmar en 2014, l'environnement entrepreneurial était difficile pour le secteur privé en général et pour les PME en particulier, avec des systèmes de formation professionnelle médiocres, des infrastructures insuffisantes et seulement quelques rares prestataires de services aux entreprises pour accompagner les PME. Ne pouvant s'appuyer sur des organismes publics relativement déficients, l'OIT a décidé de favoriser une stratégie axée sur le marché et de promouvoir des services aux entreprises assurés par le secteur privé.

Dans le but de toucher les populations urbaines, l'OIT a formé des formateurs au programme GERME de manière à pouvoir proposer des formations à des entrepreneurs potentiels sur la base d'un recouvrement des coûts. Si, au début, certaines formations ont été temporairement subventionnées, l'OIT a rapidement commencé à facturer les programmes de formation des formateurs et a encouragé les organismes partenaires locaux et les formateurs à également facturer des honoraires à leurs clients. Le prix des formations a pu être maintenu à un niveau minime en choisissant des lieux de formation abordables et proches des entrepreneurs. Malgré la présence d'une foule de donateurs sur le marché, 61 % des 432 organismes ont pu dispenser des formations payantes. Sur l'ensemble des prestataires de formation concernés, 98 % ont indiqué qu'ils continueraient par la suite de proposer la formation introduite par l'OIT, avec ou sans le soutien de l'organisation.

Dans les zones rurales, il a été plus difficile de proposer des formations financièrement viables, car la plupart des clients potentiels vivaient dans des zones difficiles d'accès, ce qui augmente inévitablement les coûts des formations. De plus, malgré un énorme besoin de formation en gestion d'entreprise dans ces communautés, de nombreux petits entrepreneurs n'avaient pas conscience d'avoir un tel besoin et n'ont donc pas manifesté clairement leur intérêt pour les produits proposés. Dans un premier temps, le projet a permis de former certains membres du personnel d'ONG internationales qui ont commencé à dispenser des formations subventionnées, mais qui ont cessé de le faire une fois les objectifs des donateurs atteints.

Les responsables du projet ont ensuite changé de stratégie et ont collaboré avec certaines organisations locales de la société civile pour introduire un module de formation d'une journée intitulé « Business Eye Opener (BEO) », dont l'objectif était de sensibiliser des clients potentiels à l'importance d'apprendre comment calculer des coûts et gérer une entreprise de manière professionnelle. Comme ces organisations travaillaient déjà avec des communautés rurales, le fait de rallonger d'une journée leurs missions habituelles pour organiser une séance de formation relativement simple et ludique sur l'entrepreneuriat et le calcul des coûts n'a pas entraîné de frais supplémentaires importants. Au cours de ces séances d'une journée, les formateurs BEO locaux ont stimulé la demande pour des formations supplémentaires et identifié des clients potentiels prêts à investir dans des formations pour se perfectionner en gestion d'entreprise. Les formateurs BEO ont ensuite mobilisé



des formateurs GERME de cette région pour organiser une formation complète à l'intention des clients identifiés. Le module BEO a donc eu pour effet de susciter un intérêt pour d'autres formations et d'instaurer une confiance dans les services aux entreprises.

Outre les formations BEO, des « salons des PME » ont été lancés par des formateurs GERME en activité. Ces grands événements organisés sur deux jours en dehors de la capitale Yangon ont donné l'occasion à des entrepreneurs venus de différentes régions d'exposer et de vendre leurs produits. Malgré une participation payante, les entrepreneurs ont réussi à faire des bénéfices. Ces événements ont également été l'occasion pour des formateurs GERME de former des entrepreneurs locaux sur place et d'identifier de nouveaux entrepreneurs potentiels intéressés par des formations plus longues.

Au total, ce sont 9779 personnes – venues de zones urbaines et de régions rurales – qui ont été formées pour créer ou gérer leur entreprise. Début 2017, 1234 nouvelles entreprises (dont 49 % démarrées par des femmes) et 7387 emplois (dont 61 % occupés par des femmes) avaient ainsi été créés. L'expérience montre que, contrairement à ce que l'on croit, il est possible pour des organismes du secteur privé de proposer à des clients des formations à l'entrepreneuriat sur la base d'un recouvrement des coûts, même dans les zones rurales les plus défavorisées. Toutefois, les données relatives aux coûts et aux bénéfices ont également fait apparaître les deux points suivants : d'une part, les bénéfices réalisés dans les zones urbaines étaient en moyenne plus élevés que dans les zones rurales ; d'autre part, les bénéfices réalisés en formant des entrepreneurs en activité au module GERME étaient très supérieurs à ceux réalisés en formant de futurs entrepreneurs aux modules TRIE ou CREE.

#### Encadré 4 – Le CESAM au Bénin : mise en œuvre du programme GERME par l'intermédiaire d'organismes privés sur la base d'un recouvrement des coûts

Le Centre de suivi et d'assistance en management (CESAM) a été créé en 2002 à Cotonou au Bénin, avec au cœur de son offre de services les formations GERME. Aujourd'hui, l'équipe du CESAM compte un maître formateur et dix formateurs certifiés, et le centre est détenteur d'une licence qui l'autorise à reproduire, adapter et diffuser les supports de formation GERME. Le CESAM fonctionne sur la base d'un recouvrement intégral des coûts – formations GERME, élaboration et diffusion des supports, autres services proposés aux entreprises.

Le CESAM s'emploie activement à créer une demande pour ses services. Il organise des formations de démonstration et y invite des entrepreneurs qui ont une forte influence dans leur milieu, afin que ces personnes puissent faire part de leur expérience aux membres de leurs réseaux et de leurs communautés. Le CESAM s'efforce également de trouver des possibilités de collaboration avec des programmes de plus grande ampleur et commercialise ses formations de formateurs auprès de consultants et de prestataires de services aux entreprises. Les clients demandeurs des formations GERME sont à la fois des particuliers et des responsables de programmes ou projets spécifiques. Le CESAM forme ainsi près de 400 entrepreneurs chaque année, dont un quart paient eux-mêmes leur formation, les autres étant financés dans le cadre d'un programme ou d'un projet.

En plus de mener des actions de marketing, le CESAM a adapté les supports et les méthodes de formation du programme GERME de manière à répondre aux besoins des différentes catégories d'entrepreneurs. Par exemple, le centre a renforcé les aspects financiers de la formation ainsi que l'accompagnement post-formation en collaboration avec des institutions de microfinance. Il a également adapté la formation pour des secteurs particuliers, notamment le secteur agropastoral et le secteur de l'artisanat. Le CESAM a également investi pour faire en sorte que les formations soient plus accessibles, en particulier aux femmes entrepreneurs, en proposant par exemple des services de garde d'enfants pendant les formations. Le centre évite par ailleurs de programmer des formations les jours de marché. Il a également développé des formations GERME audiovisuelles dispensées via WhatsApp avec accompagnement individualisé à distance.

Le rôle actif du CESAM dans la commercialisation des formations GERME et les efforts déployés par le centre pour adapter les supports et les modalités de formation aux différents groupes de population ont généré une demande soutenue pour les formations et contribué à pérenniser les activités du centre. L'expérience du CESAM montre l'importance d'adapter les formations, y compris les supports, aux besoins des différents groupes cibles, et d'investir dans des stratégies de marketing et de sensibilisation pour faire naître une demande.

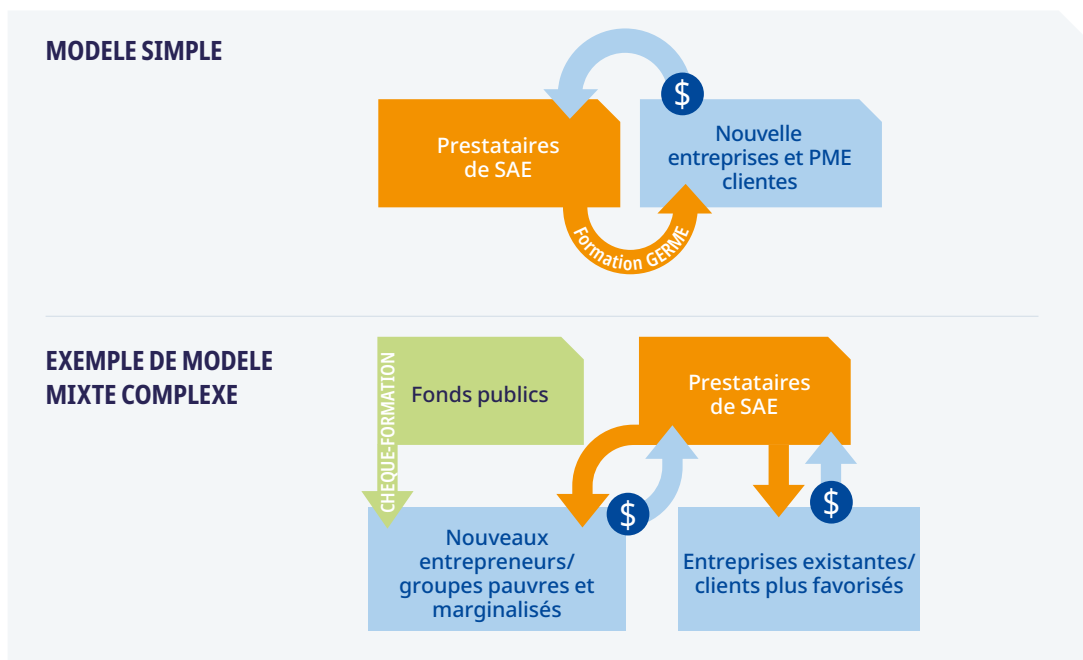
## 2.3 Les modèles mixtes

Le recours à des acteurs publics ou privés pour dispenser les formations présente dans les deux cas des avantages et des inconvénients évidents. Ces dernières années, des modèles mixtes suscitent un intérêt grandissant. Ces modèles prévoient une collaboration entre acteurs privés et acteurs publics pour dispenser durablement des formations de qualité et accessibles à tous, une solution qui permet de combiner les avantages des deux secteurs. Les modèles mixtes peuvent prendre des formes diverses, mais exigent généralement d'organismes différents – souvent publics et privés – qu'ils travaillent ensemble en fonction de leurs avantages concurrentiels, de leurs missions et de leurs objectifs spécifiques.

Dans sa forme la plus simple, le modèle économique des organismes privés prévoit que les clients paient directement pour les formations et les services connexes dont ils souhaitent bénéficier. Dans un modèle mixte, en revanche, les formations sont pilotées par le secteur privé afin de tirer parti de la capacité technique et institutionnelle des organismes privés à dispenser des formations, mais celles-ci sont payées ou subventionnées par un acteur tiers afin qu'elles restent accessibles à tous.

Les modèles mixtes peuvent prendre de nombreuses formes. Dans les modèles les plus simples, on peut imaginer un gouvernement qui met au point et finance un programme de formation de grande ampleur, mais qui sous-traite la prestation à des formateurs indépendants ou à des organismes du secteur privé. Un modèle de ce type est en place au Pérou, où les pouvoirs publics sous-traitent l'organisation des formations à différents organismes privés (voir l'encadré 5). Sinon, le gouvernement peut autoriser des organismes privés à concevoir et à dispenser des formations comme bon leur semble, mais en subventionnant ces organismes, en particulier lorsque les formations sont dispensées à certaines catégories de la population.

Figure 5 – Modèles de paiement simples et modèles mixtes



Un modèle mixte idéal verrait des prestataires de SAE privés spécialisés collaborer avec des organismes publics pour dispenser des formations de qualité adaptées au contexte et aux besoins des différents groupes de population, mais abordables et accessibles à tous, y compris aux couches pauvres et marginalisées de la société. Dans un tel modèle, on peut, par exemple, imaginer que les formations seraient mises au point et dispensées principalement par des prestataires de SAE privés qui factureraient leurs services de façon à recouvrer leurs coûts et à réaliser des bénéfices. Les prestataires de SAE opèreraient sur un marché concurrentiel et seraient donc fortement incités à proposer des services de qualité répondant aux besoins d'entreprises et d'entrepreneurs spécifiques. Afin de conserver leur part de marché, ces prestataires seraient obligés de tenir compte des nouvelles évolutions, d'adopter et d'adapter de nouveaux outils et de nouvelles approches, d'investir dans du matériel de formation et dans les ressources humaines, et d'élaborer une solide stratégie marketing pour toucher et convaincre des clients potentiels.

Dans le même temps, les pouvoirs publics subventionneraient de manière ciblée les formations de personnes qui sinon ne pourraient y avoir accès. Pour s'assurer de cibler la bonne clientèle, les subventions pourraient être accordées sous la forme de chèques-formation remis directement aux petites entreprises et aux entrepreneurs désireux de suivre des formations. Avec un tel système de chèque, il serait possible d'adapter le montant des subventions en fonction de la capacité des différents groupes de population à payer une partie plus ou moins importante de la formation. Tandis que les chèques permettant de bénéficier de services à prix réduit pourraient être distribués à de futurs entrepreneurs ou à des microentreprises, les chèques offrant des services gratuits s'adresseraient à des groupes de population très pauvres ou extrêmement marginalisés. Les clients aux moyens financiers élevés se verraient proposer les SAE au prix normal. Il pourrait s'agir d'entreprises de taille moyenne et d'entreprises à forte croissance déjà en activité ou de futurs entrepreneurs ayant une plus grande capacité à payer eux-mêmes ces services.

Ce type de partenariat nécessite non seulement une collaboration étroite fondée sur une confiance mutuelle et sur un objectif partagé par les différents organismes publics et privés, mais aussi des données sur les besoins de formation et les moyens financiers des différents groupes cibles. Il incombera en premier lieu aux organismes publics compétents – éventuellement avec la participation active du secteur privé – de recueillir des données sur les besoins et la capacité financière des différents groupes de population, et de décider d'une stratégie globale pour proposer les différents types de chèques-formation aux différents groupes. Toute stratégie devra également prévoir un plan de distribution efficace des chèques aux groupes concernés. Le défi consiste ici à trouver des moyens de distribuer des chèques-formation à différents groupes cibles qui en ont besoin, tout en veillant à ce que les personnes bénéficiaires s'en servent vraiment et ne les vendent pas. Pour garantir le bon fonctionnement du système, il faut aussi trouver des moyens de distribuer les chèques non pas le plus largement possible, mais directement aux personnes réellement intéressées par les services auxquels ces chèques permettent d'accéder.

Si les modèles mixtes présentent de nombreux avantages, ils sont aussi beaucoup plus difficiles à mettre en place pour des organisations de développement. Soumis à des pressions pour obtenir des résultats rapides, les responsables de projets de développement ont souvent tendance à établir un partenariat avec une organisation spécifique pour que le projet se déploie rapidement. Promouvoir un modèle mixte exige au contraire des organisations de développement qu'elles analysent soigneusement l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial existant, qu'elles identifient les institutions publiques et privées adéquates, et qu'elles mettent en relation ces organismes pour bâtir un système pérenne de prestation de services. La section suivante expliquera plus en détail comment déterminer le modèle de prestation et les organismes partenaires les plus à même de faciliter la mise en place d'un dispositif de formation pérenne.

### Encadré 5 – Des prestations de formation assurées dans le cadre d'un modèle mixte : le cas du Pérou

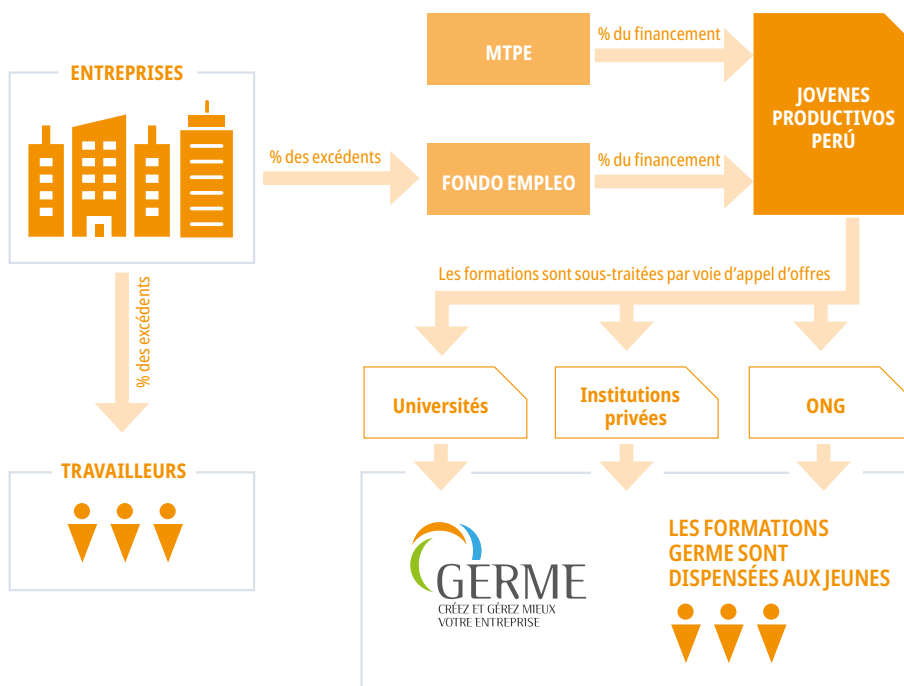
Au Pérou, le Ministère du Travail et de la Promotion de l'Emploi (MTPE) s'appuie sur le programme GERME pour développer l'esprit d'entreprise et former des jeunes (15-29 ans) vivant dans des conditions précaires. Le Programme pour une jeunesse productive, lancé à titre expérimental en 2010 dans trois régions, a été étendu à 20 des 24 régions du pays, à la fois en milieu rural et dans les villes.

Dans le cadre de ce programme, des institutions publiques et privées collaborent pour dispenser des formations de qualité aux jeunes : le gouvernement péruvien se charge de financer le programme et d'en définir les critères d'éligibilité, mais sous-traite la prestation des formations aux institutions par voie d'appel d'offres. L'institution qui remporte le marché (principalement des universités publiques et privées et des ONG) est alors chargée d'organiser des formations GERME dispensées par des formateurs certifiés pour les participants sélectionnés.

Le programme est financé par un mélange de fonds publics et de ressources provenant du *Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo* (FONDOEMPLEO). Ce fonds est alimenté par les contributions d'entreprises et ses excédents sont utilisés pour promouvoir l'emploi et le renforcement des capacités des jeunes vivant dans des conditions précaires.

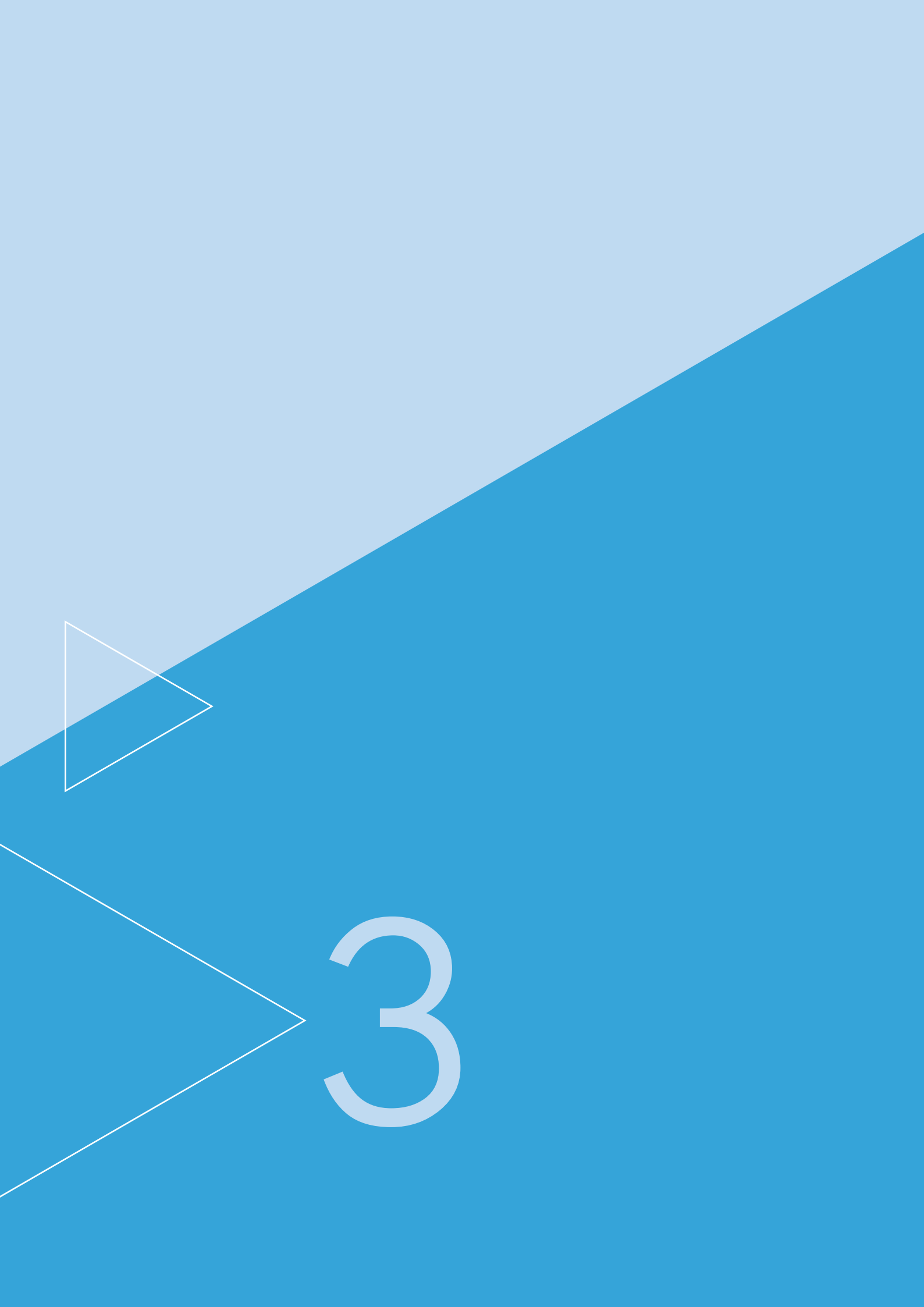
Grâce au modèle mis en place par le MTPE, les formations GERME ont été déployées à grande échelle pendant 10 ans, et un réseau d'environ 600 formateurs actifs répartis chez divers prestataires de SAE s'est constitué. Entre 2011 et 2015, le programme a ainsi permis de former 11 489 personnes, ce qui a débouché sur la création de 6480 nouvelles entreprises. Un an plus tard, 74 % de ces entreprises étaient toujours en activité et, en plus des emplois indépendants créés par ces nouvelles entreprises, plus de 75 % d'entre elles avaient embauché une ou deux personnes.

Figure 6 – Le modèle mixte péruvien



## Principaux points à retenir :

- ▶ Les organismes publics sont en théorie mieux à même de concevoir des programmes de formation de grande ampleur et ouverts à toutes les catégories de la population. Cependant, dans de nombreux pays à faible revenu, les institutions publiques pourront avoir du mal à financer durablement la prestation des formations ou ne disposeront éventuellement pas des capacités techniques et institutionnelles nécessaires pour maintenir une offre de formation de qualité.
- ▶ Pour la plupart des institutions privées, en revanche, l'incitation financière à proposer des services de formation et à faire en sorte que ceux-ci soient de qualité est logique. Du fait de leur vocation lucrative, ces institutions auront toutefois tendance à se tourner naturellement vers des clients capables de payer leurs formations, avec le risque de voir des groupes de population plus pauvres ou marginalisés ne pas pouvoir bénéficier de ces services.
- ▶ Promouvoir des modèles mixtes peut être un bon moyen de combiner les avantages des institutions publiques et privées. Ces modèles prévoient une collaboration entre acteurs privés et acteurs publics fondée sur les atouts de chacun pour dispenser durablement des formations de qualité et accessibles à tous. Promouvoir des modèles mixtes nécessite une analyse approfondie de l'écosystème dominant dans le but d'identifier les institutions adéquates et de les mettre en relation.



## ► Prévoir la durabilité

Promouvoir des formations à l'entrepreneuriat qui soient viables sur les plans institutionnel, technique et financier, tout en étant ouvertes à tous et adaptées aux besoins et aux moyens de groupes de population différents, n'est pas une tâche aisée. Un projet dans ce domaine est loin de se limiter à la seule formation de formateurs en collaboration avec un organisme partenaire donné. Il exigera en plus la mise au point d'un modèle de pérennisation non seulement adapté au contexte local, mais aussi fondé sur une solide connaissance de l'écosystème entrepreneurial ainsi que des capacités et des motivations des différents organismes publics et privés qui composent cet écosystème.

Pour élaborer et mettre en œuvre avec succès ces stratégies de pérennisation, trois éléments sont particulièrement importants. Les responsables du projet devront s'efforcer de :

- a. Choisir un **modèle de prestation durable** adapté au contexte et aux objectifs du projet, et fondé sur une connaissance profonde de l'écosystème entrepreneurial local ainsi que des besoins et des moyens de la population ;
- b. Cerner les capacités et les motivations des différents organismes publics et privés afin d'**identifier les organismes partenaires adéquats** dans l'écosystème, qui seront les plus à même de proposer des formations de qualité au-delà de la période de financement par des donateurs ;
- c. Collaborer avec le ou les organismes partenaires au-delà du processus initial de formation des formateurs **pour développer un modèle économique solide** et, en fonction des besoins de l'organisme concerné, pour renforcer sa capacité à pérenniser les formations ou envisager des incitations plus fortes à les dispenser.

### 3.1 Choisir le modèle de pérennisation des formations

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, il y a des avantages et des inconvénients à ce que les services de formation soient pilotés exclusivement par le secteur public ou par le secteur privé. Des modèles mixtes permettent souvent de combiner les atouts des deux secteurs tout en limitant les inconvénients associés aux deux autres modèles. Cependant, les modèles mixtes complexes sont aussi plus difficiles à mettre en place dans le cadre de projets, en particulier dans des situations caractérisées par une méfiance entre secteur public et secteur privé.

Le modèle qui convient le mieux à une situation donnée dépend du contexte, des capacités et des motivations des institutions publiques et privées existantes, ainsi que des besoins du groupe de population visé. Bien qu'il n'existe aucun schéma « prêt à l'emploi » pour effectuer ce choix, la décision devra dans tous les cas être prise en s'appuyant sur une profonde connaissance du contexte local mais aussi des atouts et faiblesses des différents organismes locaux. Il est donc grandement souhaitable de procéder à une évaluation rapide des capacités des différents organismes dès le début du projet.

Bien des choses dépendent de l'objectif du projet et notamment du groupe de population visé en particulier par celui-ci. Dès qu'un projet s'adresse à des entrepreneurs d'opportunité ou à **des entreprises en activité** – qui sont plus à même de payer directement les formations –, un modèle de prestation piloté par le secteur privé peut avoir de nombreux avantages. Les formations et autres services connexes auront plus de chances de se maintenir dans le temps tout en restant de qualité si ces interventions sont assurées par des organismes spécialisés à but lucratif, qui devront s'efforcer de proposer des services de qualité pour conserver leur part de marché.

Cela ne veut toutefois pas dire que les organismes publics n'ont aucun rôle à jouer. Bien au contraire, les autorités compétentes et certains organismes du secteur public auront à définir le cadre réglementaire

général nécessaire au bon déroulement des prestations de formation proposées par le secteur privé. Ils souhaitent peut-être collaborer avec des organismes privés pour recueillir des données sur l'impact des différents services d'appui, pour établir des normes et pour mettre au point des systèmes de certification, afin de s'assurer que les services restent d'une qualité constante. Il se peut qu'ils veuillent également soutenir le dispositif de différentes manières, notamment en organisant des campagnes d'information pour s'assurer que tous les publics potentiellement intéressés connaissent l'existence des formations proposées.

Il convient aussi de rappeler que, même lorsque les services s'adressent à des publics qui ont les moyens de payer leurs formations, promouvoir des formations dispensées par des organismes privés peut s'avérer compliqué dans des pays et des régions caractérisés par une forte présence des donateurs. Si des organisations de développement ou des organismes du secteur public proposent des formations gratuites à un certain groupe de population, il sera difficile pour des organismes du secteur privé de proposer des formations identiques payantes à ce même groupe. Néanmoins, les données recueillies au Myanmar, au Bénin et dans d'autres pays, montrent qu'il est possible de proposer des formations GERME sur la base d'un recouvrement des coûts, même sur des marchés à la concurrence largement faussée. Promouvoir des prestations de services pilotées par le secteur privé dans ces pays revient souvent à trouver les moyens de convaincre la clientèle potentielle des avantages d'une formation de qualité dispensée par un organisme spécialisé.

Lorsque l'objectif est d'aider **des entrepreneurs par nécessité issus de groupes de population pauvres, marginalisés ou vulnérables** qui n'ont pas les moyens de s'offrir la formation, de solides arguments existent alors en faveur d'une participation du secteur public. Cela est particulièrement vrai lorsque ces personnes habitent des zones rurales difficiles d'accès et/ou ont besoin d'une aide pour se former aux modules TRIE ou CREE en vue de lancer une petite entreprise ou une activité génératrice de revenus.

Toutefois, le mode de participation du secteur public dépend en grande partie des capacités et des motivations des différents organismes et de la manière dont ils travaillent ensemble. Si, comme dans le cas de la Chine, il existe des organismes publics qui ont la capacité financière et institutionnelle de maintenir une offre de formation de qualité au-delà de la durée du projet, alors de nombreux arguments plaident en faveur d'un partenariat avec le secteur public.

En revanche, dans les pays et les régions où les taux de pauvreté sont élevés, les capacités des institutions publiques sont souvent limitées, et les responsables de projets se retrouvent confrontés à la difficulté de promouvoir des formations à l'entrepreneuriat pour des groupes de population pauvres alors que le secteur public n'a pas les moyens de dispenser durablement ces formations. Dans ce cas, il peut être souhaitable d'envisager la mise en place de modèles mixtes. L'offre de formation à l'entrepreneuriat peut par exemple être pilotée par des organismes du secteur privé tout en étant subventionnée d'une façon ou d'une autre par le secteur public, soit avec un système de chèques-formation, soit en versant directement des subventions aux prestataires de formation privés. Une autre possibilité consiste à promouvoir des formations organisées et financées par des organismes publics, mais dispensées par un réseau de formateurs indépendants spécialisés. Dans ce cas, le projet se concentrera sur la formation et la certification d'un vivier de formateurs GERME indépendants, puis, en collaboration avec le ou les organismes publics compétents, sur la mise en place d'un cadre adéquat garantissant le caractère inclusif de l'offre de formation, soit en mettant au point des systèmes de chèques-formation ou de subventions, soit en aidant ces organismes publics à offrir à des personnes pauvres des formations dispensées par des formateurs indépendants engagés temporairement.

Le scénario ci-dessus suppose toutefois que l'organisme public en question dispose au moins d'un minimum de ressources financières lui permettant de recruter des formateurs indépendants à titre temporaire. Cela est malheureusement loin d'être acquis partout et, dans de nombreux pays à faible revenu, le secteur public n'a ni la capacité, ni les ressources nécessaires pour dispenser durablement ces formations. Les projets axés sur une offre de formation destinée à des groupes de population pauvres et marginalisés sont donc confrontés à un défi particulier et, concrètement, aucune solution miracle



ne peut remédier à ce problème. Cependant, plutôt que de s'associer les yeux fermés avec n'importe quel organisme public en espérant simplement que tout se passera pour le mieux, on peut s'associer et collaborer avec les bons organismes en procédant de manière plus stratégique.

Tout d'abord, comme le montre l'exemple des prestations pilotées par le secteur privé au Myanmar, il est possible pour des organismes privés de proposer des formations sur la base d'un recouvrement des coûts, même lorsqu'il s'agit de former des personnes relativement pauvres des zones rurales aux modules TRIE et CREE. On peut donc, dans le cadre d'un projet, travailler avec des organismes privés et/ou des associations de formateurs indépendants, les aider à élargir leur clientèle et à faire en sorte que les formations deviennent accessibles à tous les groupes de population tout en étant rentables pour les prestataires. Même si, une fois le projet terminé, les organismes du secteur privé s'avèrent incapables ou réticents à l'idée de continuer de dispenser des formations aux groupes de population les plus pauvres à des prix abordables, de nombreux arguments plaident malgré tout en faveur de la constitution d'un vivier local d'organismes privés et de formateurs indépendants compétents, qui pourront être sollicités par le secteur public ou par la communauté des donateurs pour dispenser des formations de qualité.

Le fait est que, dans la plupart des pays à faible revenu dont les services publics sont fragiles, les organisations humanitaires et les organisations de développement sont très présentes et disposent de fonds importants issus de donateurs pour fournir des biens et des services à des catégories particulières de la population. D'une certaine manière – et bien que cela soit regrettable –, les financements des donateurs et des organisations de développement ont, dans de nombreux pays, remplacé les financements publics. Dans ce contexte, la constitution d'un vivier de formateurs locaux qualifiés et spécialisés, que les donateurs et les organisations pourront engager régulièrement pour dispenser des formations à différents groupes de population, peut être considérée comme une autre forme de modèle mixte. Comme le montre le cas du Burundi évoqué dans l'encadré 6, les formateurs indépendants et les organismes privés peuvent, dans ces situations, tout à fait proposer des formations payantes aux entreprises en activité et aux clients capables de payer eux-mêmes leurs formations, et utiliser en même temps l'argent des donateurs pour subventionner les formations destinées aux groupes de population plus pauvres et marginalisés.

#### Encadré 6 – Une offre de formation GERME à destination des jeunes ruraux en situation de pauvreté au Burundi

Lancé par l'OIT en 2012, le projet « Emploi des jeunes ruraux au Burundi » visait à offrir des formations GERME à de jeunes ruraux en situation de pauvreté, afin de les aider à créer une activité génératrice de revenus. Trente-cinq formateurs venus de différentes régions du Burundi ont d'abord été formés et certifiés, pour ensuite former de jeunes ruraux aux différents modules. Jusqu'en 2018, les formateurs ont formé plus de 2000 bénéficiaires qui, selon les estimations, ont créé 1683 entreprises.

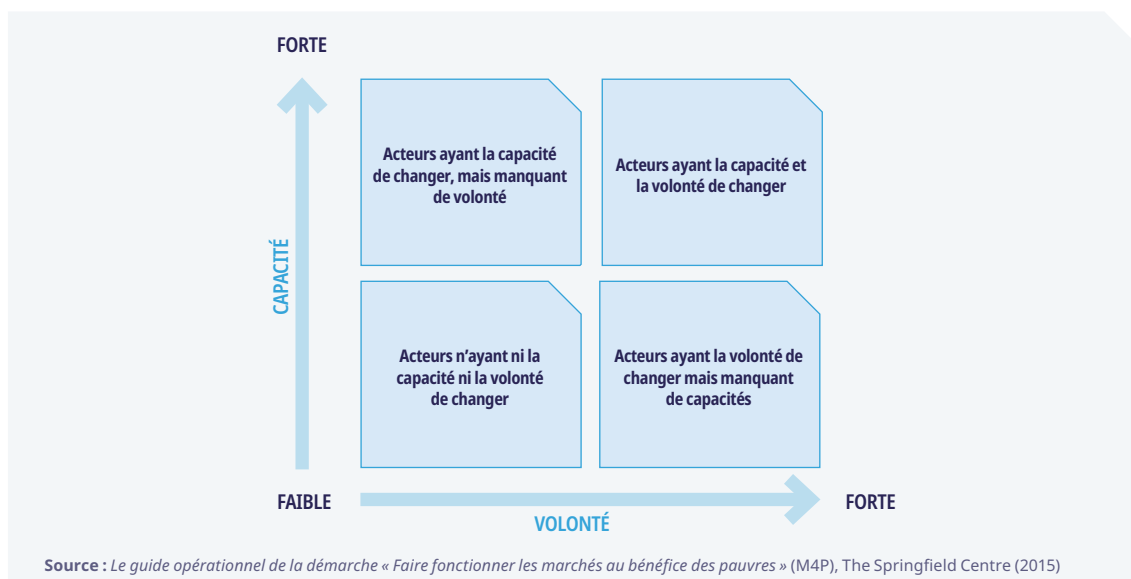
Or, cette même année a marqué la fin du financement du projet, et les formateurs se sont vite rendu compte qu'ils ne pouvaient pas continuer de proposer les formations aux groupes cibles pauvres sans un soutien financier extérieur. Habitant l'un des pays les plus pauvres au monde, la population burundaise, et en particulier la population jeune des zones rurales vivant dans la pauvreté, dispose à peine de quoi survivre et n'a donc certainement pas les moyens d'investir dans des formations pour développer des compétences. Il n'était donc pas possible de proposer des formations à cette catégorie de la population sur la base d'un recouvrement des coûts. Au lieu de cela, les formateurs GERME du Burundi ont décidé de se réunir et d'élaborer une stratégie pour vendre la formation auprès des nombreux donateurs présents dans le pays afin d'obtenir un financement.

Ils ont ainsi créé l'Association des formateurs GERME du Burundi (AFORGER) et ont uni leurs forces pour promouvoir le programme dans le pays. Les formateurs, qui sollicitent les bailleurs de fonds pour financer des activités de formation, ont mis au point des supports marketing pour faire connaître le programme GERME et son impact à la communauté des donateurs. L'association s'est dotée d'un logo et a créé une brochure contenant des informations sur le programme GERME, qu'elle diffuse auprès des différents bailleurs. Une courte [vidéo](#) a été produite pour expliquer la méthodologie GERME et susciter l'intérêt des bailleurs de fonds pour le programme. À ce jour, l'association est active et continue de former des entrepreneurs au Burundi avec l'aide financière de divers donateurs.

## 3.2 Choisir le bon organisme partenaire

Quel que soit le modèle choisi pour pérenniser les formations GERME, il est toujours important d'identifier le ou les organismes publics ou privés qui ont la capacité et la volonté de poursuivre les formations au-delà de la durée du projet. Pour prendre une décision éclairée, il est souvent nécessaire de procéder à une évaluation rapide de la capacité, de l'expérience et de l'intérêt des différents organismes partenaires potentiels. Pour ce faire, on pourra se servir d'outils empruntés à la démarche M4P (Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres), et en particulier du diagramme « capacité-volonté » (cf. Figure 7). Ce cadre pourra être utilisé pour identifier des organismes ayant à la fois la volonté (motivation) et la capacité (compétences) de dispenser durablement des formations GERME de qualité.

Figure 7 – Le diagramme « capacité-volonté »



Ce cadre permet de classer les organismes partenaires potentiels dans quatre catégories différentes :

- ▶ La catégorie « volonté forte, capacité forte », qui regroupe les organismes qui ont à la fois les compétences et la motivation pour proposer des formations GERME. Ces organismes sont des candidats parfaits pour devenir des organismes partenaires du programme GERME.
- ▶ La catégorie « volonté forte, capacité faible », qui regroupe les organismes désireux de proposer des formations GERME, mais qui manque de capacité pour le faire. Ces organismes pourront avoir besoin de renforcer leurs capacités pour devenir des partenaires idéaux du programme GERME.
- ▶ La catégorie « volonté faible, capacité forte », qui regroupe les organismes qui seraient capables de dispenser des formations GERME, mais qui pour l'instant sont peu enclins à le faire, soit parce qu'ils ne sont pas intéressés, soit parce qu'ils n'y voient aucun avantage. En fonction des impératifs que rencontrent ces organismes, il existe peut-être des moyens pour les amener à voir les bénéfices potentiels d'un déploiement des formations ou pour les aider à réduire le risque que constitue pour eux cette nouvelle offre de services.
- ▶ La catégorie « volonté faible, capacité faible », qui regroupe les organismes qui n'ont ni la capacité, ni la motivation pour proposer des formations à l'entrepreneuriat. Il est préférable de ne pas collaborer avec ces organismes pour mettre en place des formations GERME.

Avec ce cadre, il est donc possible de classer les organismes partenaires potentiels dans l'une des quatre catégories présentées ci-dessus. Une collaboration avec un organisme classé dans la catégorie « **volonté faible, capacité faible** » a peu de chances de produire les résultats escomptés. Dans de nombreux pays à faible revenu, les organismes publics, dont les capacités sont faibles et les ressources

financières limitées, entreront malheureusement dans cette catégorie. Leur capacité à offrir une formation à l'entrepreneuriat est souvent faible, car, d'une part, le profil de compétences du personnel est inadéquat, et d'autre part, les ressources financières disponibles pour investir dans le capital humain et le matériel de formation sont limitées. Par ailleurs, rien, en général, ne les incite spontanément à dispenser ces formations, dans la mesure où leur survie en tant qu'institution n'en dépend pas.

De même, de nombreuses ONG peuvent également être classées dans la catégorie « volonté faible, capacité faible », en particulier dans des contextes caractérisés par la présence de nombreuses organisations humanitaires. Dans ces situations, il n'est pas rare que les ONG se substituent jusqu'à un certain point à l'administration publique et offrent divers services dont la population locale a besoin. Or, en tentant de remplir la totalité des fonctions que les donateurs leur demandent d'assumer, les ONG finissent souvent par disperser leurs efforts, ce qui ne leur permet guère de se spécialiser dans des mesures de soutien à l'entrepreneuriat. Par ailleurs, les ONG ne proposent généralement des services que si ceux-ci sont financés par des donateurs. Par conséquent, rien ne les incitera spontanément à poursuivre leurs activités de formation lorsque celles-ci cesseront d'être financées par ce biais.

Il pourra s'avérer difficile pour les responsables d'un projet de distinguer clairement « l'intérêt » manifesté par certaines ONG pour former à l'entrepreneuriat et leur « motivation » naturelle à proposer de telles formations. De nombreuses ONG pourront être très intéressées et motivées par une participation à des programmes de formation de formateurs, en particulier si ceux-ci sont gratuits. Cela ne veut toutefois pas dire que toutes ces ONG vont systématiquement proposer des formations à l'entrepreneuriat de manière durable. La plupart des ONG auront besoin d'un financement extérieur pour dispenser les formations et cesseront de le faire lorsque les fonds des donateurs seront épuisés. Il convient donc de veiller à ne pas confondre « l'intérêt » des organisations avec leur « motivation » (voir également l'encadré sur les motivations à la page suivante). Il est conseillé de ne pas collaborer avec des ONG qui figurent dans la catégorie « volonté faible, capacité faible » et de trouver d'autres stratégies pour favoriser la mise en place d'une offre de formation de qualité, ouverte à tous et durable.

S'il existe des organismes que l'on peut classer dans la catégorie « **volonté forte, capacité forte** », il est alors conseillé de chercher à s'associer avec ces organismes. Dans certains pays, il se peut que des organismes publics entrent dans cette catégorie. Par exemple, comme nous l'avons vu au chapitre II, les institutions publiques qui accordent des prêts et une aide financière aux entrepreneurs auront souvent, pour des raisons financières, spontanément envie de proposer des formations à l'entrepreneuriat afin de limiter les risques associés aux prêts consentis. Dans de nombreux pays, ces institutions disposent également d'un personnel qui a déjà une bonne connaissance de la gestion des entreprises et qui pourrait même dispenser des formations sur les aspects financiers et d'autres sujets s'y rapportant. Dans la catégorie « volonté forte, capacité forte » pourront toutefois figurer d'autres institutions publiques qui, pour diverses raisons, seront très motivées par l'idée de proposer des formations à l'entrepreneuriat et tout à fait capables de le faire.

Dès que l'objectif est de proposer des formations à des petites entreprises existantes ou à des entrepreneurs « d'opportunité » très motivés par l'idée de démarrer une entreprise et donc prêts à payer pour qu'on les aide, les organismes du secteur privé entrent souvent dans la catégorie « volonté forte, capacité forte ». Ainsi qu'il a été dit précédemment, ces organismes ont généralement une motivation naturelle à proposer des formations de qualité pour recouvrer les coûts engagés et réaliser des bénéfices. Souvent, ils sont également spécialisés dans les services d'appui aux entrepreneurs et ont donc la capacité requise pour déployer ces formations de manière professionnelle.

En revanche, ces organismes n'auront peut-être pas la même motivation si l'objectif est de proposer des formations à des entrepreneurs « par nécessité », à des catégories de personnes aux moyens financiers limités et/ou à un public habitant des zones rurales laissées pour compte. Les mêmes organismes qui, dans la situation précédente, ont été classés dans la catégorie « **volonté forte, capacité forte** », devront être classés dans la catégorie « volonté faible, capacité forte » lorsque les formations s'adressent à des entrepreneurs « par nécessité », pauvres ou marginalisés. En tant qu'organismes privés spécialisés, ils auraient probablement les moyens d'organiser des formations pour ces groupes. Il se peut, cependant, que cela ne les intéresse pas ou qu'ils ne voient pas d'intérêt à proposer de tels services à des groupes de population guère en mesure ou peu désireux de dépenser dans des formations. Dans ce cas précis, il convient d'examiner les raisons pour lesquelles ces organismes ne s'intéressent pas pour l'instant à ce marché particulier, puis de travailler avec eux pour les inciter à le faire, comme nous le verrons plus en détail dans la section suivante.

### Encadré 7 – Cerner les « incitations », un exercice délicat

Capacité et incitations sont les deux principaux critères qui vont déterminer le choix de l'organisme le plus à même de mettre en place une offre de formation durable. Alors que le sens du mot « capacité » est généralement clair et que le niveau de capacité des différents organismes peut même être mesuré à l'aide d'un ensemble d'indicateurs indirects, le terme « incitation » est moins clair et crée souvent de la confusion.

Ce terme renvoie généralement à tout ce qui motive un individu ou une organisation. Le type d'incitation le plus évident – et souvent le plus motivant – est l'**incitation financière**. Par exemple, lorsque des primes sont accordées par une entreprise à ses employés en cas de performances exceptionnelles, ceux-ci sont généralement motivés pour travailler plus. Dans le domaine de la formation à l'entrepreneuriat, l'incitation financière est généralement forte chez des prestataires privés qui ont intérêt à continuer de proposer ces services, dans la mesure où ceux-ci représentent pour eux une source de revenus.

Les incitations peuvent toutefois prendre d'autres formes. Les **incitations morales** renvoient à des situations dans lesquelles le fait de faire une certaine chose entraîne, selon les cas, une forme de reconnaissance et une élévation du statut social, ou à l'inverse, une condamnation par la société voire une exclusion sociale. Certaines personnes sont également motivées pour faire quelque chose simplement parce que cela les fait se sentir bien. On parle alors d'**incitations intrinsèques**.

Cerner les incitations des organismes partenaires potentiels est donc un exercice délicat, et il est important de comprendre que les structures incitatives sont souvent cachées et plus complexes que ce que l'on pouvait supposer initialement. Par exemple, il ne faut pas confondre les incitations d'un organisme et des employés de cet organisme avec la mission de l'organisme en question. Un organisme peut très bien avoir pour mission de proposer gratuitement des services d'appui aux entrepreneurs, mais, dans une situation caractérisée par des employés sous-payés et par une impunité face à une corruption endémique, les employés pourront être fortement incités à demander de l'argent aux clients en échange de ces services.

De la même façon, l'intérêt manifesté par une organisation pour participer à une formation de formateurs ne signifie pas que cette organisation va nécessairement proposer la formation par la suite, en particulier si la formation des formateurs est entièrement financée dans le cadre du projet. De nombreuses ONG, par exemple, pourraient manifester un vif intérêt pour une formation de formateurs sans pour autant être spontanément motivées par la mise en place d'une offre de formation durable. Souvent, la seule façon de tester l'intérêt réel d'une organisation est d'exiger de celle-ci qu'elle investisse une somme importante dans la formation, qu'elle y consacre beaucoup de temps ou qu'elle utilise massivement son propre matériel.

Les organismes classés dans la catégorie « **volonté forte, capacité faible** » pourront être des organismes public ou privés, motivés et intéressés par l'idée de proposer ce type de formation, mais dont les capacités sont insuffisantes. Il convient de préciser à ce stade que « capacité faible », dans ce contexte, ne signifie pas « absence totale de compétences ». Les organismes qui ne sont pas en mesure de dispenser des formations à l'entrepreneuriat – soit parce que leurs employés ne sont pas suffisamment qualifiés, soit parce qu'ils ne disposent pas de l'infrastructure nécessaire –, ne devraient pas être considérés comme des partenaires possibles pour mettre en place une offre de formation GERME. Si, pour quelque raison que ce soit, les responsables d'un projet sont tenus de collaborer avec ces institutions, il sera alors plus opportun de chercher comment elles pourraient intervenir dans le cadre d'un modèle mixte. On pourra, par exemple, les aider à organiser des formations dispensées par des formateurs indépendants qualifiés.

En revanche, si des organismes disposent de certains moyens et sont très motivés par l'idée de proposer des formations GERME, les responsables de projets pourront et devraient travailler avec eux pour renforcer leurs capacités et les faire passer dans la catégorie « **volonté forte, capacité forte** ». Dans de nombreux cas, ces organismes auront éventuellement de l'expérience dans la prestation de services similaires d'appui aux entrepreneurs ou de formations sur d'autres sujets, mais manqueront d'expérience dans la prestation de formations portant spécifiquement sur l'entrepreneuriat. Les points suivants, notamment, les font souvent hésiter : comment adapter et tenir à jour les supports de formation ; comment établir le coût et fixer le prix de ces formations ; comment choisir les clients et/ou comment élaborer des stratégies marketing pour les atteindre. Un travail avec ces organismes pour renforcer leurs capacités et pour élaborer des modèles économiques solides à long terme – qui tiennent compte des points ci-dessus – permettra de les préparer en vue de proposer une offre de formation durable.

En résumé, s'il faut éviter les organismes de la catégorie « volonté faible, capacité faible » et si travailler avec ceux de la catégorie « volonté forte, capacité forte » devrait être relativement simple, une collaboration avec des organismes des deux autres catégories exigera que les responsables de projets travaillent avec ceux-ci pour renforcer leurs capacités ou créer des conditions favorables à la mise en place d'une offre de formation durable et inclusive. La manière d'y parvenir est l'objet de la dernière section de ce guide.

### 3.3 Renforcer les capacités et les incitations pour pérenniser l'offre de formation

Quel que soit le modèle choisi (privé, public, mixte), il est dans tous les cas recommandé d'instaurer avec les organismes partenaires une collaboration allant au-delà du seul processus de formation des formateurs, afin de s'assurer que ces organismes disposent d'un plan d'affaires et d'une stratégie à long terme pour dispenser durablement des formations de qualité. L'exercice de classement des organismes partenaires potentiels dans les différentes catégories du diagramme « capacité-volonté » aidera les responsables de projets à cerner ce qui peut être fait exactement pour aider ces organismes à mettre en place une offre de formation durable et inclusive. Alors que les organismes déjà bien placés sur les deux axes – capacité et volonté – n'auront sans doute besoin que d'un soutien limité, les organismes moins bien placés sur l'un ou l'autre des deux axes devront être aidés davantage pour entrer dans la catégorie « volonté forte, capacité forte ».

#### a) Renforcer les capacités

Pour les organismes de la catégorie « volonté forte, capacité faible », des mesures allant au-delà du processus de formation des formateurs sont souvent nécessaires pour, d'une part, renforcer les capacités de ces institutions, et d'autre part, les aider à mettre au point un modèle économique solide pour dispenser les formations. En fonction du contexte, le soutien apporté pourra prendre la forme d'ateliers, de formations et/ou de conseils dispensés régulièrement aux responsables et aux membres du personnel concernés à différents niveaux de l'organisation. L'ampleur des mesures de renforcement des capacités dépendra naturellement des capacités existantes et de l'expérience de l'organisme aidé. Dans tous les cas, ces mesures devront déboucher sur un modèle économique solide permettant la mise en place d'une offre de formation durable et tenant compte de toute une série de points importants.

Il est capital pour toute organisation de choisir un créneau et d'**identifier la clientèle potentielle**. Quel que soit le type d'organisme – public ou privé – avec lequel le projet est mis en œuvre, il est indispensable, dans les deux cas, que l'organisme retenu ait une bonne connaissance du marché des services d'appui aux entrepreneurs, et notamment de l'offre existante et de la demande pour ce type de services. En fonction de l'état du marché, l'organisme pourra alors trouver son propre créneau et prendre une décision concernant les publics cibles et les **services spécifiques** qui leur seront proposés.

Pour que les services proposés par un organisme séduisent les clients potentiels et répondent à leurs besoins, celui-ci devra avoir une vision claire des capacités de cette clientèle. Il est donc souvent judicieux d'aider les organismes à procéder à une évaluation rapide de la demande et de l'offre des services d'appui aux entrepreneurs. Il est par ailleurs tout aussi important de les aider à comprendre pourquoi il est capital de surveiller toute évolution de la demande et de l'offre afin de pouvoir réagir à cette évolution en adaptant les services proposés et les supports de formation en conséquence.

Une fois qu'un organisme a identifié sa clientèle potentielle et défini les services qui seront proposés, il est important pour cet organisme – qu'il soit public ou privé – d'élaborer une **stratégie marketing** pour informer les clients potentiels de son offre. Lorsque les services s'adressent à des entrepreneurs par nécessité, la stratégie devra mettre en avant des arguments visant à convaincre les clients potentiels des bénéfices des formations proposées. Une stratégie marketing globale devra probablement

comporter différents messages diffusés par divers moyens en fonction des groupes cibles. Alors qu'il paraîtra probablement naturel à des organismes privés d'élaborer une stratégie marketing, il se peut que des organismes publics aient plus de mal à comprendre un tel besoin et nécessitent un renforcement de leurs capacités dans ce domaine.

Si le budget des projets (co)finance généralement la formation initiale et la certification des formateurs, il incombe à l'organisme partenaire d'assurer la viabilité de l'offre de formation sur le plan institutionnel une fois le projet terminé. Cela suppose d'élaborer également une stratégie d'investissement dans les **ressources humaines**, mais aussi de former et de certifier en permanence de nouveaux formateurs pour remplacer toute personne susceptible de prendre sa retraite ou de quitter l'organisme pour d'autres raisons. En plus de faire en sorte que les formateurs disponibles soient toujours en nombre suffisant, s'assurer de la qualité des ressources humaines fait également partie de toute stratégie de gestion du personnel. Il est donc judicieux de prévoir des ateliers de recyclage réguliers à l'intention des formateurs, et de veiller à ce que ceux-ci aient suffisamment de temps et de ressources à leur disposition pour innover et se former, notamment sur de nouvelles méthodes d'enseignement et de nouveaux contenus.

Étroitement liée à la question des ressources humaines, la planification des **ressources financières** mérite une attention particulière dans toute initiative de renforcement des capacités. Investir en permanence dans le capital humain, le matériel de formation et les stratégies marketing n'est possible que si des ressources suffisantes ont été prévues dès le départ. Il est donc important de faire en sorte que les organismes partenaires aient une vision réaliste des coûts mis en œuvre et trouvent des moyens de s'assurer que les ressources disponibles seront suffisantes. Selon qu'il s'agit d'organismes privés ou publics, les stratégies élaborées pour assurer la viabilité financière de l'offre de formation seront inévitablement différentes.

Il est probable que les organismes publics dépendront dans une large mesure de fonds publics. Dans ce cas, assurer un financement pérenne nécessite de chiffrer les coûts futurs et de prévoir un budget en conséquence. Il se peut qu'il faille également faire des démarches auprès des pouvoirs publics/ministères compétents, ou encore auprès de donateurs, pour obtenir des fonds supplémentaires. Même pour des organismes publics, il est possible de recouvrer au moins partiellement les coûts de formation en proposant ces services moyennant paiement, peut-être pas à tous les clients, mais au moins à certains d'entre eux. Comme cela a déjà été souligné, le fait de demander une participation financière, ne serait-ce que symbolique, aux personnes qui souhaitent suivre une formation permettra de s'assurer que les participants sont réellement intéressés et motivés.

Les organismes privés, quant à eux, devront s'attacher à recouvrer intégralement le coût des formations dispensées et devront, par conséquent, mettre au point une solide stratégie pour **établir le coût et fixer le prix** des services proposés. Les prix devront être fixés de sorte que les formations restent abordables pour la clientèle visée, tout en permettant à l'organisme de couvrir les frais engagés et de réaliser un bénéfice. Par conséquent, les stratégies de tarification à mettre en place seront probablement complexes et exigeront de fixer des prix différents selon les services et la clientèle visée, en s'appuyant sur une bonne connaissance des besoins et des moyens financiers des clients.

Enfin, pour des organismes publics comme pour des organismes privés, il est important de pouvoir mettre en avant les résultats obtenus. Si les organismes privés pouvant faire état d'un taux de réussite élevé attireront probablement de nouveaux clients, les organismes publics auront également intérêt à mettre en avant de bons résultats, d'une part, pour obtenir l'assentiment de hauts fonctionnaires et, éventuellement, des financements supplémentaires ; d'autre part, pour s'attirer des avis favorables et le soutien du grand public. Il est donc essentiel de mettre en place un système de suivi solide permettant à tout organisme d'assurer un suivi de ses clients après la formation et de recueillir des données portant notamment sur le nombre d'entreprises et d'emplois créés et sur les performances des entreprises. Des formulaires et des outils ont été mis au point par le programme GERME pour recueillir des données sur les clients qui ont suivi une formation. La mise en place d'un **système de suivi** solide nécessite toutefois d'établir un plan détaillé pour la collecte des données ainsi que des outils (numériques) pour rassembler et analyser les données collectées.

## b) Renforcer les incitations

Les organismes de la catégorie « volonté faible, capacité forte », qui sont censés avoir la capacité institutionnelle nécessaire pour déployer durablement des formations GERME, auront peut-être besoin d'incitations supplémentaires ou d'une aide pour comprendre l'intérêt de dispenser ces formations à certains groupes de population. S'il reste souhaitable, dans certaines situations, que les responsables de projets travaillent également avec ces organismes sur l'un ou l'autre des points mentionnés précédemment pour s'assurer de l'existence d'un modèle économique solide, les mesures prises dans ce cas devront viser à renforcer les mesures d'incitation à destination de ces organismes.

Les organismes privés spécialisés se retrouvent souvent dans la catégorie « volonté faible, capacité forte » dès que les formations s'adressent à un public pauvre ou à des entrepreneurs par nécessité. Dans ce cas précis, il sera indispensable de chercher à savoir si ces organismes ne sont effectivement pas intéressés par l'idée de dispenser des formations à certains groupes de population, ou s'ils ne voient pas pour l'instant l'intérêt de s'adresser à ce public, afin de déterminer quelles mesures pourront être prises pour les inciter à le faire. Si ces organismes ne sont pas intéressés – estimant par exemple que proposer des formations à certains groupes n'est tout simplement pas rentable –, la seule possibilité sera alors de trouver des incitations « artificielles » qui les feront passer dans la catégorie « volonté forte, capacité forte ». Il pourra s'agir d'incitations financières – prenant par exemple la forme de chèques-formation ou de subventions –, négociées auprès des administrations compétentes ou de certains organismes publics. Ainsi qu'il a été dit précédemment, dans certaines situations où le secteur public ne dispose pas des moyens nécessaires pour proposer ces incitations financières, utiliser temporairement les fonds de donateurs pour inciter ces organismes privés à collaborer est une solution qui, si elle n'est pas optimale, demeure la seule possible.

Dans de nombreux cas, cependant, il se peut que des incitations financières à proposer ces formations existent déjà pour des organismes privés de la catégorie « volonté faible, capacité forte », sans que ceux-ci ne le réalisent. Comme le montrent les exemples du Myanmar et du Bénin, il est souvent possible d'organiser des formations pour des populations rurales pauvres sur la base d'un recouvrement des coûts. Ils se peut malgré tout que des organismes aient l'impression que proposer des services de formation à ces groupes ne peut pas être rentable, estimant que ceux-ci n'ont pas vraiment les moyens ou l'intention de dépenser de l'argent dans des formations. Dans ce cas, aider ces organismes à évaluer la rentabilité potentielle de prestations destinées à ces groupes – en réalisant des enquêtes sur la capacité et l'intention des personnes concernées de payer pour ces formations – peut convaincre les organismes en question de s'installer sur ce marché.

Dans d'autres cas, un soutien sera nécessaire pour aider ces prestataires de formation à identifier et à cibler des clients, afin de susciter un intérêt et une demande de formations de la part des groupes de population les plus pauvres. Au Myanmar et au Bénin, des prestataires de formation ont réussi à faire naître une demande en investissant dans de courtes formations de sensibilisation ainsi que dans d'autres actions destinées à convaincre des clients potentiels de l'intérêt de suivre ces formations. Ces événements ont également permis d'identifier des entrepreneurs prêts à investir pour améliorer leurs compétences entrepreneuriales. Dans ces situations, aider les prestataires de formation à concevoir et à mettre en œuvre des stratégies efficaces pour sensibiliser et cibler efficacement des clients potentiels peut être la clé d'une offre de formation financièrement viable.

Certains organismes partenaires potentiels pourront avoir conscience de la possibilité de proposer des formations à certains groupes de population, mais hésiteront à s'installer sur un marché associé à des coûts plus élevés et perçu comme très risqué. Dans ce cas, les responsables de projets pourront éventuellement tenter de les convaincre de l'intérêt qu'ils auraient à le faire, par exemple en assumant temporairement le risque associé à leur installation sur de nouveaux marchés. Cela pourra prendre la forme d'un engagement à couvrir les pertes éventuelles enregistrées par ces prestataires de formation pendant une certaine période. Une telle période d'essai sans risque pourrait permettre à des prestataires de s'installer sur le marché, d'enrichir leur connaissance de ce marché et d'affiner leur modèle économique, jusqu'à ce qu'ils deviennent suffisamment confiants pour proposer ces formations sur la base d'un recouvrement des coûts.

Si un projet s'adresse à des groupes de population pauvres et marginalisés, ses responsables se verront sans doute obligés de promouvoir une offre de formation durable, mais aussi financièrement accessible à ces groupes, sans exploiter leurs vulnérabilités. Il existe donc de nombreux arguments en faveur d'un

subventionnement des formations destinées aux groupes de population les plus pauvres – lorsque la possibilité existe –, même dans les situations où il serait envisageable de proposer ces formations sur la base d'un recouvrement des coûts. Comme cela a été souligné plus haut, ces subventions devront idéalement être financées par des organismes publics ou, si cela n'est pas possible, par des donateurs.

Nous avons vu que dans la catégorie « volonté faible, capacité forte » pouvaient aussi figurer des institutions financières publiques ou privées qui n'ont pas encore pris conscience du fait que proposer des formations à leurs clients – en plus des prêts et des services financiers – pouvait les aider à limiter le risque de crédit et à augmenter leurs ratios de prêts performants. Dans ce cas précis, organiser des échanges avec d'autres institutions financières qui se sont lancées dans la formation et qui peuvent témoigner de l'intérêt d'une telle démarche pourrait déjà suffire à convaincre ces institutions. Sinon, subventionner les formations dispensées par ces institutions financières pendant un certain temps, puis surveiller l'impact de ces formations sur les clients et sur leur capacité à rembourser les prêts, pourrait amener ces institutions à s'installer définitivement sur le marché de la formation.

Globalement, il n'est pas simple de renforcer les incitations des organismes partenaires potentiels, publics ou privés, à proposer des services de formation. Cela exige des responsables de projets qu'ils acquièrent une connaissance approfondie des intérêts et des structures incitatives sous-jacentes, pour ensuite élaborer des mesures en conséquence. Pour inciter davantage les organismes à proposer des formations à certains groupes de population, il faudra dans certains cas adopter un modèle mixte. Dans d'autres cas, des subventions ou des garanties temporaires, une aide pour effectuer des études de marché, ou des actions visant à sensibiliser et identifier des clients potentiels seront nécessaires. Cela étant, une fois que ces modèles ont été mis en place et qu'ils incitent davantage les organismes partenaires à s'installer sur un nouveau marché de la formation, les résultats obtenus s'inscrivent généralement dans la durée. Dans certains cas, le fait de faire bénéficier un organisme des mesures mentionnées ci-dessus peut même inciter des organismes similaires à suivre cette voie et à proposer aussi de nouveaux services de formation à certains groupes de population.

### Principaux points à retenir :

- ▶ En fonction des objectifs du projet ainsi que des besoins et des moyens de la population, il est primordial, dans un premier temps, de choisir un modèle adapté au contexte, qui va permettre de **pérenniser l'offre de formation**. Lorsque les formations s'adressent à un groupe de population pauvre – des entrepreneurs par nécessité –, les modèles faisant intervenir le secteur public pourront avoir de nombreux avantages, tandis qu'une offre de services d'appui pilotée par le secteur privé pourra bénéficier à des entrepreneurs d'opportunité. Les modèles mixtes complexes peuvent être un bon moyen de combiner les atouts de différentes institutions publiques et privées.
- ▶ Pour **identifier le ou les organismes partenaires adéquats** dans l'écosystème local, il est important d'acquérir une bonne connaissance des capacités et des motivations des différents organismes publics et privés. Pour ce faire, on pourra procéder à une évaluation rapide des capacités et des motivations en s'aidant du diagramme « capacité-volonté ».
- ▶ Il est important de collaborer avec le ou les organismes partenaires au-delà du processus initial de formation des formateurs, **afin de développer un modèle économique solide qui contribuera à pérenniser l'offre de formation**. En fonction des résultats de l'exercice de classement des organismes partenaires potentiels dans les différentes catégories du diagramme « capacité-volonté », les responsables de projets pourront s'associer avec des organismes locaux, soit pour renforcer la capacité de ces organismes à pérenniser l'offre de formation, soit pour trouver des **incitations plus fortes** à dispenser ces formations.



# Conclusions

---

La durabilité est un objectif explicite de la plupart des projets de développement, y compris des projets GERME de formation à l'entrepreneuriat mis en œuvre par l'OIT. L'idée de base des projets GERME est de former et de certifier des formateurs travaillant pour des organismes publics ou privés, de manière à ce qu'ils s'approprient le programme pour ensuite pouvoir proposer durablement et de manière inclusive des formations GERME et des services connexes. Malgré les bonnes intentions affichées et les stratégies de désengagement aujourd'hui élaborées sur le papier au début d'un projet, il est courant que l'on ne parvienne finalement pas à mettre en place une offre pérenne de formation à l'entrepreneuriat.

Il y a plusieurs raisons à cela. Il n'est pas rare que des pressions politiques soient exercées sur les responsables d'un projet pour qu'ils s'associent avec des organismes qui ont clairement la préférence des autorités locales. Dans une telle situation, les responsables du projet hésiteront à mettre en péril de bonnes relations établies de longue date avec ces autorités et les institutions publiques concernées. Dans d'autres cas, ce sont les donateurs qui financent le projet qui ont une nette préférence pour certains organismes, ou qui obligent simplement les responsables du projet à prendre des décisions hâtives, sans leur laisser le temps d'étudier en détail l'écosystème entrepreneurial et d'évaluer les capacités des différents organismes.

Dans d'autres cas encore, des responsables de projets motivés par des considérations idéalistes choisissent de collaborer avec certaines institutions parce qu'ils sont profondément convaincus que ces organismes devraient faire certaines choses. Ces convictions peuvent s'être forgées suite à des expériences dans d'autres pays ou d'autres régions où les choses se sont déroulées d'une certaine manière. En refusant de reconnaître que certains organismes sont incapables ou tout simplement réticents à l'idée de proposer ces services à long terme, ils ont finit par consacrer beaucoup d'argent et de temps à renforcer les capacités d'institutions qui, au bout du compte, ne poursuivront pas les formations à l'entrepreneuriat.

Ce document a pour but de fournir des indications aux responsables de projets pour prévoir la durabilité et élaborer la bonne stratégie de pérennisation dès le début du projet. Comme il est dit dans le présent document, cela implique d'admettre qu'une offre de services durable est rarement pilotée par un seul organisme, mais, dans de nombreux cas, par différents organismes publics et privés qui collaborent en exploitant leurs avantages comparatifs. Cela nécessite également de bien connaître les capacités des différents organismes locaux, mais aussi les structures incitatives auxquelles ils réagissent. Cerner ces motivations est essentiel pour comprendre la manière d'agir des organismes et de leurs employés. Enfin, ce document souligne que, dans la plupart des cas, les responsables de projets devront coopérer avec les organismes partenaires au-delà du processus de formation des formateurs, soit pour renforcer les capacités de ces organismes, soit pour renforcer les mesures incitatives, de manière à concrétiser la mise en place d'une offre de formation durable.



Organisation  
internationale  
du Travail



ISBN 9789220345306

