



La création d'entreprise inclusive

RECUEIL DE BONNES PRATIQUES



La création d'entreprise inclusive

RECUEIL DE BONNES PRATIQUES

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE ou celles de l'Union européenne (UE).

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Merci de citer cet ouvrage comme suit:

OCDE/Union européenne (2016), *La création d'entreprises inclusives: recueil de bonnes pratiques*, Éditions OCDE, Paris.

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264261426-fr>

ISBN 978-92-6426199-0 (print)

ISBN 978-92-6426142-6 (PDF)

Commission européenne

ISBN 978-92-79-57967-7 (print)

ISBN 978-92-79-57652-2 (PDF)

Numéro de catalogue

KE-01-16-314-FR-C (print)

KE-01-16-314-FR-N (PDF)

La Lettonie n'était pas membre de l'OCDE au moment de la préparation de cette publication. La Lettonie n'apparaît donc pas dans la liste des pays membres et n'est pas incluse dans les zones OCDE.

Crédits photos: Couverture: © iStockphoto.com/Kevin Smart

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur: www.oecd.org/publishing/corrigenda.

© OCDE/Union européenne 2016

La copie, le téléchargement ou l'impression du contenu OCDE pour une utilisation personnelle sont autorisés. Il est possible d'inclure des extraits de publications, de bases de données et de produits multimédia de l'OCDE dans des documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel pédagogique, sous réserve de faire mention de la source et du copyright. Toute demande en vue d'un usage public ou commercial ou concernant les droits de traduction devra être adressée à rights@oecd.org. Toute demande d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales devra être soumise au Copyright Clearance Center (CCC), info@copyright.com, ou au Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), contact@cfcopies.com.

PRÉFACE

La mise en œuvre d'une croissance intelligente, durable et inclusive et la résolution des défis économiques et sociaux au sein des pays de l'Union européenne (UE) passent nécessairement par l'adoption de politiques visant à promouvoir la création d'entreprises prospères dans toutes les couches de la société. En permettant aux citoyens de créer leur propre emploi et celui d'autres personnes, l'entrepreneuriat est capable de répondre aux enjeux posés par des taux de chômage élevés et une faible participation au marché du travail qui caractérisent généralement certaines franges de la société. Cet esprit s'avère indispensable à l'émergence d'une économie fondée davantage sur l'entrepreneuriat, au sein de laquelle évoluent de nouvelles sociétés qui proposent des solutions innovantes aux défis sociaux, économiques et environnementaux. Cependant, de nombreuses personnes sont confrontées à des obstacles à l'entrepreneuriat, tels que l'accès aux financements et le manque de compétences appropriées et de réseaux professionnels. Ces entraves se révèlent souvent plus importantes pour les personnes issues de groupes défavorisés et sous-représentés dans le domaine de l'entrepreneuriat, puisqu'elles rencontrent généralement des obstacles supplémentaires liés aux attitudes, aux motivations et aux systèmes de protection sociale qui créent des discriminations en matière d'entrepreneuriat. Tant les politiques liées au développement des entreprises que les politiques actives du marché du travail ont un rôle à jouer pour contribuer à la résolution de ces problèmes. Des mesures appropriées peuvent être mises en place aux niveaux national, régional et local, à destination de groupes spécifiques tels que les jeunes, les femmes, les seniors, les chômeurs, les immigrés, les minorités ethniques et les personnes handicapées. Ce recueil identifie les types d'approches politiques qui permettent de pallier ces difficultés et décrit les principaux facteurs qui participent au succès de leur mise en œuvre.

En s'appuyant sur les expériences qui ont été éprouvées dans d'autres régions, il vise à encourager les décideurs politiques en Europe et au-delà à mener de nouvelles actions à l'échelle nationale et locale, afin de permettre aux citoyens issus de tous les secteurs de la société de réussir à créer leur entreprise et devenir indépendants. Des mesures appropriées peuvent être entreprises et mises en place grâce au recours à un certain nombre de fonds disponibles à cette fin aux niveaux local, régional, national et de l'Union européenne, notamment les Fonds structurels et d'investissement européens et les ressources nationales en matière de politiques actives du marché du travail. Des plans et des propositions adéquats doivent toutefois être adoptés et mis en œuvre. Ce recueil contient un grand nombre d'exemples d'approches qui peuvent être instaurées. Les descriptions de ces mesures politiques ne présentent pas uniquement les activités des programmes, mais abordent également les défis rencontrés lors de leur développement et leur mise en œuvre, ainsi que les éléments permettant d'utiliser de manière efficace ces approches dans un autre contexte. L'objectif consiste à favoriser le partage des expériences et des enseignements tirés afin d'aider d'autres personnes à éviter les écueils les plus fréquents et à obtenir des résultats plus rapidement.

Ce recueil fait partie d'une collaboration de longue date portant sur l'entrepreneuriat inclusif entre le Centre pour l'entrepreneuriat, les PME et le développement local de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion de la Commission européenne. Cette collaboration vise en particulier à soutenir le développement des capacités des décideurs politiques grâce à la mise à disposition de données concrètes et de recommandations sur les mesures efficaces. D'autres ressources existent, notamment une série de synthèses et un ensemble de rapports intitulés «Pallier la pénurie d'entrepreneurs», qui fournissent des conseils politiques sur des groupes cibles et des instruments politiques spécifiques. Pour davantage d'informations sur ce programme de travail, veuillez consulter www.oecd.org/employment/leed/inclusive-entrepreneurship.htm.

Table des matières

Remerciements	9
Résumé	11

Partie I:

Défis, options et facteurs de réussite des politiques en matière de création d'entreprise inclusive

Chapitre 1. Principales questions et approches politiques en matière de création d'entreprise inclusive	17
Faits et chiffres concernant la création d'entreprise inclusive	17
Les principales approches politiques en faveur de l'entrepreneuriat inclusif	21
Références	26
Chapitre 2. Les ingrédients de la réussite des programmes en matière de création d'entreprise inclusive	27
Les facteurs de réussite	27
Références	36

Partie II:

Exemples de bonnes pratiques en matière de programmes d'entrepreneuriat inclusif

Programme d'aide à la création d'entreprise, Autriche	61
DreamStart, Belgique (Bruxelles)	67
«Devenir entrepreneur, ça marche», Belgique (Flandre)	73
Les femmes sur le marché du travail, Croatie	81
Coaching en entreprise pour les minorités ethniques, Danemark	86
Subvention de démarrage, Finlande	91
Programme de microfranchise de l'Adie, France	96
Nouvelle subvention de démarrage, Allemagne	101
Kiútprogram, Hongrie	107
Going for Growth (En route vers la croissance), Irlande	113
Programme d'aide à la création d'entreprise d'Invitalia en faveur des chômeurs, Italie	120
Mesure en faveur de la création d'une activité commerciale ou indépendante, Lettonie	127
Fonds de promotion de l'entrepreneuriat, Lituanie	132
Régime de prestations sociales pour les travailleurs indépendants (BBZ), Pays-Bas	139
Entrepreneur mature, Pologne	146
L'entrepreneuriat et le monde des affaires, Slovénie	150
Tremplins pour l'emploi et l'entrepreneuriat, Espagne	156

Ambassadrices, Suède	162
Accès à l'emploi, Royaume-Uni	167
Prowess, Royaume-Uni	173

Encadrés

1.1. Compétences entrepreneuriales	22
1.2. Coûts des effets d'aubaine et effets de déplacement	24
2.1. Exemples d'élaboration et de mise en œuvre de projets dans le cadre de stratégies intégrées	29
2.2. Exemples de définition des objectifs et des cibles	29
2.3. Un exemple de campagne de sensibilisation à travers les médias	30
2.4. Exemples de campagnes de sensibilisation à travers le bouche à oreille et l'organisation d'événements	30
2.5. Un exemple d'utilisation de la concurrence pour octroyer de l'aide	31
2.6. Exemples de mécanismes de sélection	31
2.7. Exemples de collaboration avec des partenaires pour dispenser des formations	32
2.8. Un exemple d'accréditation des organisations d'aide au développement des entreprises	32
2.9. Exemples d'apprentissage grâce à des projets pilotes	34
2.10. Exemples d'évaluations approfondies	34
3.1. Transposition du programme autrichien d'aide à la création d'entreprise en Roumanie	66
5.1. Perspectives d'avenir: «Devenir entrepreneur, ça marche» — La suite	79
7.1. Coaching pour les minorités ethniques — Profil d'une participante: Maria, psychologue	89
7.2. Coaching pour les minorités ethniques — Profil d'un participant: un cordonnier réfugié	89
9.1. Modèles des microfranchises de l'Adie	98
12.1. La table ronde pilote «Going for Growth» en Finlande, 2014	118

Tableaux

2.1. Critères d'évaluation clés	33
2.2. Vue d'ensemble d'une sélection de politiques et programmes	35
3.1. Taux de survie des entreprises créées dans le cadre du programme d'aide à la création d'entreprise	65
5.1. Profil des participants au programme «Devenir entrepreneur, ça marche», 2009-2014	75
5.2. Financement des éditions I, II et III du programme «Devenir entrepreneur, ça marche»	76
5.3. Coût moyen par encadrement individuel dans le cadre du projet «Devenir entrepreneur, ça marche»	76
5.4. Nombre de participants au programme «Devenir entrepreneur, ça marche» devenus indépendants ou salariés	78
13.1. Les activités d'aide à l'entrepreneuriat d'Invitalia pour les demandeurs d'emploi	122
13.2. Résultats du programme d'aide à la création d'entreprise d'Invitalia en faveur des chômeurs, 1996-2013	124
13.3. Caractéristiques personnelles des participants au programme d'aide à la création d'entreprise d'Invitalia en faveur des chômeurs	125

14.1. Nombre de participants à la mesure en faveur de la création d'une activité commerciale ou indépendante	128
14.2. Coût par personne pour chaque service octroyé dans le cadre de la mesure en faveur de la création d'une activité commerciale ou indépendante, 2014	129
15.1. Financement de la caisse centrale du Fonds de promotion de l'entrepreneuriat, 2009-2015	136
15.2. Impacts du Fonds de promotion de l'entrepreneuriat, 2010-2014	137
16.1. Financement du gouvernement national en faveur du BBZ, 2012	142
16.2. Coût par service d'aide au développement des entreprises du BBZ et nombre de clients annuels, 2012.	142
16.3. Coûts et bénéfices estimés du BZZ pour chaque nouvelle entreprise	144
18.1. Indicateurs clés pour les trois phases du projet «L'entrepreneuriat et le monde des affaires».	154
19.1. Coûts par tremplin	159
22.1. Normes d'excellence de Prowess.	175

Graphiques

1.1. Taux de détention de nouvelles entreprises au sein de l'Union européenne, 2009-2013 (combinés)	18
1.2. Faisabilité et préférence pour le travail indépendant dans les pays de l'EU-28, 2012 ...	19
1.3. Entraves à la création d'entreprise dans les pays de l'EU-28, 2012	20
4.1. Les modules des formations de DreamStart.	68
9.1. Cadre de la microfranchise de l'Adie	97
13.1. Processus opérationnel, gestion et activités du programme d'aide à la création d'entreprise d'Invitalia en faveur des chômeurs.	123
15.1. Mise en œuvre du Fonds de promotion de l'entrepreneuriat	134
15.2. Éléments du Fonds de promotion de l'entrepreneuriat, 2009-2015	135
16.1. Le processus du BBZ.	140

Remerciements

Ce rapport est issu d'une collaboration entre le programme pour le développement économique et la création d'emplois locaux (LEED) du Centre pour l'entrepreneuriat, les PME et le développement local de l'OCDE et la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion de la Commission européenne.

Il a été élaboré et publié sous la direction de Jonathan Potter, économiste en chef du Centre pour l'entrepreneuriat, les PME et le développement local de l'OCDE. David Halabisky, économiste au programme LEED de l'OCDE, s'est chargé de la rédaction et de la préparation et a coordonné les contributions écrites des divers auteurs.

Le matériel contenu dans ce rapport a été élaboré par les experts externes suivants: An de Coen, David Deakins, Andrea Dorr, Paula Fitzsimons, Eva Heckl, Jarna Heinonen, Rachida Justo, Alexander Kritikos, Nadine Levratto, Klaas Molenaar, Ricardo Pinto, Peter Ramsden, Petra Reszketó, Arnis Sauka, Karl Wennberg et Patrizia Zanoni.

Ce rapport a bénéficié de commentaires et d'apports de la Commission européenne, direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion. Guy Lejeune, Andrea Maoier et Risto Raivio ont apporté les principales contributions. Marco Fantini et Frédéric Mermety ont également contribué à l'orientation de ce recueil.

Enfin, les auteurs tiennent à remercier Eleanor Davies, Barbara Cachova, Bikrim Gill et François Iglesias du programme LEED pour leur soutien.

Résumé

Près d'une décennie après le début de la crise économique de 2007, la création d'emplois demeure au centre des priorités politiques de l'Union européenne. Face aux quelque 23 millions de chômeurs enregistrés au deuxième trimestre de 2015 et aux 91 millions de personnes inactives sur le marché du travail, tout le monde se pose la question suivante: «Comment créer des emplois?»

Il n'existe pas de solution miracle pour répondre à ce défi de l'emploi. Une approche diversifiée, associant des mesures visant à renforcer l'environnement macroéconomique et des initiatives politiques permettant de répondre spécifiquement aux enjeux du marché du travail, sera nécessaire. Les politiques en faveur de l'entrepreneuriat inclusif peuvent faire partie de cet ensemble de mesures. Ces politiques ont pour objectif de garantir que toutes les catégories de citoyens, quelles que soient leurs expériences ou caractéristiques personnelles, ont la possibilité de créer leur propre entreprise et de travailler comme indépendants. Elles visent en particulier à soutenir les entrepreneurs appartenant à des groupes sociaux sous-représentés dans le monde de l'entreprise ou défavorisés sur le marché du travail: les jeunes, les seniors, les femmes, les minorités ethniques et les immigrés, ainsi que les personnes handicapées et les chômeurs.

Il est évident que les personnes issues d'une grande partie de ces groupes sociaux sont moins susceptibles de devenir propriétaires d'une nouvelle entreprise que les hommes d'âge moyen. Ainsi, malgré des niveaux de capital humain similaires, les femmes ont eu moins tendance que les hommes à posséder une nouvelle entreprise dans les pays de l'Union européenne entre 2009 et 2013 (1,8% contre 3,5%). Les seniors (50-64 ans) ont également été moins enclins à détenir une nouvelle entreprise au cours de cette période (1,6% pour les seniors et 2,6% pour les adultes). En revanche, les taux de détention d'une entreprise par les jeunes (15-30 ans) et les adultes sont équivalents (respectivement 2,9% et 2,6%), mais leurs entreprises présentent un taux de survie faible. Parmi les principales entraves à la création d'entreprise pour ces groupes de population figurent l'accès aux financements et le manque de compétences en matière d'entrepreneuriat. Ce sont surtout les jeunes qui mentionnent ces obstacles. Tant les femmes que les hommes évoquent ces entraves, mais une disparité entre les sexes apparaît quant à la difficulté de concilier travail indépendant et responsabilités familiales et au manque d'un projet d'entreprise. Les seniors font bien moins souvent état d'obstacles au travail indépendant que les jeunes et les adultes d'âge moyen, mais ils présentent des taux relativement faibles de participation au marché du travail.

Un des principaux objectifs des politiques d'entrepreneuriat inclusif est la création d'entreprise, ou plus exactement la création d'entreprises pérennes, ainsi que l'augmentation consécutive de la participation des groupes de population cibles au marché du travail. Il ne s'agit toutefois pas du seul résultat escompté. Les personnes encouragées à envisager et à tenter l'entrepreneuriat ne souhaiteront pas toujours concrétiser la création de leur entreprise, mais, très souvent, l'expérience de l'entrepreneuriat leur permettra de renforcer leurs compétences, leurs motivations, leurs réseaux et leur employabilité. Cela augmente leurs chances de trouver un emploi.

Ce recueil de bonnes pratiques vise à sensibiliser au potentiel des politiques et programmes d'entrepreneuriat inclusif, et à inspirer les décideurs politiques aux niveaux local, régional et national. Les études de cas approfondies de l'ensemble de l'Union européenne illustrent certaines des nombreuses possibilités qui s'offrent aux décideurs politiques afin de promouvoir la création d'entreprise inclusive, notamment les formations à l'entrepreneuriat, le coaching et le mentorat, les modèles, la microfinance, les aides sociales, le conseil en entreprise et la création de réseaux d'entreprises.

Grâce à l'analyse de ces exemples, plusieurs facteurs clés de réussite peuvent être identifiés, indépendamment de l'approche choisie ou du groupe cible:

- l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et programmes d'entrepreneuriat inclusif dans le cadre d'une stratégie intégrée;
- la définition claire des objectifs et des cibles des mesures politiques;
- le déploiement d'activités ciblées de sensibilisation pour mobiliser les groupes défavorisés et sous-représentés;
- l'utilisation de mécanismes concurrentiels pour offrir un soutien intensif aux personnes susceptibles de réussir;
- le recours à des formateurs et des conseillers spécialisés;
- l'apprentissage par l'expérience.

Guide de lecture

Ce guide de lecture fournit des informations sur l'utilisation de ce recueil, ainsi qu'un aperçu de sa structure. Il donne également des renseignements sur le processus d'élaboration de ce recueil.

Méthodologie

L'élaboration de ce recueil a commencé par l'identification d'un ensemble de critères permettant de sélectionner les exemples de programmes à inclure. La liste des critères a été dressée par l'OCDE et la Commission européenne, en s'appuyant sur les recommandations d'un certain nombre d'experts internationaux en matière de politiques et de programmes d'entrepreneuriat inclusif. Une série d'exemples a été sélectionnée afin de fournir un aperçu relativement large i) des différentes régions de l'Union européenne, ii) des diverses mesures politiques qui peuvent être utilisées pour soutenir la création d'entreprise inclusive et iii) des différents groupes sociaux ciblés par les politiques et programmes d'entrepreneuriat inclusif. Le principal critère de sélection prévoyait que les exemples attestent clairement de retombées positives sur la création d'entreprises pérennes. Par ailleurs, une attention particulière a été portée pour choisir des cas qui illustrent à la fois des approches traditionnelles et des approches nouvelles et innovantes.

L'OCDE s'est chargée de l'identification des exemples, en interrogeant des experts internationaux en matière d'entrepreneuriat inclusif, des décideurs politiques et des praticiens issus de l'ensemble de l'Union européenne. Parmi la liste des cas potentiels établie à l'issue de cet exercice, les 20 exemples présentés dans cet ouvrage ont été choisis en fonction des critères de sélection. Les informations recueillies pour chaque description proviennent des recherches documentaires et des entretiens menés auprès des gestionnaires de programme. Chaque étude de cas a été préparée par des experts nationaux et le secrétariat de l'OCDE.

Guide d'utilisation du présent recueil

Ce recueil est divisé en deux parties. Le chapitre 1 de la partie I offre un aperçu des données clés relatives à l'entrepreneuriat inclusif dans l'Union européenne, y compris les niveaux actuels de création d'entreprise de la part des principaux groupes cibles des politiques d'entrepreneuriat inclusif (les jeunes, les femmes et les seniors), ainsi que des données sur la désirabilité et la perception de la faisabilité du travail indépendant. Le chapitre 1 propose également un bref aperçu des principales approches politiques utilisées pour promouvoir et soutenir la création d'entreprise parmi les groupes défavorisés et sous-représentés.

Le chapitre 2 présente et traite des facteurs clés de réussite des principaux instruments politiques relatifs à l'entrepreneuriat inclusif. Ce chapitre comprend en outre un tableau récapitulatif des principales caractéristiques de chacun des 20 exemples et une liste de références complémentaires sur l'entrepreneuriat inclusif. Des résumés d'une page de chaque exemple de politique présenté dans cet ouvrage figurent dans une annexe à ce chapitre.

La partie II de l'ouvrage recueille 20 descriptions détaillées de politiques et programmes. Ces descriptions présentent les objectifs et le fondement de chaque exemple, ainsi qu'un aperçu des activités menées, du rôle des partenaires et des résultats accomplis. Chaque description explique également les défis rencontrés et les éléments permettant de transférer de manière efficace cette approche à un autre contexte.

PARTIE I:

Défis, options et facteurs de réussite des politiques en matière de création d'entreprise inclusive

Chapitre 1

Principales questions et approches politiques en matière de création d'entreprise inclusive

Ce chapitre présente les données clés en matière d'entrepreneuriat inclusif pour les jeunes, les femmes et les seniors, y compris les taux de création d'entreprise, l'intérêt pour l'entrepreneuriat et les entraves au travail indépendant. Il aborde également les principales approches politiques utilisées au sein de l'Union européenne pour encourager et soutenir les groupes défavorisés et sous-représentés dans le domaine de la création d'entreprise et du travail indépendant.

Faits et chiffres concernant la création d'entreprise inclusive

Création d'entreprise

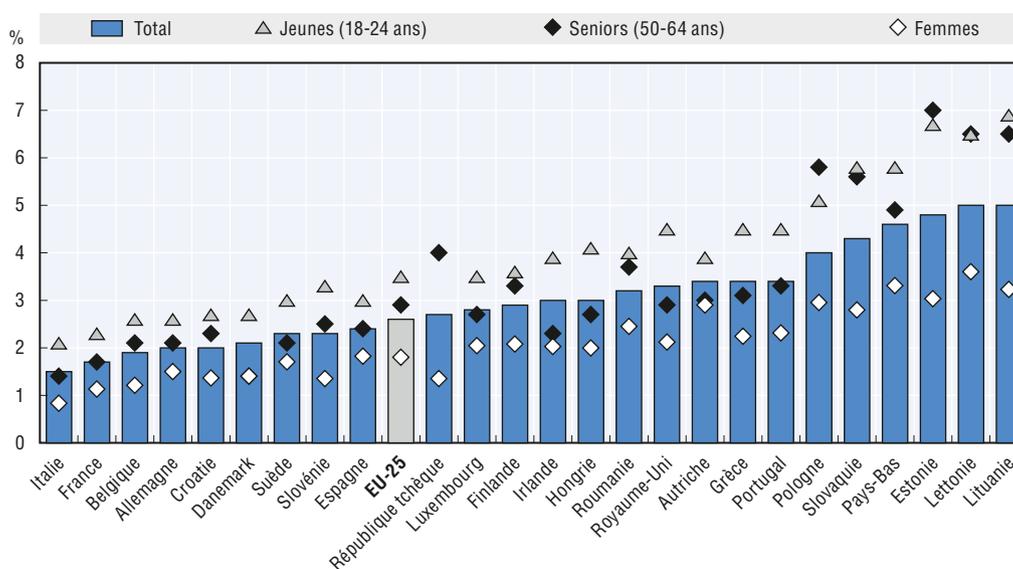
Plusieurs raisons expliquent l'intérêt des décideurs politiques pour la création d'entreprise. Les nouvelles entreprises contribuent à la promotion de l'innovation et à la création nette de presque tous les emplois du secteur privé, indépendamment des fermetures et des pertes d'emplois dans les grandes entreprises bien établies. Cependant, seule une part relativement faible de la population s'engage dans la création d'entreprise et cette tendance enregistre des différences notables entre les pays. Le graphique 1.1 compare les taux de détention de nouvelles entreprises pour la population totale, les femmes, les jeunes et les seniors. Cette mesure indique la proportion de la population adulte déclarant être actuellement dirigeant-propriétaire d'une nouvelle entreprise qui verse des traitements, des salaires ou toute autre rémunération à ses propriétaires depuis plus de 3 mois mais moins de 42 mois. Environ 2,6% de la population adulte de l'Union européenne est devenue propriétaire d'une nouvelle entreprise lors de la période 2009-2013. Au niveau des pays, cette proportion était comprise entre 1,5% en Italie et 5,0% en Lituanie. L'augmentation de ces taux pourrait engendrer des retombées positives importantes en matière de création d'emplois et d'innovation.

Par ailleurs, les personnes ne bénéficient pas toutes des mêmes opportunités pour créer et diriger une entreprise. Le graphique 1.1 montre clairement que certaines franges de la population sont moins susceptibles de détenir une nouvelle entreprise. Malgré des niveaux de capital humain similaires, les

femmes ont eu moins tendance que les hommes à posséder une nouvelle entreprise entre 2009 et 2013. Au sein de l'Union européenne, les femmes étaient deux fois moins susceptibles que les hommes d'être propriétaires d'une nouvelle entreprise (1,8% contre 3,5%) lors de cette période. Cet écart pourrait être comblé grâce à la mise en place d'une série de politiques visant, notamment, à rendre la création d'entreprise plus attirante pour les femmes, à soutenir la création de réseaux professionnels, à mettre en œuvre des politiques familiales qui encouragent les doubles revenus et proposent des services de garde d'enfants et à résoudre le problème de la discrimination sur les marchés financiers (OCDE/CE, 2013).

Graphique 1.1. Taux de détention de nouvelles entreprises au sein de l'Union européenne, 2009-2013 (combinés)

Pourcentage de la population adulte (15-64 ans)



NB: 1. Les pays de l'Union européenne ayant participé à l'enquête Global Entrepreneurship Monitor (GEM) pendant cette période sont: l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, la Croatie, l'Espagne, l'Estonie, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Italie, la Lettonie, la Lituanie, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République tchèque, la Roumanie, la Slovaquie, la Slovénie, la Suède et le Royaume-Uni.

2. Les données présentées dans ce graphique ont été combinées: elles cumulent les résultats des enquêtes annuelles portant sur la période 2009-2013. Certains pays n'ont pas pris part aux enquêtes GEM réalisées chaque année, mais ont été inclus dans les graphiques: l'Autriche (2012, 2013), le Danemark (2009, 2010, 2011, 2012), l'Estonie (2012, 2013), l'Irlande (2010, 2011, 2012, 2013), l'Italie (2009, 2010, 2012, 2013), la Lituanie (2011, 2012, 2013), le Luxembourg (2013), la Pologne (2011, 2012, 2013), le Portugal (2010, 2011, 2012, 2013), la République tchèque (2011, 2013), la Slovaquie (2011, 2012, 2013) et la Suède (2010, 2011, 2012, 2013).

3. Le taux de détention de nouvelles entreprises est la proportion de la population adulte gérant ou possédant actuellement une nouvelle entreprise qui verse des traitements, des salaires ou toute autre rémunération à ses propriétaires depuis plus de 3 mois mais moins de 42 mois.

Source: Global Entrepreneurship Monitor (2014), présentations tabulaires spéciales des enquêtes 2009-2013 sur la population adulte, extraites du Global Entrepreneurship Monitor.

En revanche, les jeunes (18-24 ans) ont été plus enclins à posséder une nouvelle entreprise que les adultes. Sur la période 2009-2013, 3,5% des jeunes au sein de l'Union européenne sont devenus propriétaires d'une nouvelle entreprise. Malgré ces taux élevés de création d'entreprise, un ensemble de recherches universitaires suggère que les entreprises gérées par les jeunes entrepreneurs ont tendance à présenter des taux de survie plus faibles (notamment van Praag, 2003). Par conséquent, l'enjeu pour les décideurs politiques consiste à garantir que les jeunes lancent des entreprises de qualité au sein d'industries appropriées qui enregistrent une demande excédentaire suffisante pour créer une entreprise pérenne (OCDE/CE, 2012).

La situation est mitigée pour les entrepreneurs seniors (50-64 ans). Dans certains États membres, les seniors sont plus susceptibles de détenir une nouvelle entreprise, alors que d'autres pays affichent un taux inférieur à celui des adultes. Le vieillissement de la population de l'Union européenne engendre une augmentation des taux de participation des seniors au marché du travail, mais les taux de travail indépendant

ralentissent (OCDE/CE, 2012b). En outre, la taille et les taux de croissance des entreprises gérées par les seniors sont généralement faibles (OCDE/CE, 2012b). Les décideurs politiques peuvent chercher à développer le potentiel entrepreneurial des seniors grâce à des actions de sensibilisation aux avantages de l'entrepreneuriat, à la promotion du développement des réseaux, à des politiques permettant de garantir l'accès aux programmes de financement de démarrage, à la mise en avant du potentiel qu'offre l'acquisition plutôt que la création d'une entreprise et à des mesures visant à encourager les seniors à inciter les jeunes à créer une entreprise.

Désirabilité et faisabilité du statut d'indépendant

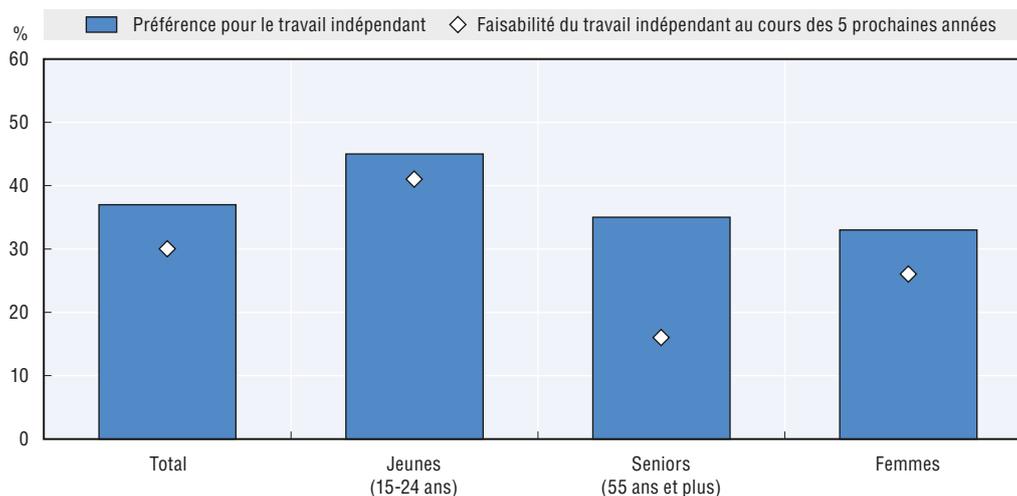
De nombreux facteurs influencent la décision de créer une entreprise. Les données issues d'une récente enquête d'Eurobaromètre laissent entendre qu'un projet d'entreprise pertinent (87%) et la possibilité d'avoir accès aux financements nécessaires (84%) constituent deux des facteurs les plus importants (CE, 2012). Cependant, cette décision dépend également de la perception de l'individu quant à la désirabilité et la faisabilité de l'entrepreneuriat. En fait, il s'agit de déterminer si la création d'entreprise véhicule une image positive par rapport au salariat et si cette option est réaliste.

Le graphique 1.2 présente la désirabilité et la faisabilité perçues du travail indépendant pour la population adulte, les femmes, les jeunes et les seniors. En 2012, les femmes étaient nettement moins enclines que les hommes (dont les données n'apparaissent pas) à préférer le travail indépendant au salariat (33% contre 42%) et étaient également moins susceptibles de considérer le travail indépendant comme faisable (26% contre 35%). Les jeunes, en revanche, ont eu plus tendance que les adultes à percevoir le travail indépendant comme une option préférable au travail salarié (45% contre 37%) et comme une activité réalisable (41% contre 30%). Cet enthousiasme explique les taux élevés de création d'entreprise chez les jeunes. Les seniors étaient aussi nombreux que les adultes à considérer le travail indépendant préférable à l'emploi salarié (35% contre 37%), mais étaient moins susceptibles de considérer cette option comme faisable (16% contre 30%). Une série de facteurs peut expliquer cette disparité quant à la perception de la faisabilité, notamment le mode de vie souhaité, les facteurs financiers dissuasifs en ce qui concerne les aides d'État et les revenus de retraite, ainsi que le coût d'opportunité en termes de temps (en effet, les seniors sont généralement moins disposés à consacrer leur temps à des activités qui produisent des rendements futurs et sont liées à un certain degré de risque, telles que la création d'une entreprise, par rapport à des activités qui génèrent des bénéfices immédiats et dépourvus de risque, notamment le travail salarié).

Graphique 1.2. Faisabilité et préférence pour le travail indépendant dans les pays de l'EU-28, 2012

«Si vous pouviez choisir entre divers types de métiers, préféreriez-vous être indépendant?»

«Que vous le souhaitiez ou non, serait-il faisable pour vous d'être indépendant au cours des cinq prochaines années?»

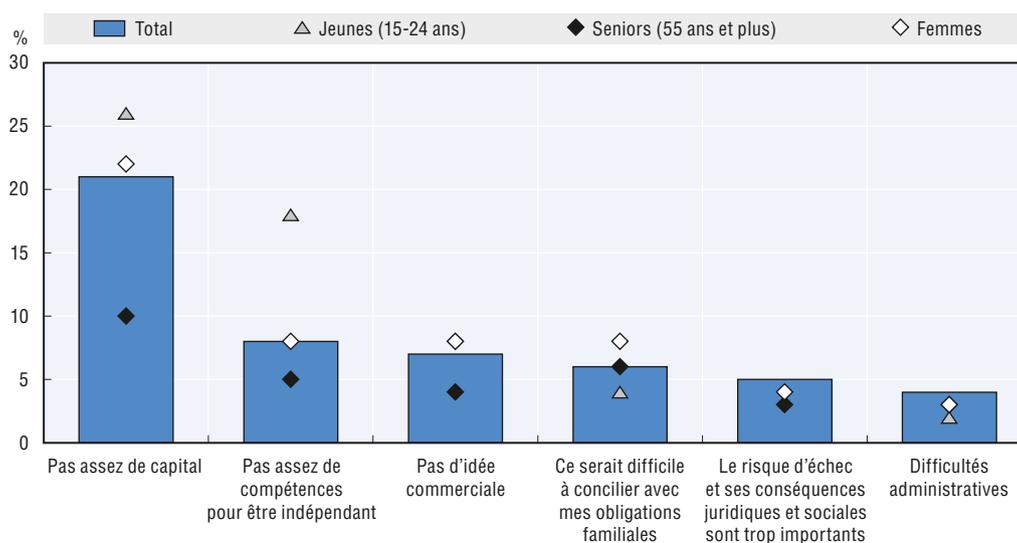


Source: Commission européenne (2012), «L'entrepreneuriat dans l'UE et au-delà», Eurobaromètre Flash 354.

Entraves à la création d'entreprise

Le graphique 1.3 présente les perceptions quant aux entraves à la création d'entreprise. Dans l'Union européenne, 21% des adultes citent en premier lieu l'accès aux financements de démarrage comme la raison principale pour laquelle ils ne considèrent pas la possibilité de devenir indépendants comme faisable. Viennent ensuite le manque de compétences pour devenir indépendant (8%), l'absence de projet d'entreprise (7%) et la difficulté à concilier travail indépendant et responsabilités familiales (6%). Le risque d'échec et ses conséquences juridiques et sociales (5%) ainsi que les difficultés administratives (4%) ont également été identifiés. Il s'agit donc de leviers potentiels pour la mise en place de politiques publiques visant à réduire chacune de ces entraves.

Graphique 1.3. **Entraves à la création d'entreprise dans les pays de l'EU-28, 2012**
«Pourquoi ne serait-il pas faisable pour vous de devenir indépendant au cours des cinq prochaines années?»



Source: Commission européenne (2012), «L'entrepreneuriat dans l'UE et au-delà», Eurobaromètre Flash 354.

L'ampleur de ces obstacles n'est pas la même pour les différents groupes de population. Tant les hommes que les femmes ont évoqué l'accès aux capitaux pour la création d'entreprise comme l'entrave la plus significative et présentaient la même tendance à l'identifier comme un obstacle (22% pour les femmes contre 20% pour les hommes). Les hommes et les femmes présentaient quasiment la même probabilité de se sentir freinés par un manque de compétences, un risque important d'échec et les conséquences graves qui en découlent, ainsi que les difficultés administratives. Toutefois, les femmes tendaient davantage à mentionner la difficulté de concilier travail indépendant avec responsabilités familiales (8% contre 4%) et le manque d'un projet d'entreprise (8% contre 6%).

Les jeunes étaient le groupe de population le plus enclin à évoquer le manque de capitaux (26% contre 21%) et de compétences entrepreneuriales (18% contre 8%) comme obstacles au travail indépendant. Pour les autres entraves perçues, une faible différence est observée entre les jeunes et les adultes. Les jeunes ne considèrent pas les difficultés administratives comme une entrave significative. Par conséquent, les efforts visant à réduire les contraintes réglementaires n'auraient a priori que peu d'impact sur l'entrepreneuriat des jeunes.

Même si les seniors étaient deux fois moins susceptibles de considérer le travail indépendant comme faisable (graphique 1.2), ils avaient beaucoup moins tendance à évoquer des entraves au travail indépendant par rapport aux jeunes et aux adultes d'âge moyen. Seuls 10% des seniors mentionnent le manque de capitaux pour la création d'entreprise comme un obstacle au travail indépendant. De même, à peine 5% des seniors citent le manque de compétences et 4% l'absence d'un projet d'entreprise, contre respectivement 8% et 7% pour les adultes.

Les principales approches politiques en faveur de l'entrepreneuriat inclusif

L'enseignement de la création d'entreprise et la formation à l'entrepreneuriat

L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les écoles, l'enseignement et la formation professionnels et l'enseignement supérieur contribue au développement chez les jeunes d'une attitude positive à l'égard de l'entrepreneuriat et offre une opportunité d'apprentissage des compétences fondamentales en création d'entreprise, permettant ainsi aux jeunes de lancer des entreprises de meilleure qualité qui ont davantage de chances de réussir (OCDE/CE, 2013).

L'objectif de l'enseignement de l'entrepreneuriat varie généralement en fonction de l'âge des étudiants. Dans l'enseignement primaire, il s'agit de présenter l'entrepreneuriat comme une possibilité de carrière et de développer des connaissances, des compétences et des attitudes qui soient propices au comportement entrepreneurial. Généralement, des entrepreneurs locaux sont invités à venir en salle de classe parler de la gestion d'une entreprise aux élèves, mais il est également courant que les élèves visitent des entreprises locales pour observer et apprendre le fonctionnement quotidien d'une petite entreprise.

À l'école secondaire, l'enseignement de l'entrepreneuriat se concentre sur l'acquisition de compétences techniques spécifiques, en offrant des opportunités d'apprentissage en matière de planification d'entreprise et l'accès aux aides à l'entrepreneuriat grâce à des simulations ou à la création réelle d'entreprises.

Cette approche va plus loin dans l'enseignement supérieur, car les étudiants doivent développer les compétences fondamentales nécessaires à la création et la gestion d'une entreprise et être sensibilisés à l'importance des réseaux. Différentes universités ont recours à des approches diverses. Certaines proposent des modules intégrés sur l'entrepreneuriat dans le cadre des matières traditionnelles, alors que d'autres dispensent des cours et programmes dédiés. De nombreuses institutions de l'enseignement supérieur offrent également des services pratiques de soutien à la création d'entreprise, qui sont disponibles directement auprès de l'université ou par le biais de partenariats avec d'autres organisations issues de la communauté locale.

Les centres de formation professionnelle entretiennent des liens forts avec le milieu des entreprises et disposent donc d'un véritable potentiel pour soutenir l'enseignement de l'entrepreneuriat. Au sein de l'Union européenne, l'enseignement de la création d'entreprise à ce niveau tend à être moins développé que dans les autres niveaux d'éducation. Les approches actuelles se concentrent généralement sur l'élaboration de plans d'affaires. Or, bien qu'il s'agisse d'un élément important, il est nécessaire d'intensifier les efforts visant à garantir aux étudiants un accès à des expériences pratiques qui peuvent être appliquées dans le monde réel.

Les compétences en entrepreneuriat (encadré 1.1) peuvent également être développées en dehors du système éducatif. La **formation à l'entrepreneuriat** en dehors de l'enseignement formel peut être destinée à des groupes spécifiques d'entrepreneurs motivés et peut se concentrer davantage sur le développement de compétences pratiques. Les programmes de formation comprennent généralement des modules en création d'entreprise sur un certain nombre de semaines, mais la mise en place de cours en ligne présente également un potentiel considérable. Ces formations s'inscrivent généralement dans le cadre de mesures actives du marché du travail et constituent une des principales approches politiques visant à soutenir l'acquisition de compétences entrepreneuriales pour les seniors et les jeunes défavorisés qui ne participent pas au système éducatif.

Encadré 1.1. **Compétences entrepreneuriales**

Les compétences entrepreneuriales sont une combinaison de compétences techniques, de compétences en gestion des affaires et de compétences personnelles requises pour se lancer dans l'entrepreneuriat et le travail indépendant et pour poursuivre sur cette voie. Elles incluent notamment l'identification des opportunités, le travail d'équipe, la négociation, le développement stratégique, la gestion des risques, la planification financière et le marketing. La promotion de l'acquisition de compétences entrepreneuriales se révèle essentielle non seulement pour augmenter les taux de création d'entreprise, mais également pour améliorer la qualité des entreprises créées.

Coaching et mentorat

Le **coaching** (ou accompagnement individualisé) consiste généralement en une relation de courte durée destinée à développer les compétences d'un entrepreneur. Il s'agit d'un processus collaboratif, dans lequel les participants occupent des rôles clairement définis. Le coach est chargé de fixer des objectifs à court terme et de guider son élève vers ces objectifs en formulant des commentaires constructifs. L'élève est chargé de produire des idées et des solutions, de prendre des mesures pour atteindre les objectifs et de faire part de ses progrès.

Le **mentorat** est également une relation professionnelle dans laquelle une personne expérimentée (le mentor) aide une autre (l'élève) à développer des compétences et des connaissances qui renforceront son développement professionnel et personnel. Ces relations sont habituellement de plus longue durée que le coaching.

Les programmes de coaching et de mentorat peuvent être mis en place de manière isolée ou faire partie d'un programme intégré. Pour que ce dispositif soit efficace, il est indispensable d'instaurer une relation de confiance solide entre les personnes impliquées. Dans le cadre de l'entrepreneuriat inclusif, il s'agit de porter une attention particulière aux besoins du client et d'identifier un coach ou un mentor qui comprend les défis auxquels l'élève est confronté. Généralement, le coach ou le mentor est issu du même groupe cible.

La plupart des initiatives de politique publique ont recours à des coaches et des mentors bénévoles appartenant à la communauté locale des entrepreneurs. Pour accroître leurs chances de réussite, ces initiatives doivent utiliser un processus d'appariement tenant compte des caractéristiques personnelles et professionnelles des participants et former les coaches et mentors afin de renforcer leurs compétences en communication et d'améliorer leurs connaissances en ce qui concerne les entraves que rencontrent les clients (OCDE/CE, 2014). Il est par ailleurs nécessaire de limiter la relation dans le temps pour éviter l'établissement d'une relation basée sur la dépendance et de mesurer les progrès accomplis au cours de la relation afin de garantir que les attentes sont satisfaites.

Financement

Comme il a été expliqué précédemment dans ce chapitre, l'accès aux aides à la création d'entreprise est régulièrement évoqué comme l'une des principales entraves. Cet enjeu se révèle d'autant plus problématique pour les groupes défavorisés et sous-représentés (à l'exception des entrepreneurs seniors), ce qui traduit en grande partie le manque relatif d'actifs en garantie et de ressources financières propres de ces groupes (OCDE/CE, 2013; 2014b). Certains entrepreneurs potentiels font peut-être également l'objet d'une discrimination sur les marchés du crédit. Dans ce domaine, les politiques d'entrepreneuriat inclusif doivent viser à garantir un accès égal à tous, indépendamment du sexe, de l'âge ou de l'origine ethnique, aux instruments de financement des entreprises disponibles sur le marché.

Les **subventions** sont les approches les plus fréquemment utilisées en matière d'entrepreneuriat inclusif. Il s'agit de transferts de capitaux par lesquels une somme d'argent est transmise d'une partie (le cédant) à une autre partie (le bénéficiaire). Il est courant que les programmes publics octroient des

subventions sous certaines conditions, relatives notamment à leur utilisation finale. Ces conditions visent à prévenir l'utilisation abusive des ressources publiques.

Même si tous les entrepreneurs n'introduisent pas nécessairement une demande de **prêt bancaire**, ils sont nombreux à le faire et à voir leur demande rejetée. Les gouvernements peuvent intervenir en attribuant des prêts aux personnes susceptibles de rencontrer des difficultés à en obtenir, mais qui ont malgré tout un projet d'entreprise viable (ou un projet qui pourrait être viable grâce à des politiques supplémentaires). De nombreux pays de l'Union européenne ont mis en place des régimes de prêts bonifiés. Les «prêts d'honneur» en sont un exemple. Ces prêts ont accordé à de nombreuses générations de jeunes et de femmes entrepreneurs, en Italie et en France, une combinaison de subventions et de prêts sans intérêt. Les prêts d'honneur portent ce nom parce qu'ils sont concédés contre la parole d'honneur de l'emprunteur, sans qu'aucune forme de garantie ne soit exigée.

Les décideurs politiques ont également la possibilité de garantir les prêts du secteur privé. Les **mécanismes de garantie de crédit** consistent en un engagement de la part d'une agence de rembourser le prêteur en cas de défaut de paiement de l'emprunteur. La prime de garantie est couverte par l'emprunteur, le prêteur ou les deux. En tant que plan de partage du risque, les mécanismes de garantie de crédit réduisent les risques et les pertes potentielles des créanciers, permettant ainsi d'octroyer des prêts à des types d'emprunteurs au profil plus risqué. Ces mécanismes créent généralement moins de distorsions de marché par comparaison avec les systèmes de prêts directs puisqu'ils utilisent principalement les mécanismes de marché existants (à savoir les banques privées) pour véhiculer les prêts.

Une autre approche utilisée dans le cadre des politiques d'entrepreneuriat inclusif concerne le **microcrédit**, qui consiste en l'octroi de prêts de très faible montant à des emprunteurs qui, souvent, ne peuvent pas offrir les garanties nécessaires ou qui ne possèdent pas un historique de crédit vérifiable. Ils sont majoritairement issus de groupes défavorisés, tels que les chômeurs, les jeunes ou les personnes handicapées, et n'ont pas toujours accès au marché du crédit traditionnel. Le microcrédit est conçu non seulement pour soutenir l'entrepreneuriat et le travail indépendant, mais également pour réduire la pauvreté. Le microcrédit fait partie de la **microfinance**, qui fournit une gamme plus large de services financiers et autres instruments (la formation, entre autres) à des personnes à faible revenu ou sans épargne. Le microcrédit est généralement octroyé par le biais d'institutions de microfinance spécialisées. Dans l'Union européenne, le plafond du microcrédit est fixé à 25 000 euros. Concrètement, les microcrédits accordés au titre des programmes financés par l'Union européenne, tels que l'instrument de microfinancement Progress ou les instruments financiers du programme de l'Union européenne pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSI), se trouvent bien en dessous de ce plafond, ne dépassant pas, en moyenne, 10 000 euros.

Enfin, **l'éducation financière** représente un élément important du soutien à l'accès aux financements dans le cadre des politiques d'entrepreneuriat inclusif. En effet, de nombreux entrepreneurs potentiels issus des groupes défavorisés et sous-représentés font preuve d'un faible niveau de compréhension des concepts financiers fondamentaux. Ils ne connaissent pas les options qui s'offrent à eux en matière d'aides à la création d'entreprise, notamment l'accès aux nouvelles formes de financement, telles que le financement participatif ou les prêts solidaires, ni la manière de maximiser l'utilisation de ressources limitées grâce à l'autoamorçage. L'objectif est le renforcement des compétences financières, notamment les connaissances et la compréhension des concepts financiers, ainsi que les aptitudes, la motivation et la confiance qui leur permet d'appliquer ces connaissances et cette compréhension dans le but de prendre des décisions efficaces dans divers contextes financiers, d'améliorer le bien-être financier des individus et de la société et de favoriser la participation à la vie économique.

Les programmes d'entrepreneuriat inclusif mettent généralement en place des actions financières spécifiques pour les groupes défavorisés ou plus généralement sous-représentés, voire pour des populations clés au sein de ces groupes, telles que des initiatives particulières destinées aux femmes ou aux jeunes. Cependant, les pays et régions plus petits choisissent souvent de proposer à ces groupes les programmes traditionnels accessibles à la population tout entière, lorsque l'effectif du public cible

ne justifie pas un programme personnalisé. Lors de la mise en œuvre de programmes de financement, il est essentiel de reconnaître que la disponibilité des aides ne sera certainement pas en mesure, à elle seule, de résoudre toutes les difficultés rencontrées en matière de création d'entreprise. Les programmes d'aide doivent également être accompagnés d'autres initiatives, notamment la promotion des compétences entrepreneuriales et des compétences liées à l'exploitation du marché.

Les allocations de transition

Les régimes d'**allocation de transition** versent une indemnité ou des prestations de chômage pendant une certaine période de temps suivant la création de l'entreprise, afin de couvrir le coût des cotisations de sécurité sociale et les dépenses personnelles. Plusieurs gouvernements de l'Union européenne ont eu recours à cette approche au cours des 10 dernières années, dans le but de garantir un revenu aux chômeurs lors du lancement et du développement de leur entreprise ou de leur activité indépendante et avant qu'ils ne perçoivent un salaire régulier.

Étant donné le grand nombre de régimes d'allocation de transition au sein de l'Union européenne, il existe un ensemble appréciable de données témoignant de l'efficacité de ces régimes. Les taux de survie après deux ans d'activité sont généralement compris entre 66 et 85 %, c'est-à-dire à peine plus bas que les taux de survie globaux des nouvelles entreprises (OCDE/CE, 2014). Toutefois, l'analyse des taux de survie ne suffit pas pour déterminer l'efficacité et l'efficacité de ces systèmes. Les coûts des programmes doivent également être pris en compte, ainsi que les coûts des effets d'aubaine et de déplacement. Les estimations des coûts des effets d'aubaine (généralement basées sur les déclarations volontaires stipulant «J'aurais créé une entreprise malgré l'absence de subvention») varient en fonction du pays et des caractéristiques du programme. Les effets de déplacement sont rarement analysés lors des évaluations, mais ils méritent d'être pris en considération par les décideurs politiques.

Encadré 1.2. Coûts des effets d'aubaine et effets de déplacement

Coûts des effets d'aubaine: le coût engendré par le soutien apporté à des participants qui auraient créé une nouvelle entreprise en l'absence de subvention. Le comportement de ces «participants d'aubaine» n'est pas influencé par le programme, mais leur participation ne contribue pas à la valeur économique et engendre une dépense publique. Le coût social de cette dépense correspond à la somme du coût de distorsion ou de la charge excédentaire de la taxe qui le finance et des dépenses destinées à couvrir les coûts de mise en œuvre.

Effets de déplacement: mesure dans laquelle les entreprises subventionnées s'emparent des marchés et des emplois des entreprises non subventionnées.

Aide au développement des entreprises

Les **services d'aide au développement des entreprises** sont des services destinés à améliorer les performances de l'entreprise en renforçant sa capacité à faire face à la concurrence et à accéder aux marchés. Les services de soutien prévoient notamment la diffusion d'informations, les services de conseil et de consultance, l'assistance marketing, le développement et le transfert de technologies et le réseautage. Ces services englobent les aspects tant stratégiques (questions à moyen et à long terme qui améliorent la performance) qu'opérationnels (gestion journalière) (OCDE/CE, 2014).

Concrètement, les décideurs politiques ont recours à divers instruments qui font partie d'un ensemble de mesures d'aide au développement des entreprises. Le service minimal est l'**orientation**. Il renseigne les entrepreneurs sur les endroits où ils peuvent trouver des sources d'information et d'assistance professionnelles. Ces renseignements peuvent être mis à disposition sur des sites internet, auprès des services publics de l'emploi et autres partenaires (par exemple les chambres de commerce) ou par le biais de campagnes de sensibilisation. Pour garantir l'efficacité des services d'orientation à destination des entrepreneurs issus des groupes défavorisés ou sous-représentés,

il est crucial d'exploiter les canaux de communication qu'ils utilisent déjà (notamment les médias communautaires).

Le **conseil en entreprise** est un service d'aide au développement des entreprises par lequel des conseils professionnels sont dispensés à un entrepreneur. Il est courant de conditionner l'octroi d'une aide financière au recours à des services de conseil en entreprise dans le cadre d'un ensemble intégré d'aide et à des rencontres régulières avec des conseillers en entreprise.

L'hébergement des entreprises dans des espaces dédiés constitue le service d'aide au développement des entreprises le plus complet. Les **couveuses** sont des structures destinées à soutenir la création et la croissance des sociétés entrepreneuriales, grâce à un large éventail de ressources et de services d'appui aux entreprises, offerts directement au sein de la couveuse et par l'intermédiaire de son réseau de contacts. Les couveuses varient au niveau du mode de mise en œuvre de leurs services, de leur structure organisationnelle et du type de bénéficiaires. S'il existe des couveuses virtuelles/en ligne, la plupart des programmes accueillent dans leurs locaux des entreprises qui vont être lancées ou qui viennent de l'être, pour une période de temps limitée. Une jeune entreprise qui termine avec succès un programme de couveuse d'entreprise voit ses chances de survie et de croissance augmenter.

Mise en réseau

Les **réseaux professionnels** permettent l'accès à des groupes où sont mis en relation des entrepreneurs, des prestataires de services en entreprise et divers autres acteurs concernés. De cette façon, les entrepreneurs accèdent à des informations et des idées utiles pour le fonctionnement de leur entreprise, dans le cadre d'une relation réciproque. Ces réseaux peuvent aider les entrepreneurs à obtenir des financements, trouver des partenaires commerciaux, des fournisseurs, des employés et des clients et puiser des idées pour de nouveaux produits, processus, modes d'organisation et modèles d'entreprise. Ils peuvent également influencer la perception individuelle quant à la désirabilité et la faisabilité de l'entrepreneuriat (OCDE/CE, 2015).

Plusieurs facteurs clés de réussite de ces initiatives peuvent être identifiés. En premier lieu, les structures et processus des réseaux doivent être conçus de sorte à garantir un niveau élevé d'interaction entre les entrepreneurs au sein du réseau et avec le monde de l'entreprise dans son ensemble. Ainsi, les entrepreneurs issus des groupes défavorisés et sous-représentés seront assurés d'avoir accès à un réservoir plus large de ressources pour les aider à surmonter les entraves et les obstacles. Par ailleurs, l'établissement de liens solides entre le réseau et le monde de l'entreprise dans son ensemble empêchera que le réseau n'isole davantage le groupe des entrepreneurs défavorisés et ne renforce leur position défavorable.

En second lieu, les décideurs politiques doivent définir clairement les objectifs des réseaux professionnels. Ces objectifs orienteront la structure et les processus du réseau. Par exemple, certaines politiques allient la création de réseaux à des formations à l'entrepreneuriat et un accès aux financements. Ce type de réseau nécessitera une structure très différente par rapport à un réseau qui vise à développer des relations internationales et faciliter l'exportation et l'expansion de l'activité. La définition d'un objectif précis améliorera également la portée du réseau et la sensibilisation à son égard.

Troisièmement, les décideurs politiques ne doivent pas créer une pléthore de réseaux. Un trop grand nombre de réseaux entraînera leur neutralisation mutuelle et sapera les avantages apportés par chaque réseau. En revanche, il est essentiel que les décideurs politiques s'efforcent de construire des réseaux de très haute qualité.

Quatrièmement, les politiques publiques doivent promouvoir l'utilisation des réseaux professionnels en ligne. Bien que leur efficacité demeure incertaine, ils représentent une structure peu onéreuse et accessible. Les décideurs politiques doivent toutefois s'assurer que le réseau est dynamique afin de garantir la participation continue de ses membres. Les retombées seront d'autant plus importantes si des rencontres en face à face sont organisées en parallèle.

Finalement, les décideurs politiques doivent à tout prix concevoir des initiatives de mise en réseau qui garantissent que les membres s'approprient et gèrent le réseau. Cela devrait permettre de consolider la confiance et la participation des membres effectifs et potentiels.

Références

- Commission européenne (2012), «L'entrepreneuriat dans l'UE et au-delà», *Eurobaromètre Flash* 354.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2014), présentations tabulaires spéciales des enquêtes 2009-2013 sur la population adulte, extraites du Global Entrepreneurship Monitor.
- OCDE/Commission européenne (2015), *Pallier la pénurie d'entrepreneurs 2014 — Politiques d'entrepreneuriat inclusif en Europe*, publications OCDE, Paris, et Union européenne, Luxembourg, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264230842-fr>
- OCDE/Commission européenne (2015), *Synthèse sur les réseaux d'entrepreneuriat inclusif — Activité entrepreneuriale en Europe*, publications OCDE, Paris, et Union européenne, Luxembourg, <http://www.oecd.org/fr/cfe/leed/Policy%20Brief%20on%20Expanding%20Networks%20for%20Inclusive%20Entrepreneurship%20FR.pdf>
- OCDE/Commission européenne (2014b), *Accès au financement pour la création d'entreprise dans le cadre de l'entrepreneuriat inclusif — L'activité entrepreneuriale en Europe*, publications OCDE, Paris, et Union européenne, Luxembourg, <http://www.oecd.org/cfe/leed/Policy-brief-financial-inclusive-entrepreneurship-FR.pdf>
- OCDE/Commission européenne (2014), *Pallier la pénurie d'entrepreneurs — Politiques d'entrepreneuriat inclusif en Europe*, publications OCDE, Paris, et Union européenne, Luxembourg, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264188211-fr>
- OCDE/Commission européenne (2012), *Synthèse sur l'entrepreneuriat des jeunes — L'activité entrepreneuriale en Europe*, publications OCDE, Paris, et Union européenne, Luxembourg, http://www.oecd.org/cfe/leed/Youth%20entrepreneurship%20policy%20brief%20FR_FINAL.pdf
- OCDE/Commission européenne (2012b), *Synthèse sur l'entrepreneuriat des seniors — L'activité entrepreneuriale en Europe*, publications OCDE, Paris, et Union européenne, Luxembourg, [http://www.oecd.org/fr/cfe/leed/EUEMP12A1201_Brochure_Entrepreneurial_Activities_FR_v1.0_accessible.pdf\[1\].pdf](http://www.oecd.org/fr/cfe/leed/EUEMP12A1201_Brochure_Entrepreneurial_Activities_FR_v1.0_accessible.pdf[1].pdf)
- van Praag, M. (2003), «Business survival and success of young small business owners An Empirical Analysis», *Small Business Economics*, vol. 21, n° 1, p. 1-17.

Chapitre 2

Les ingrédients de la réussite des programmes en matière de création d'entreprise inclusive

Ce chapitre présente et décrit six facteurs clés de réussite des politiques et programmes d'entrepreneuriat inclusif. Il établit les liens entre les facteurs de réussite et les exemples présentés dans ce recueil. Il propose également des synthèses d'une page sous forme de tableau pour chaque exemple de politique ainsi qu'un tableau récapitulatif présentant les principales caractéristiques de chacun des exemples. Une liste de références complémentaires est également fournie.

Les facteurs de réussite

Les programmes en matière de création d'entreprise et de travail indépendant destinés aux groupes défavorisés et sous-représentés doivent tenir compte des différences au niveau de la nature et de l'ampleur des entraves auxquelles ces groupes sont confrontés par rapport à la population dans son ensemble et à d'autres groupes défavorisés et sous-représentés.

Ils doivent également répondre aux divers problèmes que rencontrent certains groupes cibles pour accéder à ces programmes. Par exemple, les femmes préfèrent généralement un accès local à des services d'aide en entreprise, tels que la formation et le mentorat; les jeunes, quant à eux, ont tendance à être confrontés au scepticisme de la part des conseillers en entreprise traditionnels; les minorités ethniques et les immigrés sont plus susceptibles de manquer d'informations sur les aides disponibles; les personnes handicapées ont besoin d'être rassurées quant à leur statut au regard de la sécurité sociale (OCDE/CE, 2013).

Pour satisfaire ces deux besoins, les décideurs politiques peuvent recourir à divers modèles de mise en œuvre des politiques, qu'il s'agisse d'une intégration totale à la législation globale ou de l'utilisation d'agences spécialisées pour fournir un soutien personnalisé à des groupes cibles spécifiques. Le choix du modèle aura des répercussions sur l'efficacité et le coût des politiques.

Par conséquent, une question clé se posera pour les décideurs politiques: ils devront déterminer dans quelle mesure les groupes défavorisés et sous-représentés pourraient bénéficier des mêmes services de soutien et modes de prestation que ceux proposés aux autres groupes de population (c'est-à-dire les services d'aide traditionnels) et dans quelle mesure la mise en place de mesures politiques et de modes de prestation totalement ou partiellement différents (à savoir un soutien personnalisé) se révèle pertinente. Les programmes et structures de prestation ciblés ont l'avantage de contribuer à garantir que les groupes les plus difficiles à atteindre reçoivent un appui, et que celui-ci est le plus adéquat. Toutefois, une différenciation trop marquée au niveau de l'offre et des structures de soutien peut engendrer des coûts élevés et un manque d'économies d'échelle des prestations, et isoler les groupes cibles d'autres programmes intéressants.

Indépendamment du mode de prestation, il existe six facteurs de réussite liés à la conception et la mise en œuvre des politiques et programmes d'entrepreneuriat inclusif.

1. L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des programmes d'entrepreneuriat inclusif dans le cadre d'une stratégie intégrée

Alors que le recours aux politiques d'entrepreneuriat inclusif s'étend au sein de l'Union européenne, les mesures politiques qui en découlent dans de nombreux États membres ont été fragmentées entre différents ministères et niveaux de gouvernement et réparties entre un grand nombre d'organisations générales et spécialisées de soutien aux entreprises. Afin de garantir qu'il n'existe pas de redondance et lacune importantes en matière de politiques, que les actions se renforcent mutuellement, que les goulets d'étranglement sont identifiés et résolus, que les innovations politiques fructueuses sont diffusées et que les entrepreneurs existants et potentiels parviennent à accéder à des aides appropriées, les mesures politiques doivent être conçues ensemble, dans le cadre d'une stratégie sur l'entrepreneuriat inclusif, qui soit liée aux programmes traditionnels de soutien à la création d'entreprise. L'élaboration de ces stratégies doit s'appuyer sur la compréhension du cadre politique, sur l'identification des acteurs principaux, des mesures politiques existantes et des actions nécessaires, ainsi que sur l'utilisation du suivi et de l'évaluation pour améliorer les politiques.

Un certain nombre d'étapes et d'instruments sont disponibles pour aider les décideurs politiques à concevoir une stratégie. Le concept de cycle politique est l'un d'entre eux. Il met en évidence les besoins en termes d'informations et de processus d'élaboration des politiques en fonction des différentes étapes d'un programme (OCDE/CE, 2013). L'outil de diagnostic COPIE (www.cop-ie.eu) est un instrument plus concret, qui aide les décideurs politiques d'un territoire donné à recueillir des informations quantitatives et qualitatives sur l'environnement politique actuel et à identifier les possibilités d'amélioration. Il est également nécessaire de mettre en place un processus de planification des actions, en collaboration avec les acteurs concernés, dans le but de traduire les informations issues du diagnostic en un ensemble d'objectifs et d'actions prioritaires. Parallèlement, il convient d'établir un processus permettant de sélectionner les projets à financer dans le cadre d'un programme et de déterminer les innovations politiques ascendantes qui méritent de recevoir un soutien continu ou renforcé. Enfin, l'évaluation des programmes demeure un outil sous-exploité au sein de l'Union européenne. Elle se révèle pourtant cruciale pour aider les décideurs à comprendre les répercussions additionnelles des politiques, après la prise en compte des effets d'aubaine et de déplacement. Une bonne stratégie ne repose pas seulement sur les données recueillies lors d'une telle évaluation, mais également sur son utilisation à tous les stades du cycle politique.

Encadré 2.1. Exemples d'élaboration et de mise en œuvre de projets dans le cadre de stratégies intégrées

Ce recueil contient plusieurs exemples de programmes et projets qui ont été conçus et mis en œuvre dans le cadre d'une gamme plus large de programmes de soutien. Le programme «*Access to Work*» («Accès à l'emploi») au Royaume-Uni est un programme de subventions qui soutient les aménagements du lieu de travail (modifications physiques, achat de matériel, etc.) pour les personnes handicapées. Les personnes handicapées indépendantes peuvent bénéficier de toutes les subventions prévues dans le cadre de ce programme et les responsables du programme sont chargés d'orienter les candidats souhaitant créer une entreprise vers la *New Enterprise Allowance* (indemnité pour les nouvelles entreprises). Le programme «Accès à l'emploi» a été élaboré au sein d'une gamme plus large de programmes sociaux en faveur des personnes handicapées. Le recours à ce programme ne diminue aucune des autres aides reçues.

Le programme des «*Ambassadrices*», en Suède, s'inscrivait dans le cadre d'une stratégie nationale visant à promouvoir et soutenir l'entrepreneuriat féminin. Il a été lancé en 2008 pour sensibiliser les femmes à l'entrepreneuriat. D'autres mécanismes ont été conçus pour le compléter avec des dispositions en matière de formation, de financement et de conseil en entreprise.

Le programme «*Les femmes sur le marché du travail*», en Croatie, s'inscrivait dans le cadre d'une gamme de programmes de préadhésion qui visaient à améliorer les offres des services publics de l'emploi. Il a fourni une aide technique aux fonctionnaires et a mis en place un certain nombre de mesures pour l'emploi, y compris trois projets visant à soutenir les femmes entrepreneurs.

2. La définition claire des objectifs et des cibles des mesures politiques

La définition d'objectifs pertinents constitue une des étapes les plus cruciales de l'élaboration de la politique, car ils influenceront les actions à entreprendre, les modes de prestation les plus adéquats à adopter ainsi que les critères utilisés pour mesurer l'efficacité du programme. Pour définir les objectifs et les cibles, les décideurs politiques doivent identifier les besoins et établir un processus de planification des actions. Ces activités comprennent la collecte d'informations et d'éléments de preuve, d'une part, sur les problèmes rencontrés par les groupes défavorisés et sous-représentés dans le domaine de la création d'entreprise et du travail indépendant et, d'autre part, sur l'offre de services et les options actuellement disponibles pour améliorer la politique et combler les lacunes en matière de politique. Ce processus contribuera à la formulation des propositions d'action les plus pertinentes à mettre en œuvre à l'avenir. Des objectifs doivent être définis pour orienter l'élaboration et la mise en œuvre des programmes, afin de garantir que leur portée est adéquate.

Les évaluations *ex ante* s'avèrent également très importantes. Elles sont réalisées avant l'exécution de la politique afin d'évaluer sa pertinence et sa cohérence, ainsi que les modalités de sa mise en œuvre. L'évaluation *ex ante* peut être utilisée pour définir les objectifs et les étapes des activités en termes de résultats et pour établir des procédures pour les évaluations ultérieures qui seront effectuées pendant toute la durée de vie de la politique.

Encadré 2.2. Exemples de définition des objectifs et des cibles

Ce recueil contient de nombreux exemples de pratiques ayant évalué les besoins afin de définir des objectifs. Le «*Kiútprogram*», en Hongrie, a mis en place un programme de prêts solidaires pour la population rom originaire de quartiers défavorisés, dans le but de soutenir la création d'entreprise et la formalisation des activités informelles. L'élaboration de ce programme a commencé par un travail de terrain dans les régions potentielles afin d'évaluer les besoins pour un tel programme.

Le programme «*Microfranchise*» de l'Adie, en France, a été développé en réponse à un nombre croissant de clients qui souhaitaient créer une entreprise mais qui ne possédaient pas un projet d'entreprise viable. Les entrepreneurs à bas revenu ne disposent pas des moyens suffisants pour se lancer dans la création traditionnelle d'entreprise ou l'achat d'une franchise classique. Le modèle de la microfranchise leur offre dès lors une solution. Le programme anticipe également la croissance, en fixant des objectifs sur 5 ans pour chaque type de modèle de microfranchise.

3. Le déploiement d'activités ciblées de sensibilisation pour mobiliser les groupes défavorisés et sous-représentés

La capacité à atteindre les clients potentiels influence la réussite de tout programme ou projet d'entrepreneuriat inclusif. Les agences publiques et les organisations de soutien doivent chercher à exploiter les canaux médiatiques les plus largement répandus parmi les membres des divers groupes cibles. Ils pourraient inclure, par exemple, la radio, les journaux et les médias sociaux qui font déjà l'objet d'un suivi assidu de la part de la clientèle cible. Par ailleurs, les campagnes de sensibilisation plus larges et la promotion des modèles au sein des groupes cibles devraient exploiter ces canaux de communication.

Encadré 2.3. Un exemple de campagne de sensibilisation à travers les médias

En Irlande, le programme «*Going for Growth*», qui vise à encourager les femmes à développer leur entreprise, constitue un bon exemple de mobilisation à travers les médias. Il utilise un réseau d'ambassadeurs pour promouvoir la croissance des entreprises créées par les femmes et a effectivement utilisé de manière efficace des campagnes médiatiques pour toucher les femmes entrepreneurs.

Même si le recours au moyen de communication le plus pertinent se révèle essentiel, l'attention doit également être portée sur le message transmis. Les messages doivent être adaptés et différenciés en fonction des groupes cibles pour accroître les chances d'entrer en contact avec eux. Par exemple, les messages pour les jeunes entrepreneurs potentiels seront différents de ceux destinés aux femmes ou aux seniors. En outre, la mobilisation des immigrés et des minorités ethniques devra peut-être être réalisée dans plusieurs langues.

Encadré 2.4. Exemples de campagnes de sensibilisation à travers le bouche à oreille et l'organisation d'événements

Ce recueil contient un certain nombre d'exemples d'activités de mobilisation ciblées. Dans la ville de Vejle, au Danemark, le projet «*Coaching en entreprise pour les minorités ethniques*» planifie des réunions bimensuelles de sensibilisation dans plusieurs langues afin de mobiliser les entrepreneurs issus de diverses communautés ethniques. Elles sont généralement organisées en collaboration avec des associations professionnelles locales. Le bouche à oreille se révèle également important pour promouvoir ce programme de coaching.

À l'origine, «*DreamStart*», un programme intégré d'aide à l'entrepreneuriat pour les jeunes chômeurs en Belgique, ne déployait que peu d'efforts en matière de sensibilisation. Il s'appuyait plutôt sur les recommandations. Cependant, cela a donné lieu à l'arrivée d'une vague de clients potentiels présentant le même profil et les mêmes idées. Afin d'élargir sa clientèle, DreamStart fait désormais des présentations lors d'événements, organise des réunions de sensibilisation et distribue des imprimés par le biais de l'agence bruxelloise pour l'entreprise.

4. L'utilisation de mécanismes concurrentiels pour offrir un soutien intensif aux personnes susceptibles de réussir

Un grand nombre de programmes efficaces appliquent des critères de sélection pour choisir les participants. L'utilisation d'un mécanisme concurrentiel (par exemple un concours de plan d'affaires) pour sélectionner les personnes les plus susceptibles de réussir à créer leur entreprise est une pratique courante. Le recours à des critères de sélection stricts améliorera les indicateurs de performance du programme (le taux de survie des entreprises créées par les participants, entre autres). Ce genre de mécanismes de sélection rigoureux est couramment utilisé dans le cadre de programmes onéreux, tels que le coaching en face à face ou les aides à la création d'entreprise, afin de garantir que les résultats du programme correspondent aux coûts.

Encadré 2.5. Un exemple d'utilisation de la concurrence pour octroyer de l'aide

Le programme «*Entrepreneur mature*», en Pologne, illustre le recours à un instrument concurrentiel dans le but d'orienter l'aide vers les personnes susceptibles de réussir. Pour le volet formation, les participants ont été sélectionnés sur la base de candidatures écrites et d'entretiens courts. Les participants qui ont suivi au moins 80% de la formation pouvaient participer à un concours pour obtenir une subvention unique et une allocation de transition pendant 6 mois. Cette aide financière était attribuée par un comité composé de représentants d'organisations patronales locales.

Cependant, l'utilisation de mécanismes de sélection concurrentiels comporte des risques et les décideurs politiques doivent en être conscients. Étant donné que ces mécanismes sélectionneront les personnes les plus susceptibles de réussir, il est possible que les aides publiques soient utilisées pour aider ceux qui n'ont besoin d'aucun soutien (effets d'aubaine). Par ailleurs, ces procédés disqualifieront presque systématiquement les personnes les plus défavorisées, ce qui est contraire aux objectifs de la politique d'entrepreneuriat inclusif. Par conséquent, les critères de sélection des participants doivent prendre en compte non seulement les compétences et capacités, mais également les motivations et les objectifs de la politique.

Une autre solution pour filtrer les participants consiste à offrir un soutien échelonné. Une aide à faibles coûts peut être proposée à une vaste clientèle potentielle (par exemple une formation de base en entrepreneuriat) et une assistance plus intensive peut être octroyée progressivement au terme de chaque étape achevée par les participants.

Encadré 2.6. Exemples de mécanismes de sélection

L'approche de «l'entonnoir» est largement répandue dans le cadre des programmes et politiques d'entrepreneuriat inclusif. Ce recueil en contient plusieurs exemples. Le programme «*Mesure en faveur de la création d'une activité commerciale ou indépendante*», en Lettonie, offre une aide en deux étapes. Tout d'abord, les participants peuvent obtenir jusqu'à 20 consultations d'assistance-conseil sur une période de six semaines pour les aider à élaborer un plan d'affaires. Ils peuvent ensuite postuler pour la deuxième phase du soutien qui octroie des consultations individuelles supplémentaires et des aides financières. Pour accéder à ce service additionnel, des experts de l'industrie évaluent les plans d'affaires, en prenant en compte le caractère unique du produit ou service, le niveau d'innovation et la taille du marché potentiel.

Le «*régime de prestations sociales pour travailleurs indépendants (BBZ)*», aux Pays-Bas, offre une aide financière, des formations ainsi que des services d'aide au développement des entreprises à des chômeurs qui lancent une activité. Ce programme se caractérise notamment par la répartition des participants dans différents groupes en fonction de leurs besoins. Plusieurs degrés d'aide sont fournis aux divers groupes.

5. Le recours à des formateurs et des conseillers spécialisés

Les décideurs politiques doivent veiller à la qualité des services d'aide offerts. Les mentors, les formateurs, les coaches et les conseillers en entrepreneuriat doivent bien comprendre les défis et les besoins des groupes défavorisés et sous-représentés spécifiques avec lesquels ils travaillent. Il est dès lors essentiel que les formateurs et les conseillers soient formés pour travailler avec chaque groupe cible. Il s'avère également important de recruter des personnes issues du groupe cible ou disposant d'expérience professionnelle avec le groupe cible. Les agences de prestation peuvent également s'associer avec des organisations du secteur privé pour tirer parti de leur expérience et expertise.

Encadré 2.7. Exemples de collaboration avec des partenaires pour dispenser des formations

Ce recueil contient plusieurs exemples de partenariats public-privé. Le «*Fonds de promotion de l'entrepreneuriat*», en *Lituanie*, qui octroie des microcrédits et dispense des formations, en fait partie. Il est géré par Invega, l'agence responsable du développement des petites et moyennes entreprises, en collaboration avec le ministère de la sécurité sociale et du travail et le ministère des finances. Un certain nombre d'organisations du secteur privé sont indispensables au fonctionnement du programme, notamment la Caisse centrale de Lituanie, les coopératives de crédit et les organismes de formation. Invega se sert des forces de chaque organisation du secteur privé pour divers aspects du programme.

Le programme «*Devenir entrepreneur, ça marche*», en *Belgique*, est un programme de coaching pour les chômeurs intéressés par l'entrepreneuriat. Il s'appuie sur un partenariat solide entre diverses organisations, notamment le Syndicat des indépendants et des PME, qui est le gestionnaire principal, le service public flamand de l'emploi, responsable de la sensibilisation et des contacts avec les chômeurs, ainsi qu'un organisme de formation pour les services de coaching.

De même, *Invitalia*, l'agence nationale italienne chargée d'améliorer la compétitivité de l'*Italie*, gère plusieurs programmes de création d'entreprise. Parmi les aides disponibles figurent le financement, la formation, le coaching et le mentorat. Elle utilise des partenariats régionaux et locaux pour mobiliser des clients potentiels et fournir une aide de haute qualité, adaptée au contexte local.

Un des moyens de garantir la qualité des services de soutien à la création d'entreprise et du travail indépendant consiste à mettre en place un système d'accréditation qui vérifie les niveaux d'expérience et de compétences des personnes chargées de fournir l'aide. Il est également possible de lier le financement public destiné à la création d'entreprise et au travail indépendant à l'engagement de formateurs et de conseillers en entreprise formés et qualifiés.

Encadré 2.8. Un exemple d'accréditation des organisations d'aide au développement des entreprises

Le programme «*Prowess*» illustre cette approche visant à garantir que les services d'aide au développement des entreprises fournis sont de bonne qualité. Prowess, au Royaume-Uni, était un réseau d'organisations membres rassemblant des prestataires de services d'aide à la création d'entreprise favorables aux femmes. Une des initiatives clés qu'il a mise en place était le Prowess Flagship Award (prix Prowess de l'excellence), qui était conçu pour mettre en avant les services d'appui aux entreprises sensibles aux besoins des femmes.

6. L'apprentissage par l'expérience

L'évaluation représente un outil essentiel lors de l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et programmes d'entrepreneuriat inclusif. Ces mesures politiques peuvent être évaluées à l'aune de plusieurs critères de réussite clés (pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité, etc.) et les conclusions de cette évaluation permettront à leur tour de mettre en évidence les domaines à améliorer (voir tableau 2.1). Les résultats de ces évaluations doivent ensuite être pris en considération dans les processus d'élaboration et de mise en œuvre de la politique.

Tableau 2.1. Critères d'évaluation clés

Aspect	Définition	Exemples de questions
Pertinence	La mesure dans laquelle l'activité est adaptée aux priorités et aux politiques du groupe cible, du bénéficiaire et du gouvernement (les objectifs par rapport aux besoins).	Le financement est-il toujours un obstacle à l'entrepreneuriat des femmes? Les modifications apportées aux réglementations relatives aux prestations sociales pour les personnes handicapées rendent-elles la création d'entreprise peu intéressante pour elles?
Efficacité	La mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention ont été atteints, ou doivent en principe être atteints, compte tenu de leur importance relative (les résultats par rapport aux objectifs).	L'objectif en termes de nombre d'entreprises créées par des jeunes a-t-il été atteint? Ces entreprises ont-elles survécu pendant au moins 2 ans?
Efficience	Les résultats par rapport aux ressources. Ce terme économique signifie que les ressources les moins coûteuses sont utilisées dans le cadre de l'intervention pour obtenir les résultats souhaités (les ressources par rapport aux résultats).	Quel a été le coût par personne conseillée? Quel a été le coût par emploi créé à destination des Roms? Quel est le pourcentage de clients issus du groupe cible? Existait-il des moyens plus efficaces de mettre l'action en œuvre?
Impact	Les changements positifs et négatifs, anticipés ou non, engendrés directement ou indirectement par une politique (les objectifs par rapport aux résultats).	Observe-t-on à présent un taux plus élevé d'entrepreneurs et de travailleurs indépendants dans le groupe cible? Le taux d'emploi est-il à présent plus élevé au sein du groupe cible? L'inclusion sociale a-t-elle augmenté?
Viabilité	Cet aspect détermine si une activité est susceptible de se poursuivre après le retrait du financement.	Le système de microcrédit mis en place pour les entrepreneurs seniors s'autofinancera-t-il? Le centre d'assistance est-il en mesure de conserver les compétences qu'il a développées? Des aides publiques sont-elles encore nécessaires?

Source: OCDE/Commission européenne (2013), *Synthèse sur l'évaluation des actions pour l'entrepreneuriat inclusif — L'activité entrepreneuriale en Europe*, publications OCDE, Paris, et Union européenne, Luxembourg, disponible à l'adresse suivante: <http://www.oecd.org/employment/leed/KE-BE-13-001-FR-N.pdf>

Il est essentiel de prendre en considération la manière dont l'évaluation est utilisée lors du processus politique. Une évaluation *ex ante* doit également être entreprise afin d'apprécier la pertinence et la cohérence des mesures politiques proposées. À ce stade, il convient de définir les indicateurs de suivi et d'évaluation, d'établir un cadre logique pour énoncer clairement la façon dont l'action doit porter ses fruits et de dresser un plan d'évaluation afin de décrire le mode d'évaluation de la politique pendant et après sa période de mise en œuvre. Au cours de ce processus, il est par ailleurs important de tenir compte des résultats des évaluations de programmes similaires dans la région, le pays ou ailleurs.

Il peut également être utile de mettre en place et d'évaluer un projet pilote afin de vérifier si la logique d'un programme proposé résiste à l'épreuve de l'action sur le terrain et si celui-ci s'avère pertinent, efficace et efficient, mais aussi afin de définir les problèmes susceptibles de survenir lorsqu'il s'agit de renforcer ou d'intégrer l'initiative.

Encadré 2.9. Exemples d'apprentissage grâce à des projets pilotes

Un certain nombre d'exemples décrits dans ce recueil ont utilisé des programmes pilotes. Le programme «*L'entrepreneuriat et le monde des affaires*», en *Slovénie*, a testé une idée à petite échelle avant d'élargir son champ d'application une fois qu'elle a fait ses preuves. Ce projet recrute des jeunes chômeurs en tant que fonctionnaires, mais ils reçoivent un accompagnement personnalisé et une formation en entrepreneuriat au lieu de travailler. Il s'agit en substance d'une allocation. Il a été mis à l'essai dans la région de Zasavje entre 2009 et 2012, puis appliqué au niveau national en 2013 et élargi en 2014.

Le projet «*Tremplins pour l'emploi et l'entrepreneuriat*», en *Espagne*, offre aux chômeurs qui désirent créer une entreprise ou trouver un travail un accompagnement personnalisé individuel et en groupe. Il n'a pas été testé comme un projet pilote, mais il a été inspiré par un autre projet mis en place dans 17 pays et offrant à des jeunes chômeurs une formation d'artisan.

L'évaluation ex post est réalisée lorsque l'action est appliquée depuis suffisamment de temps pour générer des résultats. L'étude d'impact consiste essentiellement à définir et à tenir compte du contrefactuel, en suivant, par exemple, les effets sur les groupes de contrôle, composés de non-bénéficiaires, et en les comparant à l'impact sur les participants bénéficiaires.

L'évaluation peut se révéler technique lorsque des méthodes plus sophistiquées sont utilisées. Toutefois, cette complexité ne doit pas empêcher les parties prenantes de tirer profit de ces approches leur permettant de définir les actions les plus efficaces pour certains groupes cibles ainsi que les éléments à améliorer. Il est essentiel que les décideurs prennent conscience des principales difficultés afin de pouvoir dûment commander une évaluation à des experts et de contribuer à l'instauration d'une culture où l'élaboration et la mise en œuvre des politiques sont indissociables du processus d'évaluation.

Encadré 2.10. Exemples d'évaluations approfondies

Ce recueil contient un certain nombre d'exemples de programmes qui font l'objet d'évaluations approfondies. «*L'indemnité de transition*», en *Allemagne*, constitue un programme de soutien à grande échelle pour les chômeurs intéressés par le travail indépendant. Le vaste champ d'application du programme et la quantité d'informations et de données administratives ont permis de réaliser une évaluation approfondie. Celle-ci a informé les décideurs politiques sur les mesures efficaces et les domaines à améliorer.

La «*subvention de démarrage*», en *Finlande*, a fait l'objet d'évaluations régulières. Les décideurs politiques sont confrontés à deux grandes préoccupations en matière de subventions destinées aux demandeurs d'emploi en faveur de la création d'entreprise: la mesure dans laquelle les fonds publics sont utilisés par des personnes qui auraient créé une entreprise même en l'absence de subvention et la mesure dans laquelle les bénéficiaires de l'aide publique entraînent les non-bénéficiaires hors du marché. Des évaluations approfondies peuvent identifier ces impacts et permettre de mieux cibler la politique. La Finlande a été une pionnière à cet égard.

Le «*programme d'aide à la création d'entreprise*», en *Autriche*, vise à soutenir les chômeurs dans la création de leur entreprise. À l'origine, il se concentrait exclusivement sur le soutien aux activités préalables à la création d'une entreprise. Cependant, les évaluations ont révélé que le manque de soutien dans les phases postérieures au démarrage expliquait en grande partie les taux d'échec élevés. Par conséquent, le projet a été adapté et les participants peuvent désormais recevoir des conseils en entreprise jusqu'à 2 ans après la création de leur entreprise.

Références

Rapports «Pallier la pénurie d'entrepreneurs»

- OCDE/Commission européenne (2015), *Pallier la pénurie d'entrepreneurs 2015 — Politiques d'entrepreneuriat inclusif en Europe*, publications OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264249936-fr>
- OCDE/Commission européenne (2014), *Pallier la pénurie d'entrepreneurs 2014 — Politiques d'entrepreneuriat inclusif en Europe*, publications OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264230842-fr>
- OCDE/Commission européenne (2013), *Pallier la pénurie d'entrepreneurs — Politiques d'entrepreneuriat inclusif en Europe*, publications OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264188211-fr>

Synthèses sur les politiques d'entrepreneuriat inclusif

- OCDE/Commission européenne (2015), «Synthèse sur la durabilité du travail indépendant», publications OCDE, Paris, et Union européenne, Luxembourg, http://www.oecd.org/fr/cfe/leed/PB-sustaining-self-employment_FR.pdf
- OCDE/Commission européenne (2015), «Synthèse sur l'entrepreneuriat informel», publications OCDE, Paris, et Union européenne, Luxembourg, <http://www.oecd.org/fr/cfe/leed/KEBE14003FRN.pdf>
- OCDE/Commission européenne (2015), «Synthèse sur les réseaux d'entrepreneuriat inclusif», publications OCDE, Paris, et Union européenne, Luxembourg, <http://www.oecd.org/fr/cfe/leed/Policy%20Brief%20on%20Expanding%20Networks%20for%20Inclusive%20Entrepreneurship%20FR.pdf>
- OCDE/Commission européenne (2014), «Synthèse sur l'entrepreneuriat des personnes handicapées», publications OCDE, Paris, et Union européenne, Luxembourg, <http://www.oecd.org/cfe/leed/KEBE13003FRN-web.pdf>
- OCDE/Commission européenne (2014), «Accès au financement pour la création d'entreprise dans le cadre de l'entrepreneuriat inclusif», publications OCDE, Paris, et Union européenne, Luxembourg, <http://www.oecd.org/cfe/leed/Policy-brief-financial-inclusive-entrepreneurship-FR.pdf>
- OCDE/Commission européenne (2013), «Synthèse sur l'évaluation des actions pour l'entrepreneuriat inclusif», publications OCDE, Paris, et Union européenne, Luxembourg, <http://www.oecd.org/employment/leed/KE-BE-13-001-FR-N.pdf>
- OCDE/Commission européenne (2013), «Synthèse sur l'entrepreneuriat social», publications OCDE, Paris, et Union européenne, Luxembourg, http://www.oecd.org/cfe/leed/Social%20entrepreneurship%20policy%20brief%20FR_FINAL.pdf
- OCDE/Commission européenne (2012), «Synthèse sur l'entrepreneuriat des seniors», publications OCDE, Paris, et Union européenne, Luxembourg, [http://www.oecd.org/fr/cfe/leed/EUEMP12A1201_Brochure_Entrepreneurial_Activities_FR_v1.0_accessible.pdf\[1\].pdf](http://www.oecd.org/fr/cfe/leed/EUEMP12A1201_Brochure_Entrepreneurial_Activities_FR_v1.0_accessible.pdf[1].pdf)
- OCDE/Commission européenne (2012), «Synthèse sur l'entrepreneuriat des jeunes», publications OCDE, Paris, et Union européenne, Luxembourg, http://www.oecd.org/cfe/leed/Youth%20entrepreneurship%20policy%20brief%20FR_FINAL.pdf

ANNEXE: Tableaux récapitulatifs

Autriche

Programme d'aide à la création d'entreprise	
Groupe cible	Les chômeurs
Aides octroyées	Formation, conseil en entreprise, allocation
Objectif	Le programme vise à diminuer le chômage en aidant les demandeurs d'emploi à lancer leur propre entreprise.
État	Lancé en 1995; en cours
Aperçu du programme	<p>Le programme d'aide à la création d'entreprise (Unternehmensgründungsprogramm — UGP) du service public autrichien de l'emploi (AMS) offre un programme d'aide intégré aux chômeurs intéressés par le travail indépendant.</p> <p>Il s'articule en quatre phases: la phase de clarification consiste en un processus d'acceptation qui évalue la faisabilité du projet d'entreprise et identifie les besoins des entrepreneurs. La phase de préparation constitue l'étape principale du programme. Elle comprend des services de conseil en entreprise individuel, ainsi que des ateliers sur la création d'entreprise. Lors de la phase de réalisation, les participants lancent leur entreprise. Ils peuvent avoir recours à des services de conseil supplémentaires et recevoir une allocation à la création d'entreprise pendant 2 mois. Cette allocation équivaut au montant qu'ils auraient perçu en prestations de chômage, auquel s'ajoute une somme couvrant les cotisations de sécurité sociale. Une fois l'entreprise créée, une phase de suivi est prévue pour établir un «bilan» des nouvelles entreprises et un service de conseil supplémentaire est octroyé pendant 2 ans après le démarrage.</p> <p>Le programme est géré par les bureaux régionaux de l'AMS, bien que mis en œuvre par des consultants externes.</p>
Fondement	Les chômeurs reçoivent des allocations de chômage uniquement s'ils sont inscrits et disponibles sur le marché du travail. Les personnes créant une entreprise doivent renoncer à leurs prestations de chômage puisqu'elles ne sont plus disponibles pour travailler. Cela peut discréditer le travail indépendant comme moyen de réinsertion professionnelle.
Durée de l'aide	Les formations et les conseils en entreprise sont dispensés pour une durée maximale de 6 mois, pouvant être étendue jusqu'à 9 mois. L'allocation est versée pendant 2 mois.
Principaux défis rencontrés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concilier le besoin de sélectionner des participants susceptibles de réussir et la nécessité d'aider les plus défavorisés. 2. Garantir l'efficacité du programme au regard des coûts puisqu'il fournit un soutien individuel intensif et verse une allocation financière non remboursable.
Impact	<p>Parmi les 8 683 personnes qui ont intégré le programme en 2013, 5 074 ont créé une entreprise (58 %).</p> <p>Les taux de survie des entreprises soutenues s'élèvent à 89 % sur un an, 75 % sur 3 ans et 64 % sur 5 ans. Ces taux sont légèrement supérieurs aux taux de survie de la population entrepreneuriale globale.</p> <p>Une évaluation de 2006 révèle que les entreprises créées dans le cadre de ce programme ont mené à la création nette de 1,26 emploi, outre celui de l'entrepreneur.</p>
Coût annuel moyen	5 millions d'euros pour les services de conseil; 12 millions d'euros pour les allocations
Coût par participant (*)	1 960 euros
Sources de financement	Le programme est actuellement financé par le gouvernement national; il a reçu des fonds du Fonds social européen jusqu'en 2006.

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

Belgique (région bruxelloise)

DreamStart	
Groupe cible	Jeunes chômeurs (18-30 ans)
Aides octroyées	Formation, coaching et mentorat
Objectif	Aider les jeunes chômeurs à développer un projet d'entreprise et à élaborer un plan d'affaires pour leur permettre de créer leur propre entreprise
État	Lancé en 2013; en cours
Aperçu du programme	<p>Le projet fonctionne comme un cours d'élaboration de plans d'affaires. Les participants sont sélectionnés sur la base d'un entretien d'admission qui évalue leur projet d'entreprise, leur motivation et leurs chances de réussite.</p> <p>Pendant 2 mois, les participants se rencontrent trois jours complets par semaine pour étudier et interagir avec des entrepreneurs, des experts en création d'entreprise et d'autres entrepreneurs potentiels. Au cours de cette période, les participants reçoivent une formation et des conseils de la part d'experts volontaires issus des secteurs privé, public et financier et ils collaborent pour élaborer leur plan d'affaires. Il incombe aux participants de mettre en œuvre leur plan et de créer leur propre entreprise. Bien que le financement et les autres aides à la création d'entreprise ne fassent pas officiellement partie du programme d'aide, les participants ont souvent accès au microcrédit via MicroStart, une organisation sœur de DreamStart.</p>
Fondement	La région bruxelloise est confrontée à un taux de chômage élevé chez les jeunes. Par ailleurs, les services publics de l'emploi font face à des difficultés croissantes pour trouver un travail à leurs clients. Le travail indépendant représente une option pour certains jeunes chômeurs pour réintégrer le marché du travail.
Durée de l'aide	Les formations, le coaching et le mentorat sont octroyés pendant 2 mois.
Principaux défis rencontrés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le projet repose largement sur les volontaires, ce qui l'empêche d'élargir l'étendue et la portée des services offerts. 2. La mobilisation de ressources financières suffisantes s'est révélée difficile. Le projet est financé par des fonds publics, des dons du secteur privé et des contributions en nature. Aucun droit d'inscription n'est demandé car cela pourrait dissuader des participants potentiels. 3. Le projet se concentre sur la phase préalable à la création d'entreprise, mais les participants auront probablement besoin d'aide après le démarrage. Des liens plus réguliers et plus étroits avec les prestataires de services d'aide au développement des entreprises cherchent à être établis. 4. Le soutien actuel doit être renforcé en ce qui concerne l'accès aux financements.
Impact	<p>Une aide a été apportée à 36 jeunes au cours de 3 cycles de projet. 60 % des personnes ayant achevé le programme ont créé une entreprise dans l'année. Un tiers d'entre elles ont travaillé à temps plein dans leur entreprise et deux tiers ont combiné la création de leur entreprise avec un emploi salarié.</p> <p>Après le programme, de nombreux participants ont établi leurs propres groupes non officiels de soutien entre pairs.</p>
Coût annuel moyen	72 000 euros pour 3 cycles (sans tenir compte des 70 000 euros de contributions en nature de la part des volontaires)
Coût par participant (*)	2 000 euros
Sources de financement	Fonds publics (42%), dons du secteur privé (7%) et contributions en nature (51%)

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

Belgique (Flandre)

Devenir entrepreneur, ça marche	
Groupe cible	Les chômeurs
Aides octroyées	Coaching
Objectif	Aider les chômeurs à créer une entreprise
État	2008-2012; terminé
Aperçu du programme	<p>Le projet «Devenir entrepreneur, ça marche» a été un programme d'accompagnement individualisé destiné aux chômeurs. Il s'agissait d'un partenariat entre UNIZO (l'Union des entrepreneurs indépendants), le VDAB (le service public flamand de l'emploi) et Syntra (le réseau de formation à l'entrepreneuriat), avec le soutien financier du Fonds social européen et du VDAB.</p> <p>Avant d'intégrer le programme, les chômeurs intéressés ont dû se soumettre à une procédure de sélection. Des professionnels externes du monde des entreprises ont utilisé un outil d'autoévaluation appelé «ENTRE-Mirror» pour identifier les candidats disposant d'une idée pertinente et des compétences adéquates pour le travail indépendant.</p> <p>La première phase de l'aide durait jusqu'à 6 mois. Chaque participant a fait l'objet d'une évaluation approfondie de ses compétences et besoins, a suivi une formation et a bénéficié de l'accompagnement d'un coach. La première étape visait à élaborer un plan d'action pour le lancement de l'entreprise et à obtenir un certificat en gestion d'entreprise (obligatoire en Flandre).</p> <p>La seconde phase durait également jusqu'à 6 mois et prévoyait un accompagnement individualisé intensif des participants lors de la mise en œuvre de leur plan d'affaires. Elle comprenait en outre d'autres activités, telles que les demandes de prêts, la recherche d'un bail à usage commercial, les contacts avec les fournisseurs et les clients potentiels et l'élaboration d'une stratégie de marketing. Les participants ont également eu accès à des ateliers et des séances d'information sur les écueils de la gestion d'entreprise.</p>
Fondement	Le programme a été mis en place pour surmonter deux obstacles auxquels les demandeurs d'emploi sont confrontés lors de la création d'une entreprise. Tout d'abord, les chômeurs manquent généralement de motivation et de compétences pour le travail indépendant. Ensuite, les services de l'emploi pour les chômeurs en Flandre dans le milieu des années 2000 étaient fragmentés et peu d'aide était proposée aux demandeurs d'emploi intéressés par le travail indépendant.
Durée de l'aide	Les deux phases de coaching et de formation durent jusqu'à 6 mois chacune. Les participants ne possédant pas de certificat en gestion d'entreprise ont dû suivre un cours de 132 heures (en dehors de ce programme).
Principaux défis rencontrés	<p>1. Le programme a rencontré des difficultés à mobiliser certains clients cibles, tels que les personnes souffrant d'invalidité professionnelle ou issues de groupes ethniques minoritaires. Puisque tous les programmes de formation ont été dispensés en néerlandais, de nombreux candidats entrepreneurs ont identifié la langue comme un obstacle considérable.</p> <p>2. Un autre défi consistait à assurer un encadrement professionnel à 650 participants avec une équipe de seulement 5 coaches.</p> <p>3. Il a également été difficile de trouver le bon équilibre entre la mise en place d'un programme structuré pour soutenir la création d'entreprise et la flexibilité nécessaire pour encourager la créativité.</p>
Impact	2 101 participants ont achevé au moins la première phase du programme. 52,4% des participants sont sortis du chômage entre 2011 et 2013, dont 90% sont devenus indépendants.
Coût annuel moyen	1 480 000 euros (pour l'édition la plus récente)
Coût par participant (*)	1 250 euros (pour l'édition la plus récente)
Sources de financement	Gouvernement régional (51,7%), Fonds social européen (39,5%) et autres (8,8%)

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

Croatie

Les femmes sur le marché du travail	
Groupe cible	Femmes au chômage, en particulier les chômeuses de longue durée de plus de 40 ans (au chômage depuis plus de 12 mois) et les femmes de l'administration publique
Aides octroyées	Financements (subventions), coaching et mentorat, formation, conseil en entreprise
Objectif	Aider les femmes au chômage à retrouver le chemin de l'emploi grâce à la création d'entreprise et augmenter les capacités de l'administration publique.
État	Le programme a commencé en 2010 et s'est achevé en 2012. Le système de subvention a duré de novembre 2010 à novembre 2011 et le projet d'assistance technique de septembre 2010 à mars 2012.
Aperçu du programme	«Les femmes sur le marché du travail» était un projet à deux dimensions mis en œuvre par le service croate de l'emploi au titre de l'instrument d'aide de préadhésion. D'une part, l'assistance technique visait à exploiter les outils existants (tels que la formation) pour aider les femmes à réintégrer le marché du travail. Elle se concentrait principalement sur la recherche d'un emploi pour les femmes (plutôt que sur l'appui au travail indépendant). D'autre part, un système de subvention a financé plusieurs projets pour aider les femmes à entrer sur le marché du travail. Après l'examen de 55 propositions de projet, 18 ont reçu des subventions pour leur mise en œuvre. Trois de ces projets concernaient spécifiquement les activités entrepreneuriales: «Soyez commerciale — Soyez compétitive», dans le comitat de Brod-Posavina; «Pas à pas vers le marché du travail», dans le comitat de Vukovar-Srijem; «MOTS — Davantage d'opportunités grâce à de nouvelles compétences», à Dubrovnik-Neretva. Ces projets ont fourni un certain nombre d'aides.
Fondement	Les chômeuses de longue durée en Croatie sont fortement menacées d'exclusion sociale. L'entrepreneuriat a été considéré comme un moyen de relever ce défi et de favoriser l'émancipation des femmes défavorisées. Le programme visait également à combler les lacunes de l'aide que les politiques publiques apportaient à ces femmes.
Durée de l'aide	Les subventions ont soutenu les projets d'entrepreneuriat pendant 12 mois. L'assistance technique a été fournie pendant 18 mois.
Principaux défis rencontrés	1. Les organisations qui ont versé les subventions ont rencontré des difficultés à satisfaire aux conditions de l'Union européenne et ont eu du mal avec la gestion des fonds et la planification. 2. Le projet d'assistance technique a été confronté à plusieurs défis, notamment des taux de participation plus faibles que prévu (en particulier de la part des femmes ayant occupé des postes dans l'administration publique). 3. Étant donné que le suivi et l'évaluation n'étaient pas intégrés dans les projets, il est difficile de tirer des enseignements de cette expérience.
Impact	Trois projets de subvention ont soutenu directement la création d'entreprise par des femmes: <i>Soyez commerciale — Soyez compétitive</i> : sur 415 femmes, 55 ont été sélectionnées pour participer. Parmi celles-ci, 13 ont créé leur propre entreprise ou ont trouvé du travail ailleurs. <i>Pas à pas vers le marché du travail</i> : 262 femmes ont participé au programme. Parmi elles, 2 ont lancé leur propre entreprise (et ont engagé 13 autres participantes), 3 ont fondé une société ensemble et 27 ont trouvé un emploi ailleurs. Ainsi, 45 femmes ont trouvé un emploi productif. <i>MOTS — Davantage d'opportunités grâce à de nouvelles compétences</i> : 239 femmes au chômage ont participé, 59 ont trouvé un emploi et 9 ont créé leur entreprise. Le programme a en outre contribué au renforcement des capacités au sein de l'administration publique.
Coût annuel moyen	Programme de subvention: 1 853 606 euros (dont 309 412 ont été utilisés pour les trois projets d'entrepreneuriat); projet d'assistance technique: 581 000 euros
Coût par participant (*)	Programme de subvention: 560 euros (pour les trois projets d'entrepreneuriat)
Sources de financement	Instrument d'aide de préadhésion de l'UE; cofinancement de la part du gouvernement national et des organisations locales.

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

Danemark

Coaching en entreprise pour les minorités ethniques	
Groupe cible	Entrepreneurs issus d'une minorité ethnique
Aides octroyées	Coaching, orientation
Objectif	Ce mécanisme vise à confier le rôle de conseiller en affaires à un coach professionnel plutôt qu'à la famille et aux amis, dans un souci d'efficacité. Le taux de réussite parmi les entrepreneurs issus de la minorité ethnique de Vejle devrait ainsi augmenter.
État	Lancé en 2004; en cours
Aperçu du programme	<p>Ce projet établit une relation personnelle avec les entrepreneurs issus des minorités ethniques et des communautés d'immigrés, en offrant des services de conseil professionnel. Le coach prodigue des conseils professionnels dans le domaine des normes réglementaires et sociales du nouveau pays. En outre, il met en place et renforce les réseaux sociaux des minorités ethniques. Les consultations sont organisées par le biais d'arrangements informels et flexibles. Ils se concentrent en premier lieu sur le plan d'affaires, à savoir l'identification et l'élaboration des éléments centraux du projet d'entreprise, tels que l'opportunité, le marché, les besoins financiers et les compétences de l'entrepreneur. En fonction de ces discussions, le coach oriente les participants vers des formations commerciales et entrepreneuriales officielles, dispensées par les régions et les municipalités. Une fois l'entreprise créée, les conseillers peuvent continuer à offrir aux participants des services de coaching et de mentorat pour les aider à développer leur entreprise.</p> <p>Au début, la plupart des bénéficiaires étaient d'origine turque. Désormais, les participants proviennent d'un éventail plus large de régions, notamment l'Afrique du Nord, la Corne de l'Afrique ainsi que l'Europe centrale et orientale.</p>
Fondement	Le projet a été lancé en raison du manque d'intérêt dont faisaient preuve les entrepreneurs issus des minorités ethniques et des immigrés pour les services traditionnels d'appui aux entreprises. Un des principaux défis rencontrés par les programmes d'aide publics réside dans l'établissement de relations de confiance avec les clients. Un coach issu lui-même d'une minorité ethnique est généralement capable de manifester davantage d'empathie envers le client. Par ailleurs, il comprendra peut-être mieux ses difficultés et ses besoins (en particulier en ce qui concerne les questions d'ordre non commercial, telles que l'immigration et le statut du permis de travail).
Durée de l'aide	Les participants doivent se présenter à un entretien d'admission de deux heures. À la suite de cette rencontre, le coach et l'entrepreneur négocient la longueur et l'intensité de leur relation.
Principaux défis rencontrés	Garantir suffisamment de fonds pour permettre au projet de se poursuivre
Impact	<p>Environ 100 entrepreneurs sont accompagnés chaque année et 50 % créent une entreprise au cours de l'année.</p> <p>En 2007, le projet a remporté le Prix du pionnier dans l'entreprise et a été sélectionné en 2011 en tant que meilleure pratique européenne dans le cadre du projet «Inspire EU» (Inspiration entrepreneuriale pour l'Union européenne) du programme Interreg IVC.</p>
Coût annuel moyen	20 000 euros
Coût par participant (*)	200 euros
Sources de financement	Fonds social européen; contributions en nature

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

Finlande

Subvention de démarrage	
Groupe cible	Les demandeurs d'emploi et les personnes qui quittent le salariat au profit du travail indépendant.
Aides octroyées	Allocation de transition
Objectif	La subvention de démarrage a pour objectif de promouvoir la création de nouvelles entreprises et de favoriser l'emploi chez les chômeurs. Le programme vise à contribuer à l'augmentation du nombre de nouvelles entreprises en Finlande, à maintenir et améliorer les taux de survie de ces nouvelles sociétés et à encourager les citoyens à créer de nouvelles entreprises et à promouvoir leur croissance et leur emploi.
État	Lancé en 1984; en cours
Aperçu du programme	<p>Le programme octroie une allocation pour soutenir les nouveaux entrepreneurs lors des phases initiales du développement de l'entreprise, au moment où la clientèle est en train de se constituer. Les demandeurs d'emploi qui créent une entreprise sont éligibles, ainsi que les personnes souhaitant passer d'un emploi salarié à une activité indépendante.</p> <p>L'allocation équivaut à une subvention de base permettant de couvrir les frais de subsistance de l'entrepreneur pendant une période déterminée. L'allocation de base s'élevait à 32,66 euros par jour en 2014. La subvention est généralement versée pendant 6 mois, mais elle est renouvelable jusqu'à 18 mois. Par ailleurs, une subvention complémentaire peut être accordée, égale à 60 % de la valeur de l'allocation de base. La subvention moyenne s'élevait à environ 800-850 euros par mois pendant 9,5 mois.</p> <p>Les services TE (services de l'emploi et du développement économique) gèrent la subvention, mais les bénéficiaires sont sélectionnés par des consultants externes.</p>
Fondement	À l'origine, la subvention a été créée pour lutter contre une grave récession et des taux de chômage élevés. Elle était également considérée comme un moyen de promouvoir la croissance, le changement et le développement économiques.
Durée de l'aide	L'allocation est versée pendant 6 mois, renouvelable pour 12 mois supplémentaires au maximum.
Principaux défis rencontrés	<p>1. Il s'avère difficile de trouver le juste équilibre entre les objectifs sociaux visant à soutenir les chômeurs et le besoin de garantir une chance de réussite raisonnable pour les nouvelles entreprises. Par ailleurs, il n'est pas simple pour le gouvernement de conseiller les personnes chargées de l'évaluation des candidatures.</p> <p>2. Les bénéficiaires sont souvent insatisfaits quant à la durée et au montant de la subvention. Cela révèle peut-être que le gouvernement devrait s'efforcer de mieux expliquer aux bénéficiaires qu'il ne s'agit pas d'un financement à la création d'entreprise.</p> <p>3. En règle générale, les bénéficiaires ignorent les autres opportunités de financement auxquelles ils ont accès pour créer leur entreprise.</p>
Impact	<p>Environ 50 % des bénéficiaires ont déclaré que la subvention avait été nécessaire pour lancer leur entreprise. 38 % des compagnies établies en 2005 étaient toujours en activité en 2012 (ce taux est de 41 % pour celles établies en 2006 et de 61 % pour 2007).</p> <p>50-80 % des entrepreneurs travaillaient à plein temps dans leur entreprise (selon l'année) et 66 % d'entre eux ont recruté des employés.</p>
Coût annuel moyen	37,5 millions d'euros
Coût par participant (*)	7 650 euros (Pour la subvention uniquement, les frais opérationnels sont exclus.)
Sources de financement	Ministère de l'emploi et de l'économie (95 %); Fonds social européen (5 %)

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

France

Programme de microfranchise de l'Adie	
Groupe cible	Principalement les chômeurs, mais tous les groupes socialement exclus sont éligibles
Aides octroyées	Un modèle d'entreprise (une microfranchise) et des services d'aide intégrés
Objectif	Le programme vise à aider les clients à devenir indépendants en leur fournissant un modèle d'entreprise peu risqué et clés en main.
État	Lancé en 2011; en cours
Aperçu du programme	<p>Les clients de l'Adie sont généralement des chômeurs ou des bénéficiaires d'aide sociale. Le programme de microfranchise fournit un modèle d'entreprise clés en main et une gamme de services d'aide à la création d'entreprise (formation, conseiller en entreprise, etc.) pour garantir la réussite de la microfranchise.</p> <p>L'Adie identifie les microfranchiseurs potentiels grâce à ses réseaux professionnels. Il existe actuellement deux types de réseaux de microfranchise: ceux développés en partenariat avec les grandes entreprises et ceux mis en place avec les entrepreneurs. La seule différence entre les deux modèles réside dans la taille potentielle de la filière.</p> <p>Les candidats à la microfranchise sont interrogés et évalués en fonction de leurs motivations et de leur potentiel en matière de gestion d'entreprise. L'Adie établit une relation contractuelle entre toutes les parties. Le microfranchisé doit payer au microfranchiseur une redevance pour l'utilisation du modèle d'entreprise. L'Adie peut également aider le microfranchisé en lui donnant accès à des financements et des formations.</p>
Fondement	L'Adie a lancé son initiative de microfranchise parce qu'un nombre croissant de personnes contactaient ses antennes. Elles souhaitaient créer leur propre entreprise, mais elles manquaient d'un projet d'entreprise viable. Les entrepreneurs à bas revenu ne disposent pas des moyens suffisants pour les franchises traditionnelles et aucun autre soutien n'existait pour les entrepreneurs à faible revenu qui ne désiraient pas créer une entreprise tout seuls.
Durée de l'aide	La durée de l'aide dépend des besoins du client.
Principaux défis rencontrés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les normes en matière de certification professionnelle posent des problèmes, car de nombreuses microfranchises potentielles opèrent dans des secteurs qui exigent que les employés suivent une formation et reçoivent une attestation. Or, les clients de l'Adie rencontrent généralement des difficultés pour les obtenir. 2. L'expérience jusqu'à ce jour n'a pas encore permis de dégager des indicateurs de réussite cohérents qui pourraient influencer le processus de sélection des candidats. 3. Pour développer le programme, il faudrait des volontaires plus nombreux et mieux formés.
Impact	Trois filières de microfranchise ont été lancées, créant plus de 150 opportunités de travail indépendant. Cinq réseaux pilotes sont actuellement à l'essai.
Coût annuel moyen	N/A
Coût par participant (*)	8 000 euros
Sources de financement	Adie

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

Allemagne

Nouvelle subvention de démarrage	
Groupe cible	Les chômeurs
Aides octroyées	Allocation de transition
Objectif	L'allocation de transition vise à octroyer un soutien financier aux demandeurs d'emploi pour les aider à développer une entreprise. L'objectif de ce programme consiste à offrir aux chômeurs une option alternative aux stratégies habituelles de recherche d'emploi, pour leur permettre de sortir du chômage.
État	Subvention à la création d'entreprise: 2006-2011 (terminé) Nouvelle subvention à la création d'entreprise: 2012-à ce jour (en cours)
Aperçu du programme	Les subventions sont accordées aux chômeurs pour faciliter la création de leur propre entreprise. L'individu perçoit une somme équivalente à l'allocation de chômage qu'il aurait reçue, à laquelle s'ajoutent 300 euros pour les cotisations de sécurité sociale. Les allocations sont garanties pendant 6 mois, avec la possibilité de les prolonger de 9 mois supplémentaires (à condition que l'individu poursuive ses initiatives de travail indépendant). Pour bénéficier de cette indemnité, l'individu doit être admissible aux prestations de chômage depuis au moins 150 jours et il doit avoir produit un plan d'affaires qui a été approuvé par une chambre de commerce ou une institution similaire. Le programme est conçu pour permettre aux chômeurs de se concentrer sur la création de leur propre entreprise, leurs frais de subsistance étant couverts par la subvention.
Fondement	La subvention a été créée en raison du déficit de financement de démarrage auquel sont confrontés les chômeurs et de l'obligation de renoncer aux prestations de chômage pour créer une entreprise. L'instrument financier vise principalement à couvrir les frais de subsistance et les cotisations sociales, permettant ainsi aux fondateurs d'entreprise sortant du chômage de subvenir à leurs besoins lors de l'étape initiale du travail indépendant, c'est-à-dire lorsque l'entreprise demeure encore fort vulnérable et n'est peut-être pas capable de générer des revenus suffisants.
Durée de l'aide	L'allocation est versée pendant 6 mois, renouvelable pour 9 mois supplémentaires.
Principaux défis rencontrés	1. Diminuer les effets d'aubaine, puisque certains individus qui seraient devenus indépendants même sans la subvention continuent de recevoir le financement. 2. Diminuer les effets de déplacement pour les entreprises existantes, qui sont mises en concurrence avec des sociétés subventionnées par l'État. 3. Éviter le «faux travail indépendant», c'est-à-dire le remplacement des employés par des «indépendants» qui travaillent effectivement comme des salariés permanents, mais avec un salaire plus bas.
Impact	Les taux de survie des entreprises 56 mois après leur création oscillaient entre 55 et 70% (en fonction du sexe, des régions et d'autres facteurs), contre une moyenne générale de 50% de chances de survie après 5 ans. 40% des utilisateurs comptaient au moins un autre employé au sein de leur entreprise. Le ratio de création d'emplois s'élevait à 1-1 pour chaque subvention. Entre 20 et 23% des utilisateurs ont trouvé un emploi permanent rémunéré après le programme. En moyenne, les participants au programme sont restés actifs 20 mois plus longtemps et ont perçu de meilleurs revenus professionnels que les chômeurs ayant créé leur entreprise sans aide.
Coût annuel moyen	Entre 1,5 et 3,5 milliards d'euros, selon l'année et le programme
Coût par participant (*)	11 000-13 000 euros
Sources de financement	Gouvernement national (fonds allemand pour l'assurance chômage légale)

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

Hongrie

Kiútprogram	
Groupe cible	Les chômeurs issus de quartiers défavorisés (dans la pratique, il s'agissait principalement de la population rom)
Aides octroyées	Financement (prêts), coaching et mentorat, formation, conseil en entreprise
Objectif	Le programme visait à promouvoir l'ascension sociale et l'intégration des personnes défavorisées issues de quartiers défavorisés, en leur permettant d'établir et d'enregistrer une petite entreprise et ainsi de devenir indépendantes.
État	2010-2012; terminé
Aperçu du programme	<p>Ce programme de prêts solidaires a duré d'octobre 2010 à juin 2012 et se basait sur le modèle de la Grameen Bank. Les agents de terrain se sont rendus dans les quartiers potentiels pour promouvoir le programme et, lors d'une deuxième visite, ils ont rencontré les participants intéressés pour l'entretien d'admission. Les participants sélectionnés ont été placés dans des groupes de crédit et les membres du groupe ont reçu leur prêt successivement. Des remboursements hebdomadaires étaient demandés. Un défaut de paiement signifiait que les autres membres du groupe ne recevaient pas leur prêt. Chaque groupe avait un chef chargé de garantir que les membres respectaient les conditions d'emprunt. Les chefs de groupe recevaient leur prêt en dernier lieu.</p> <p>Les agents de terrain ont joué un rôle majeur dans la mise en œuvre du projet et l'aide individuelle aux clients. Le soutien a pris la forme d'aide pour l'acquisition des licences commerciales nécessaires et l'ouverture de comptes bancaires, ainsi que d'un accompagnement individualisé et d'une formation en matière de gestion d'entreprise.</p> <p>Le processus d'admission a été revu après la première année en raison de la faible mobilisation et de la mauvaise performance de la première cohorte de clients.</p>
Fondement	Le Kiútprogram s'adressait aux personnes issues des quartiers les plus défavorisés de Hongrie, majoritairement, mais pas exclusivement, la population rom. Il visait à combler une lacune du système d'aide sociale en offrant une aide financière, des formations et un accompagnement individualisé pour aider les personnes à créer une entreprise et leur permettre ainsi de rester actives sur le marché du travail et dans la société.
Durée de l'aide	18 mois
Principaux défis rencontrés	<p>1. Atteindre les résultats et cibles. Le programme a radicalement changé son marché cible au cours de ses trois années de fonctionnement.</p> <p>2. La sélection des participants s'est avérée compliquée. Il était difficile d'identifier les entrepreneurs potentiels qui répondaient à tous les critères de sélection et, par conséquent, de nombreux participants ont échoué.</p> <p>3. Les participants résidaient dans des quartiers défavorisés et étaient donc confrontés à des marchés régionaux et des réseaux professionnels relativement faibles. Ils dépendaient fortement de l'aide de leur agent de terrain.</p>
Impact	<p>192 personnes issues de groupes défavorisés ont postulé, dont 138 ont été sélectionnées pour participer au programme.</p> <p>95 % des clients ont déclaré que leur principale source de financement pour lancer leur propre entreprise provenait du programme.</p> <p>45 % des entreprises étaient toujours actives une année après la fin du programme.</p>
Coût annuel moyen	466 667 euros
Coût par participant (*)	10 144 euros
Sources de financement	Union européenne (85 %); gouvernement national (15 %)

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

Irlande

Going for Growth (En route vers la croissance)	
Groupe cible	Femmes entrepreneurs manifestant des ambitions de croissance
Aides octroyées	Coaching et mentorat en groupe et entre pairs, modèles
Objectif	L'objectif consiste à aider les femmes entrepreneurs ambitieuses à développer leur entreprise et élargir leurs réseaux.
État	Lancé en 2009; en cours
Aperçu du programme	<p>«Going for Growth» soutient les femmes entrepreneurs manifestant des ambitions de croissance, en favorisant le développement de leur entreprise grâce à l'identification d'objectifs de croissance et l'établissement d'échéances précises. L'initiative s'appuie sur les contributions volontaires de dirigeantes d'entreprises prospères qui animent un groupe et président des séances de coaching et de mentorat entre pairs au cours de cycles de 6 mois. Des dirigeantes volontaires d'entreprises prospères sont désignées comme «chefs de file» de ces réunions de groupe. Les chefs de file partagent leur expérience avec leur groupe, entretiennent une relation de confiance et de collaboration et encouragent le partage des expériences et des difficultés rencontrées. Ce mentorat de groupe apporte du soutien et la pression «positive» des pairs. En outre, il encourage les femmes entrepreneurs à atteindre leurs objectifs. Le projet organise également un forum national qui rassemble toutes les dirigeantes et les participantes lors d'ateliers sur le développement. Ce forum représente par ailleurs une opportunité d'élargir leurs réseaux.</p> <p>«Going for Growth» soutient également la publication de portraits médiatiques positifs de femmes entrepreneurs qui mettent en avant leur capacité à réaliser leurs objectifs de croissance.</p>
Fondement	En Irlande, les femmes sont moins susceptibles que les hommes de s'engager dans l'entrepreneuriat. Elles ont tendance à manquer de confiance en elles à cet égard, à être moins sensibles aux opportunités entrepreneuriales et à posséder des réseaux moins développés que les hommes. Par conséquent, une plus petite proportion de femmes entrepreneurs affiche de grandes ambitions de croissance.
Durée de l'aide	Chaque cycle dure 6 mois.
Principaux défis rencontrés	<p>1. Le financement du projet provient principalement des fonds publics, qui sont souvent de courte durée. Avec un budget relativement fixe, il a été difficile d'élargir l'étendue et le champ d'application du projet. L'augmentation du parrainage privé a permis de développer de nouveaux éléments ainsi que des initiatives complémentaires.</p> <p>2. Susciter l'intérêt à participer s'est révélé compliqué lors des premières années du projet en raison du nombre de réseaux et de programmes existants pour les femmes entrepreneurs. Actuellement, le défi consiste à satisfaire la demande de participation qui dépasse la capacité.</p> <p>3. Il s'est avéré difficile de motiver des chefs de file disposées à consacrer du temps au projet.</p>
Impact	Le projet en est à son 7 ^e cycle et plus de 400 participantes ont eu recours au mécanisme. Plus de 70% des participantes ayant terminé le 6 ^e cycle ont déclaré une croissance des ventes au cours de la période de 6 mois. La croissance moyenne s'élevait à 15%. Lors de cette période, les participantes ont recruté 88 personnes supplémentaires et 10 stagiaires ont été engagés. Le nombre d'exportatrices parmi les participantes a augmenté de 22%.
Coût annuel moyen	N/A
Coût par participant (*)	2 000 euros par cycle
Sources de financement	<p>La mesure en faveur de l'égalité pour les femmes (Equality for Women Measure), financée par le Fonds social européen, dans le cadre du programme opérationnel en matière d'investissement en capital humain (Human Capital Investment Operational Programme)</p> <p>Enterprise Ireland, l'organisation gouvernementale responsable du développement et de la croissance des entreprises irlandaises</p> <p>Le ministère de la justice et de l'égalité, pour la période allant de 2010 à 2014 inclus</p> <p>En 2015, KPMG est également devenu parrain.</p>

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

Italie

Programme d'aide à la création d'entreprise d'Invitalia en faveur des chômeurs	
Groupe cible	Les demandeurs d'emploi, la priorité étant donnée aux jeunes chômeurs (18-35 ans) et aux chômeurs issus des régions du sud de l'Italie
Aides octroyées	Financement (subventions et prêts bonifiés), formation et conseil en entreprise
Objectif	Le programme d'Invitalia pour la création d'entreprise en faveur des chômeurs s'adresse aux nouvelles sociétés et vise à donner la possibilité à tous les demandeurs d'emploi de se lancer dans l'entrepreneuriat.
État	Lancé en 1996; en cours
Aperçu du programme	Ce programme national se compose de quatre étapes distinctes. L'étape 1 prévoit la promotion du programme grâce à l'organisation de séminaires et d'ateliers de sensibilisation auprès des candidats. L'étape 2 concerne la procédure d'admission. Les candidats doivent préparer un plan d'affaires, qui est évalué par Invitalia. Les partenaires locaux (notamment les agences de développement local) évaluent l'éligibilité de la demande et du plan d'affaires et rencontrent les candidats. Les propositions approuvées participent à l'étape 3 qui se décline en trois différents types d'aide. Les participants intègrent un des programmes suivants: travail indépendant, microentreprises ou franchises. Dans le cadre de chacun de ces programmes, les participants peuvent recevoir une subvention de démarrage pouvant s'élever à 5 165 euros, un prêt bonifié d'une durée maximale de 7 ans et une aide en matière de planification d'affaires, de formation, de mentorat et de conseil en entreprise. Le niveau de soutien varie en fonction du programme. Environ 85 % des candidats intègrent le groupe sur le travail indépendant, 14 % celui sur les microentreprises et moins de 1 % choisissent les franchises. Enfin, au cours de l'étape 4, Invitalia évalue l'impact du programme en assurant un suivi permanent et en rassemblant des informations sur les entreprises financées.
Fondement	Un argument global peut être avancé en faveur des programmes visant à soutenir la création d'entreprise de la part des chômeurs. Même si les données au sein de l'Union européenne se révèlent mitigées, l'augmentation du chômage en Italie a engendré le besoin d'envisager des moyens de créer de l'emploi et de permettre aux chômeurs de réintégrer véritablement le marché du travail.
Durée de l'aide	Les services de conseil en entreprise sont fournis au cours de la première année d'activité. Les mesures financières peuvent durer jusqu'à 7 ans.
Principaux défis rencontrés	<ol style="list-style-type: none"> 1. La gestion des processus de sélection et d'admission s'est révélée difficile, compte tenu des ressources limitées dont disposaient les responsables du programme et du nombre élevé de candidats (jusqu'à 10 000 par an). 2. Apporter un soutien individuel suffisant et de haute qualité aux participants pour augmenter leurs chances de réussite. 3. Développer suffisamment de partenariats pour promouvoir le programme et assurer la mise en œuvre de tous les éléments du service fourni.
Impact	Entre 1996 et 2013, 327 280 candidatures ont été soumises et 111 124 nouvelles entreprises ont été fondées. Cela a contribué à la création de 193 084 emplois supplémentaires. Les investissements réalisés dans ces nouvelles sociétés s'élevaient à 4 032,7 millions d'euros.
Coût annuel moyen	120 millions d'euros
Coût par participant (*)	Environ 36 000 euros par entreprise créée (y compris la subvention financière)
Sources de financement	Fonds européen de développement régional; gouvernement national

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

Lettonie

Mesure en faveur de la création d'une activité commerciale ou indépendante	
Groupe cible	Les chômeurs
Aides octroyées	Financement (subvention, allocation mensuelle), conseil en entreprise
Objectif	Aider les chômeurs à réintégrer le marché de l'emploi par l'intermédiaire du travail indépendant et maintenir l'entreprise en activité pendant au moins 2 ans.
État	Lancé en 2008; en cours
Aperçu du programme	<p>L'aide octroyée dans le cadre de cette mesure s'articule en deux phases. Tout d'abord, les participants sont invités à une série de consultations visant à les aider individuellement lors de la préparation et de l'élaboration d'un plan d'affaires. Chaque participant peut bénéficier de 20 consultations individuelles sur une période de six semaines. Des professionnels du monde des affaires, engagés par l'agence gouvernementale de l'emploi (NVA), mènent ces consultations. Ces séances se concentrent sur l'identification d'un projet d'entreprise et l'élaboration d'un plan.</p> <p>Une fois les consultations terminées et le plan d'affaires finalisé, la NVA engage un processus d'évaluation pour sélectionner les projets qui seront soutenus lors de la deuxième phase. La seconde étape prévoit l'organisation de consultations individuelles supplémentaires et l'octroi de subventions.</p> <p>Le processus d'évaluation se concentre sur la qualité et la faisabilité des plans d'affaires élaborés lors de la première phase. La NVA crée un comité d'évaluation composé d'experts de l'industrie et de spécialistes en développement et création d'entreprise. Le comité examine le potentiel des plans d'affaires, en prenant en compte le caractère novateur et unique du produit ou du service, ainsi que la demande potentielle pour le produit ou le service.</p> <p>Les projets sélectionnés ont droit à : des services de conseil en entreprise lors de la première année d'activité de l'entreprise ou en tant que travailleur indépendant (20 consultations); une subvention pour la mise en œuvre du plan d'affaires — pour un montant maximal de 2 845,74 euros en fonction du montant prévisionnel approuvé; une subvention mensuelle lors de la phase initiale du projet (les 6 premiers mois) — dont le montant équivaut au salaire minimal défini par l'État (320 euros).</p>
Fondement	La crise économique a entraîné une augmentation du chômage plus rapide en Lettonie que dans le reste de l'Union européenne, ce qui a mis à rude épreuve les services publics de l'emploi et a conduit à la création de ce projet pilote dont le but est d'évaluer le potentiel de l'aide visant à encourager les chômeurs à se mettre à leur compte.
Durée de l'aide	La phase préalable à la création d'entreprise comprend six semaines de consultations individuelles. La phase postérieure à la création d'entreprise consiste en une subvention d'une durée de 6 mois.
Principaux défis rencontrés	<ol style="list-style-type: none"> 1. La sélection des participants s'est révélée compliquée. Le besoin d'obtenir des résultats a conduit à des critères de sélection stricts pour les participants. Le nombre de chômeurs éligibles au programme a dès lors été limité. 2. Puisqu'il s'agit d'un petit projet pilote, le financement a été difficile à garantir et est constamment menacé. 3. Convaincre les demandeurs d'emploi de réintégrer le travail formel n'a pas été aisé, en raison du nombre considérable d'emplois dans l'économie informelle.
Impact	Au total, 1 228 chômeurs ont participé aux consultations initiales visant à élaborer un plan d'affaires entre 2008 et 2014. À la fin de 2014, 267 entrepreneurs avaient achevé ce programme d'une durée de 2 ans. Actuellement, 129 chômeurs reçoivent l'aide de ce programme.
Coût annuel moyen	288 300 euros
Coût par participant (*)	5 628,83 euros (montant maximal comprenant la subvention et l'allocation)
Sources de financement	Gouvernement national

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

Lituanie

Fonds de promotion de l'entrepreneuriat	
Groupe cible	Il s'agit d'un programme national, mais l'accès est accordé en priorité aux chômeurs, aux jeunes (de moins de 29 ans), aux seniors (de plus de 50 ans) et aux personnes handicapées.
Aides octroyées	Microcrédit, garanties de prêt, formation, conseil en entreprise
Objectif	Le Fonds de promotion de l'entrepreneuriat (EPF) vise à développer la création d'entreprise et le travail indépendant, ainsi qu'à intégrer les personnes prioritaires issues des groupes défavorisés et sous-représentés au monde de l'entrepreneuriat.
État	Lancé en 2009; en cours
Aperçu du programme	<p>Le Fonds de promotion de l'entrepreneuriat a été mis en place par le ministère de la sécurité sociale et du travail, le ministère des finances et Invega, l'agence responsable du développement des petites et moyennes entreprises (PME). Le programme octroie des microcrédits, pour un montant maximal de 25 000 euros, aux nouveaux entrepreneurs et aux indépendants en activité depuis moins d'un an. Le microcrédit est accordé dans le cadre d'un ensemble de services d'aide complémentaires gratuits, tels que la formation, le conseil en entreprise et un soutien financier supplémentaire sous la forme de bonifications d'intérêt et de subventions partielles à l'embauche (pour les entreprises qui créent de l'emploi). Le programme offre également des garanties jusqu'à 80 % de la valeur du prêt.</p> <p>Le programme EPF est géré par Invega, en collaboration avec la Caisse centrale de Lituanie (LCCU), qui agit en tant qu'intermédiaire financier. Les prêts sont octroyés par des coopératives de crédit et les partenaires de la LCCU. En outre, 15 organismes de formation dispensent gratuitement des cours et des services de conseil en entreprise aux bénéficiaires de prêts.</p>
Fondement	En Lituanie, l'accès aux financements pour les nouveaux entrepreneurs est problématique depuis un certain temps. Les difficultés économiques caractéristiques du contexte de l'après-crise ont aggravé cette situation. Les nouveaux entrepreneurs issus des groupes prioritaires, qui sont favorisés dans le cadre de ce programme, rencontrent davantage de difficultés pour accéder aux fonds que les personnes appartenant aux groupes traditionnels et souhaitant créer une entreprise. Par conséquent, le programme EPF donne la priorité à ces groupes cibles prioritaires.
Durée de l'aide	Les prêts sont accordés dans un délai de quatre à six semaines et les garanties sont fournies dans les huit semaines. Les prêts octroyés ne sont soumis à aucune durée maximale. 64 heures de formation sont offertes.
Principaux défis rencontrés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afin de réduire le coût du prêt pour les participants, il avait été envisagé de convertir en partie les prêts en subvention (30 %) au moment de la mise en place de l'EPF, en 2009. Cependant, les réglementations de l'Union européenne ont rendu impossible la conversion partielle du prêt en subvention. Par conséquent, d'autres mesures d'aide financière ont dû être envisagées. Le ministère de l'économie et le ministère de la sécurité sociale et du travail ont adopté l'introduction de bonifications d'intérêt en 2012. 2. La mise en place du programme EPF s'est révélée plus longue que prévu, notamment en raison de la complexité des réglementations de l'Union européenne relatives au Fonds européen de développement régional. 3. Le contexte économique de l'après-crise a rendu les conditions pour la création d'entreprise plus difficiles que prévu et la demande initiale de prêts n'a pas atteint le niveau escompté. 4. Le financement a représenté un défi, notamment la mobilisation d'une quantité suffisante de fonds de la part du secteur privé.
Impact	Le programme a dépassé la plupart de ses objectifs pour la période 2010-2014, en particulier l'aide octroyée aux groupes prioritaires. Au total, 4 205 personnes ont participé à la formation et 4 117 l'ont achevée. 1 017 prêts ont été accordés, dont 479 en faveur de groupes prioritaires (47 %). Les bénéficiaires de prêts ont créé 1 758 nouveaux emplois.
Coût annuel moyen	3,62 millions d'euros
Coût par participant (*)	3 500 euros (calculé sur base du nombre de personnes ayant commencé la formation)
Sources de financement	Fonds social européen, Fonds européen de développement régional, gouvernement national, fonds du secteur privé

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

Pays-Bas

Régime de prestations sociales pour les travailleurs indépendants (BBZ)	
Groupe cible	Les chômeurs et les détenteurs d'une petite entreprise menacés de faillite
Aides octroyées	Financements (subvention, prêt, allocation), coaching et mentorat, formation, conseil en entreprise
Objectif	Le BBZ vise à aider les bénéficiaires d'une allocation sociale à créer une petite entreprise et devenir indépendants.
État	Lancé en 1996; en cours
Aperçu du programme	Le BBZ offre un ensemble intégré de services d'aide aux entrepreneurs, avant et après la création de leur entreprise. Le programme du BBZ se décompose en 8 étapes, notamment l'admission, la formation, l'élaboration du plan d'affaires et le financement. La plupart des participants suivent toutes les étapes, même si ce n'est pas obligatoire. Il faut généralement 9 mois pour compléter les étapes préalables à la création de la société. Après le lancement de l'entreprise, les participants ont droit à 12 mois de mentorat. Le ministère des affaires sociales et de l'emploi supervise le programme qui est mis en œuvre principalement par les services municipaux pour les affaires sociales et l'emploi. Les municipalités sous-traitent les prestataires de services d'aide au développement des entreprises du secteur privé et semi-public pour fournir les services. Elles sont libres de décider les termes du contrat avec les prestataires de services pour la formation et le conseil en entreprise. Un grand nombre d'entre elles ont recours à des contrats d'avance sur honoraires (par le biais d'appels d'offres restreints ou ouverts) conclus avec un ou deux prestataires de services pour une période de temps déterminée.
Fondement	Le programme a été mis en place en 1996, dans un contexte de niveau de chômage élevé et croissant. L'entrepreneuriat a été considéré comme un moyen productif de réintégrer les chômeurs dans le marché du travail, en particulier les personnes sollicitant les services d'aide sociale.
Durée de l'aide	L'aide préalable à la création d'entreprise dure généralement 9 mois; la durée des prêts peut s'étendre jusqu'à 5 ans; les allocations sont versées pendant 3 ans au maximum; les services de coaching et de conseil en entreprise postérieurs à la création de l'entreprise sont fournis pendant un an.
Principaux défis rencontrés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Il n'est pas aisé de déterminer le prix des services d'aide à la création d'entreprise proposés aux clients. Par conséquent, les responsables du programme ont rencontré des difficultés à trouver des partenaires et à organiser la prestation de ces services de soutien. 2. L'établissement et le maintien de relations avec un nombre décroissant de prestataires de services locaux. 3. Les gouvernements municipaux sont les principaux responsables de la mise en œuvre. Ils ne possèdent toutefois que peu d'expérience en ce qui concerne la coordination de tels programmes et leur personnel éprouve des difficultés à s'adapter à l'évolution de la clientèle et de l'environnement des affaires. 4. Les participants au programme courent le risque de perdre leurs droits aux prestations sociales, ce qui décourage la participation.
Impact	En moyenne, entre 1 800 et 2 400 personnes par an intègrent le projet. Entre 900 et 1 200 d'entre elles arrivent au terme du programme d'aide et créent une entreprise. Depuis 2009-2010, 72 % des participants ont conservé leur emploi 3 ans après avoir intégré le programme. 20 % de ces derniers ont trouvé un emploi rémunéré et 80 % ont poursuivi leurs initiatives entrepreneuriales. Selon les évaluations, chaque nouvelle entreprise soutenue par le programme apporte à la société une contribution nette égale à près de 20 000 euros.
Coût annuel moyen	40,4 millions d'euros
Coût par participant (*)	33 700 euros
Sources de financement	Gouvernement national (ministère des affaires sociales et de l'emploi); Fonds social européen; autres fonds de l'UE (uniquement pour les projets spéciaux)

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

Pologne

Entrepreneur mature	
Groupe cible	Les chômeurs de plus de 50 ans
Aides octroyées	Financements (subventions et allocation de transition), formation, coaching et mentorat, conseil en entreprise, mise en réseau.
Objectif	Aider les seniors à créer une entreprise pour qu'ils puissent rester actifs sur le marché du travail. Le programme vise également à développer une attitude plus positive à l'égard du rôle des seniors au sein de la société et à rendre le territoire local plus entrepreneurial.
État	2009-2010; terminé
Aperçu du programme	<p>Le projet polonais «Entrepreneur mature», élaboré par le service municipal de l'emploi de Gdańsk, vise à orienter et aider financièrement les personnes âgées de 50 à 64 ans souhaitant créer une entreprise. Les candidats éligibles sont les seniors au chômage ou désirant passer du salariat au travail indépendant.</p> <p>Le projet dispense 150 heures de formation, en 8 modules. Les personnes qui terminent la formation peuvent demander une aide financière, sous la forme d'une subvention [s'élevant à 40 000 zloty (PLN) au maximum, soit environ 9 650 euros] et d'une allocation mensuelle de transition (1 250 PLN, ou environ 300 euros). Les participants peuvent recevoir jusqu'à 4 heures de conseil individuel pour développer une entreprise et élaborer des plans financiers, ainsi que 12 heures de soutien individuel après la création de leur entreprise. Le projet soutient également la mise en réseau en répartissant les participants dans de petits groupes et en encourageant les coaches et les formateurs à ouvrir leurs réseaux aux participants.</p>
Fondement	Les seniors en Pologne rencontrent des difficultés sur le marché du travail: ils sont davantage menacés que les jeunes travailleurs lorsque les entreprises réduisent leurs effectifs et ils sont délaissés au profit des jeunes lors de leur recherche d'emploi. Pourtant, cette tranche d'âge peut encore contribuer considérablement à la société et au marché du travail. Par ailleurs, nombre d'entre eux ont besoin de continuer à travailler en raison du faible niveau de leur épargne-retraite.
Durée de l'aide	12 mois
Principaux défis rencontrés	<ol style="list-style-type: none"> 1. La sélection des participants s'est révélée difficile, car un grand nombre des projets d'entreprise soumis n'étaient pas faisables et présentaient un faible potentiel de concrétisation. 2. Il n'a pas été facile d'aider les participants à acquérir les compétences nécessaires à la mise en œuvre de leur idée puisqu'il existait souvent une inadéquation entre les compétences et qualifications et le projet d'entreprise. 3. Garantir le financement pour le maintien du projet s'est révélé compliqué.
Impact	«Entrepreneur mature» a contribué à l'établissement de 33 nouvelles entreprises dans la ville et la province de Gdańsk, ce qui a engendré des retombées positives sur l'économie locale. Toutes les entreprises nouvellement créées sont toujours en activité. Certaines d'entre elles ont enregistré une croissance telle que des postes à temps plein supplémentaires ont été créés.
Coût annuel moyen	240 265 euros
Coût par participant (*)	8 009 euros
Sources de financement	Fonds social européen (85%); gouvernement national (15%)

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

Slovénie

L'entrepreneuriat et le monde des affaires	
Groupe cible	Les demandeurs d'emploi de moins de 35 ans titulaires d'un diplôme universitaire de premier ou troisième cycle
Aides octroyées	Financements (allocation), formation, coaching, conseil en entreprise
Objectif	Aider les chômeurs hautement qualifiés âgés de moins de 35 ans à devenir indépendants ou à trouver un poste de salarié
État	Projet pilote (2009-2012); projets nationaux (2013-en cours)
Aperçu du programme	Le projet vise à aider les individus très instruits âgés de moins de 35 ans à lancer leur entreprise ou intégrer le marché du travail. Les participants sont engagés comme fonctionnaires et perçoivent un salaire mensuel de 798 euros pendant 4 mois. Il s'agit fondamentalement d'une allocation. Les participants ne travaillent pas, mais reçoivent plutôt une formation en entrepreneuriat ainsi que des services individualisés de coaching, de mentorat et de conseil en entreprise fournis par les agences de développement régional (RDA), qui les soutiennent dans la création de leur entreprise. Les formations et l'accompagnement individualisé sont dispensés par le personnel des RDA et des consultants en entreprise. Les participants ont en outre accès à des services de conseil pendant un an suivant la création de leur entreprise. Le projet a été mis en œuvre en trois étapes: un projet pilote régional et deux projets nationaux dans toutes les régions.
Fondement	Le projet a été développé pour faire face au niveau élevé de chômage chez les jeunes, confrontés à un nombre insuffisant d'emplois disponibles. Le taux de chômage des jeunes en Slovénie a augmenté rapidement, de 10 % en 2009 à 25 % en 2013. Parallèlement, le système éducatif n'a pas développé les compétences et les connaissances nécessaires pour permettre à des demandeurs d'emploi, pourtant qualifiés, de poursuivre leur projet d'entreprise et se mettre à leur compte.
Durée de l'aide	Formations et allocation pendant 4 mois au maximum; services de conseil en entreprise pendant un an après la création de l'entreprise
Principaux défis rencontrés	1. Il a été difficile de trouver un nombre satisfaisant de candidats qualifiés. Lors du processus de sélection, les candidats rejetés les années précédentes ont été appelés en cas de manque de candidats qualifiés.
Impact	2. Le développement d'une méthodologie de formation s'est révélé compliqué. La méthode actuelle a été élaborée sur la base d'expérimentations.
Coût annuel moyen	Les données de suivi font apparaître que 134 (56 %) participants au premier projet national (2013) ont réussi à créer leur entreprise ou à trouver du travail.
Coût par participant (*)	Au niveau régional: 151 225 euros; au niveau national (2013): 3816534 euros; au niveau national (2014-à ce jour): 4702 038 euros
Sources de financement	Au niveau régional: Fonds européen de développement régional (28 %); municipalité de Zogorje ob Savi (15 %); gouvernements locaux (57 %) Phase 1 du projet national (2013): Fonds social européen (85 %); ministère slovène du travail, de la famille, des affaires sociales et de l'égalité des chances (15 %); Phase 2 du projet national (2014-à ce jour): Fonds social européen (85 %); ministère slovène du travail, de la famille, des affaires sociales et de l'égalité des chances (15 %)

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

Espagne

Tremplins pour l'emploi et l'entrepreneuriat	
Groupe cible	Chômeurs de longue durée (depuis plus de 12 mois)
Aides octroyées	Coaching et mentorat, conseil en entreprise, formations, locaux
Objectif	Le programme vise à améliorer l'employabilité des participants grâce à la formation, au renforcement de l'estime de soi, à la création de réseaux et au développement de compétences entrepreneuriales. Il prétend également renforcer les liens entre les prestataires de services d'aide au développement des entreprises.
État	Projet pilote (avril 2013-décembre 2013). Il est depuis lors devenu un réseau de «tremplins» et est toujours en activité.
Aperçu du programme	<p>Le programme crée un réseau de «tremplins» dont le but est d'aider les chômeurs de longue durée à réintégrer le marché de l'emploi par l'intermédiaire de la création d'une entreprise ou d'un emploi rémunéré. Chaque «tremplin» consiste en un projet structuré qui offre un accompagnement et une formation en groupe 3 jours par semaine, ainsi qu'un coaching et des services de conseil en entreprise individualisés pendant les 2 jours restants. Des formations, des ateliers, des visites d'entreprise et des événements de mise en réseau complètent le programme.</p> <p>Chaque «tremplin» est semi-autonome et est dirigé par un coach. Il peut personnaliser l'aide en fonction des besoins des participants dans sa région et est soutenu par le bureau central. Les coaches sont les seuls employés rémunérés, les autres prestataires de services étant volontaires. Les coaches sont responsables du développement et de la mise en œuvre du programme, ainsi que de l'établissement et de la gestion des relations avec les autres prestataires. Les coaches sont formés par le programme «Lanzaderas de Empleo y Emprendimiento Solidario» (LEES).</p> <p>Le LEES organise également des événements pour tous les «tremplins», y compris des événements de mise en réseau et des conférences.</p>
Fondement	Le programme a été créé pour aider les chômeurs à retrouver un emploi et lutter contre la stigmatisation sociale dont sont victimes les demandeurs d'emploi, en permettant aux chômeurs de longue durée de rester actifs. Il a été inspiré par une approche utilisée entre le milieu et la fin des années 1980 visant à aider les jeunes à intégrer le marché du travail.
Durée de l'aide	Six ou neuf mois en fonction du «tremplin» individuel
Principaux défis rencontrés	<p>1. Le faible budget ne permet le recrutement que d'un seul employé par «tremplin» (le coach), qui est pleinement responsable du développement et de la mise en œuvre du programme, ainsi que des services d'aide individualisés. Cela représente une lourde charge de travail, qui risque d'être trop importante pour une seule personne.</p> <p>2. L'évaluation de l'impact se révèle difficile puisque le programme vise à permettre à un groupe hautement défavorisé d'intégrer le marché de l'emploi. Plusieurs résultats peuvent être considérés comme positifs, mais il est difficile de les associer directement au programme.</p>
Impact	<p>Il y a eu 114 participants répartis dans 5 «tremplins» lors de la phase pilote (avril 2013-décembre 2013): 25 % ont créé une entreprise et 63 % ont trouvé un emploi. Les 22 % restants cherchaient toujours un emploi ou se sont inscrits à d'autres programmes d'études pour améliorer leurs perspectives d'emploi.</p> <p>En 2014, 40 «tremplins» ont été établis, et il est prévu que ce chiffre double d'ici à la fin de 2015.</p>
Coût annuel moyen	40 000 euros par «tremplin», mais le montant varie légèrement selon la durée de l'aide fournie.
Coût par participant (*)	2 000 euros
Sources de financement	Fonds social européen (80%); gouvernement national (20%)

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

Suède

Ambassadrices de l'entrepreneuriat féminin	
Groupe cible	Femmes, étudiantes
Aides octroyées	Modèles, coaching
Objectif	Grâce au projet «Ambassadrices», les femmes disposaient d'une structure où elles pouvaient partager leurs expériences en tant qu'entrepreneurs, dans le but d'augmenter la visibilité des femmes entrepreneurs, de favoriser l'entrepreneuriat par l'intermédiaire d'histoires personnelles et de modèles, d'inciter les femmes à s'identifier à des modèles d'entrepreneuriat, d'encourager davantage de femmes à considérer la création d'entreprise comme un choix de carrière potentiel et de faciliter le partage d'expériences.
État	2008-2014; terminé
Aperçu du programme	<p>Le projet des ambassadrices a promu l'entrepreneuriat auprès des femmes, en utilisant des femmes entrepreneurs comme modèles. Ces ambassadrices ont participé à des événements; elles ont présenté leur histoire et, plus généralement, leur expérience en entrepreneuriat. Des coordinateurs régionaux géraient le projet et organisaient l'emploi du temps de chaque ambassadrice. Le programme s'est concentré en particulier sur la sensibilisation dans les écoles et les universités afin de promouvoir l'entrepreneuriat auprès des étudiantes.</p> <p>Outre ces activités de promotion, de nombreuses ambassadrices ont servi de coaches et de mentors pour les femmes entrepreneurs, tel que recommandé par le programme. En 2010, ces services ont été intégrés à l'offre officielle. Ces dispositions étaient convenues au cas par cas ou pouvaient être réservées via http://www.ambassadorer.se/</p>
Fondement	Le projet faisait partie d'un ensemble de mesures politiques visant à promouvoir l'entrepreneuriat féminin. Des enquêtes ont révélé un très faible niveau de sensibilisation à l'égard de la contribution des femmes entrepreneurs à la société et un nombre minime d'étudiantes envisageant une carrière d'indépendantes.
Durée de l'aide	Les ambassadrices ont promu l'entrepreneuriat féminin lors d'événements et auprès des étudiantes. Certaines femmes ont développé des relations de coaching et de mentorat avec leur mentor. Les conditions et la durée de ces relations étaient convenues entre les deux parties.
Principaux défis rencontrés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les ambassadrices volontaires étaient parfois découragées par le coût d'opportunité que représentait leur rôle de modèle, en particulier dans les régions rurales, où elles devaient effectuer de longs déplacements. 2. Les coordinateurs régionaux ne disposaient d'aucun mécanisme pour refuser les ambassadrices volontaires qui ne convenaient pas. 3. Plusieurs doutes ont été soulevés quant à l'impact potentiel de ce genre d'instrument politique «souple».
Impact	Depuis le lancement du programme (mai 2008) jusqu'à la fin (décembre 2014), les ambassadrices ont mobilisé plus de 170 000 personnes dans le cadre d'environ 11 000 activités. Les sondages effectués auprès des participantes révèlent que 50 % ont manifesté un plus grand intérêt pour l'entrepreneuriat à la suite du programme.
Coût annuel moyen	1,72 million d'euros (pour la dernière phase 2011-2014)
Coût par participant (*)	217 euros (par participante mobilisée)
Sources de financement	Gouvernement national

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

Royaume-Uni

Accès à l'emploi	
Groupe cible	Les personnes souffrant de problèmes de santé/de handicap qui réduisent leur capacité à travailler.
Aides octroyées	Financements (subventions)
Objectif	Fournir diverses aides pour aménager les lieux de travail afin de faciliter la création d'entreprise ou l'accès à un emploi salarié pour les personnes handicapées.
État	Lancé en 1984; en cours
Aperçu du programme	Le programme fournit des conseils et des aides pratiques aux personnes handicapées et à leurs employeurs pour surmonter les obstacles au travail. «Accès à l'emploi» (Access to Work) verse des subventions par l'intermédiaire de Jobcentre Plus afin de couvrir les frais liés à des aménagements raisonnables des lieux de travail pour les personnes handicapées (tant pour les employés et que pour les indépendants). Il peut également assurer d'autres types de soutien personnalisé, tels que des subventions pour des aides et des équipements spécialisés, l'aménagement des locaux ou les déplacements vers le lieu de travail. «Accès à l'emploi» rembourse les employeurs et les travailleurs indépendants qui prennent des mesures visant à aider les personnes handicapées sur le lieu de travail. Le montant du remboursement dépend des situations individuelles (par exemple le type de mesures mises en place, le niveau d'incapacité de la personne, etc.). Les personnes intéressées par la création d'entreprise bénéficient également d'une aide, la New Enterprise Allowance (indemnité pour les nouvelles entreprises). Les subventions accordées au titre d'«Accès à l'emploi» n'ont aucune incidence sur les autres aides perçues.
Fondement	Le programme contribue à la mise en œuvre de la loi relative à la discrimination fondée sur le handicap (Disability Discrimination Act). Il vise à mettre en place des aménagements raisonnables du lieu de travail pour les personnes souffrant d'invalidité. Ce projet est également considéré comme un moyen efficace d'encourager et de soutenir l'insertion professionnelle des personnes handicapées et d'augmenter les taux de participation.
Durée de l'aide	La durée de l'aide varie en fonction des situations individuelles.
Principaux défis rencontrés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le manque de campagnes de promotion a conduit à un niveau de sensibilisation faible et fragmenté. 2. Les participants ont régulièrement évoqué des difficultés à expliquer leurs besoins spécifiques et les mesures susceptibles de les aider. 3. Étant donné qu'«Accès à l'emploi» est un programme de remboursement nécessitant, dans la plupart des cas, un investissement initial, l'aide aux travailleurs indépendants s'est révélée compliquée.
Impact	<p>En 2012, «Accès à l'emploi» a permis à plus de 30 000 personnes d'obtenir ou de garder un emploi, dont environ 4 500 travaillant dans de petites entreprises. 45 % des bénéficiaires seraient au chômage si les aménagements réalisés au titre du programme n'étaient pas en place.</p> <p>La New Enterprise Allowance et «Accès à l'emploi» ont contribué conjointement à la création d'environ 8 000 entreprises en 2012.</p> <p>Le programme a permis incontestablement de rentabiliser l'investissement effectué par le Trésor public. Grâce au montant économisé en indemnités de chômage, chaque euro investi par le Trésor a créé un retour de 1,48 euro.</p>
Coût annuel moyen	138 millions d'euros
Coût par participant (*)	2 875 euros
Sources de financement	Gouvernement national (ministère du travail et des pensions)

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

Royaume-Uni

Prowess	
Groupe cible	Femmes
Aides octroyées	Certification de qualité des prestataires de services d'aide au développement des entreprises en faveur des femmes
Objectif	Prowess a été chargé en 2002 d'élaborer la première stratégie nationale britannique en faveur de l'entrepreneuriat féminin et d'établir des normes de qualité pour les services d'aide aux femmes entrepreneurs.
État	Prowess a été lancé en 2002, mais il est devenu une entreprise sociale en 2012; en cours.
Aperçu du programme	<p>Prowess est un réseau d'organisations membres provenant de l'ensemble du Royaume-Uni, qui fournissent des services d'aide à la création d'entreprise sensibles aux besoins des femmes. Il a été établi en 2002 sous le nom d'«Association nationale britannique pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin» (National Association for the Promotion of Women's Enterprise), avec le soutien du gouvernement national. Au plus fort de ses activités, Prowess comptait plus de 350 organisations membres, qui soutenaient au total plus de 100 000 femmes détentrices d'entreprise. Après la fin du financement public en 2012, l'ancien président-directeur général a acheté les actifs de l'organisation, qui a été relancée en tant qu'entreprise sociale.</p> <p>Une des initiatives clés que Prowess a mise en place était le Prowess Flagship Award (le prix Prowess de l'excellence). Il visait à mettre en avant les services d'appui aux entreprises favorables aux femmes. Le prix Prowess est attribué à l'aune d'une série de 12 critères servant à évaluer les prestataires de services d'aide aux entreprises, traditionnels et spécialisés dans l'appui aux femmes. Prowess a procédé à l'évaluation de toutes ses organisations membres. Chaque évaluation consistait en une visite des lieux, lors de laquelle une petite équipe de Prowess rencontrait l'organisation et certains de ses clients pour réaliser l'évaluation sur la base des 12 critères.</p>
Fondement	Au début des années 2000, l'agence gouvernementale Small Business Service a reconnu que les services d'aide aux entreprises ne mobilisaient pas suffisamment les femmes ni les autres groupes sociaux cibles (les jeunes, les immigrés, les personnes handicapées, etc.). Prowess a été créé en 2002 pour répondre aux défis rencontrés dans le domaine de l'appui à l'entrepreneuriat féminin. Il a été lancé au moment où le gouvernement menait une politique en faveur de la mise en place d'agences spécialisées dans l'appui à des groupes sociaux particuliers.
Durée de l'aide	Non applicable
Principaux défis rencontrés	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'évolution des priorités du gouvernement, notamment la fermeture des agences de développement régional qui participaient activement à l'initiative. 2. Garantir une source de financement durable. La perte du financement issu du Fonds social européen et le retrait du financement du secteur privé consécutif à la crise financière ont entraîné un changement du statut juridique de l'organisation.
Impact	Des 68 organisations évaluées lors du premier cycle, 6 ont obtenu le statut de «membre d'excellence». En outre, 9 organisations membres ont été évaluées à l'aune de critères légèrement différents, puisqu'elles représentaient des réseaux. Deux d'entre elles ont reçu le statut de «réseau membre d'excellence». Actuellement, 24 organisations ont remporté un des prix d'excellence.
Coût annuel moyen	700 000 euros
Coût par participant (*)	N/A
Sources de financement	De 2002 à 2009, Prowess a reçu des fonds de l'Union européenne au titre du programme EQUAL et de la Phoenix Foundation. Depuis 2012, il fonctionne comme une entreprise sociale: ses recettes proviennent uniquement des cotisations de ses membres, de l'organisation d'événements spéciaux et des services de consultance.

(*) La durée des programmes et les différences quant aux services offerts doivent être prises en compte lors de la comparaison du coût par personne des divers programmes.

PARTIE II:

Exemples de bonnes pratiques en matière de programmes d'entrepreneuriat inclusif

Programme d'aide à la création d'entreprise, Autriche

Cette étude de cas illustre la mise en place d'un programme intégré qui aide les chômeurs à créer une entreprise. L'aide comprend des formations, des services de conseil et un soutien financier. Cette analyse décrit les objectifs et le fondement du programme et offre un aperçu des principales activités. Elle aborde également l'impact et les défis rencontrés et examine les conditions permettant de transférer cette approche à un autre contexte.

Objectifs

Le programme d'aide à la création d'entreprise (Unternehmensgründungsprogramm — UGP) vise à soutenir les demandeurs d'emploi dans le développement d'une activité indépendante. Le programme est géré par le service public autrichien de l'emploi (AMS). Il aide les chômeurs à générer leur propre travail grâce à la création de nouvelles entreprises pérennes. Les participants doivent être inscrits comme demandeurs d'emploi auprès de l'AMS ou en recherche d'emploi. Ils doivent également être intéressés par la création d'une entreprise, détenir une idée d'activité précise et posséder l'expérience et les compétences professionnelles requises.

Fondement

Le programme d'aide à la création d'entreprise a été mis en place pour répondre au défi rencontré par l'AMS concernant l'accompagnement des chômeurs lors du développement de leur projet de travail indépendant. Pour pouvoir prétendre à des indemnités de chômage, les citoyens devaient se déclarer disponibles pour travailler. Or, les demandeurs d'emploi intéressés par le travail indépendant risquaient de perdre leurs allocations de chômage lorsqu'ils se consacraient à la phase préalable à la création de leur entreprise, puisque cela signifiait qu'ils n'étaient probablement pas disponibles sur le marché du travail. Par conséquent, le système de prestations de chômage décourageait les chômeurs à envisager le travail indépendant comme moyen de réinsertion professionnelle.

Face à ce problème, l'AMS s'est inspiré des expériences internationales afin de trouver une solution permettant de mettre sur un pied d'égalité les clients se préparant au travail indépendant et ceux se préparant au salariat. L'objectif consistait à développer un petit projet pilote pour tester une approche avant de la mettre en œuvre à plus large échelle.

Activités

L'UGP est un programme d'aide intégré qui dispense des modules de formation, des ateliers, des services de conseil en entreprise de la part de conseillers professionnels en gestion, ainsi qu'une aide financière permettant de couvrir les frais de subsistance lors des premières phases du développement de l'entreprise.

Le programme a démarré en 1995 en tant que projet pilote dans les Lands de Styrie et de Carinthie et est toujours en cours. Il est actuellement en place dans les neuf États fédérés et est administré par les bureaux fédéraux de l'AMS dans chaque Land. Les activités proposées prévoient notamment des services de conseil et de consultance, des formations en entrepreneuriat et une aide financière couvrant les frais généraux de subsistance. L'AMS travaille en partenariat avec des conseillers externes en gestion qui dispensent les cours et les services de conseil en entreprise. Depuis 2000, l'AMS sélectionne les prestataires de services de consultance externes chargés de fournir les conseils en création d'entreprise au moyen d'une procédure ouverte d'adjudication au sein de l'Union européenne, conformément à la législation nationale relative à la passation des marchés.

Les bureaux fédéraux de l'AMS décident de l'étendue et du type de services de conseil offerts (conseils individuels, ateliers collectifs ou un mélange des deux) dans chaque État fédéré. Dans chacun de ces États, un service de consultance externe spécifique est chargé de mettre en œuvre le programme d'aide à la création d'entreprise. Les clients ne peuvent pas choisir entre différents prestataires. Ils doivent utiliser le service de consultance autorisé dans l'État fédéré où ils résident.

Pour participer au programme UGP, les citoyens doivent être inscrits comme demandeurs d'emploi auprès de l'AMS ou avoir reçu un préavis notifiant la fin imminente de leur contrat de travail. En outre, ils doivent manifester une volonté de créer une entreprise, détenir une idée d'activité précise et posséder les aptitudes professionnelles requises. Certains demandeurs d'emploi qui ne perçoivent pas d'allocation de chômage peuvent également participer à l'UGP, par exemple les femmes après leur congé parental.

Les entreprises créées dans le cadre de l'UGP doivent être de nouvelles sociétés ou de nouvelles franchises d'entreprises existantes. Les services professionnels, tels que les avocats, les médecins ou les pharmaciens, sont exclus du programme. L'activité indépendante doit être l'occupation principale du participant (AMS, 2014a).

L'aide fournie par l'UGP s'articule en quatre phases.

1. La phase de clarification

Cette phase vise à évaluer la faisabilité du projet d'entreprise, identifier les besoins des clients en matière de formation et sélectionner les personnes qui bénéficieront de l'aide du programme.

Avant de recevoir l'aide, les clients de l'AMS souhaitant participer au programme doivent se soumettre à une procédure de sélection en deux étapes. Ils doivent tout d'abord informer leur conseiller de l'AMS de leur intention d'intégrer le programme et lui expliquer leur projet d'entreprise. Après cette présélection du projet d'entreprise par les bureaux régionaux de l'AMS, les clients sont invités à un rendez-vous avec un professionnel externe du monde des affaires, qui évalue la faisabilité du projet, l'éligibilité personnelle du candidat et les besoins individuels en matière de qualifications. Pour être admis au sein du programme d'aide à la création d'entreprise, le candidat doit satisfaire aux conditions suivantes:

- être demandeur d'emploi;
- manifester l'intention de devenir indépendant;
- détenir une idée d'activité précise et posséder les compétences et qualifications nécessaires pour créer une entreprise;
- participer aux séances de conseil en création d'entreprise offertes par le service public de l'emploi, en collaboration avec une société externe de consultance en entrepreneuriat;
- accepter de conclure un engagement formel (un accord) avec le conseiller du service public de l'emploi;
- prouver sa contribution à un régime de sécurité sociale (pour les indépendants ou pour les agriculteurs).

La décision d'admettre ou non un client au sein du programme d'aide à la création d'entreprise repose sur cette évaluation externe. Seules les personnes qui sont considérées susceptibles de créer une entreprise peuvent intégrer le programme (AMS, 2014a).

La phase de clarification dure généralement 8 à 10 semaines. Lors de cette étape, les clients continuent de percevoir leurs indemnités de chômage, mais aucune aide financière supplémentaire n'est versée.

2. La phase de préparation

Il s'agit de la phase d'introduction au programme. Elle prévoit des services de conseil visant à élaborer le concept d'entreprise ainsi que le plan financier. Une évaluation des besoins du client en matière de formation est également réalisée. Cette étape se compose essentiellement de consultations individuelles, mais des ateliers facultatifs sont également proposés sur diverses questions liées à la création d'entreprise.

Les services de conseil individuel se concentrent sur un certain nombre de sujets relatifs à la création d'entreprise. Bien que l'attention soit portée sur le développement du projet d'entreprise, le soutien couvre également l'étude de marché, l'évaluation des entreprises concurrentes, la situation géographique de la société, la structure organisationnelle et les prescriptions légales (droit commercial, droit du travail, sécurité sociale, etc.).

Les agences chargées de fournir ce soutien évaluent également les qualifications du client et dispensent des formations et des ateliers sur la comptabilité commerciale, l'investissement et les services financiers. Elles collaborent avec les bailleurs de fonds potentiels et informent les clients des instruments de soutien financier, notamment le microcrédit. Les clients de l'UGP ont largement recours au microcrédit, car ils rencontrent des difficultés pour obtenir des prêts bancaires en raison de leur statut de demandeurs d'emploi.

Des ateliers facultatifs sont également proposés sur le marketing, la comptabilité analytique, l'administration des entreprises et les prescriptions légales en matière de création d'entreprise. Les ateliers portent également sur les compétences non techniques, telles que l'exploitation des forces individuelles et la gestion du temps. Ils sont proposés à des petits groupes de 10 à 12 personnes. Chaque client peut participer à un maximum de 9 ateliers.

Par ailleurs, les candidats sont invités à de courtes formations individuelles. Le programme octroie également jusqu'à 2 600 euros par client pour des cours correspondant à l'évaluation de leurs besoins. Il s'agit généralement de formations sur le marketing ou la comptabilité analytique, ou de cours de préparation au diplôme de maîtrise en artisanat. Dans la pratique, peu de clients choisissent cette option; il est plus courant qu'ils participent aux ateliers de l'UGP.

L'allocation qui est versée lors de la phase initiale de soutien prend fin après 2 mois.

3. La phase de réalisation

Lors de cette phase, les participants lancent leur entreprise. Des services de conseil en entreprise supplémentaires sont fournis et les clients commencent à percevoir une allocation à la création d'entreprise pendant 2 mois. L'indemnité est versée rétroactivement à partir du premier jour du mois au cours duquel le client a commencé son activité indépendante. L'allocation de démarrage aide le client à couvrir ses frais de subsistance. Elle n'est pas destinée à financer les activités commerciales ni l'acquisition de capital d'exploitation. L'allocation de démarrage équivaut au montant de l'indemnité de chômage que le client percevait, auquel s'ajoute une somme couvrant les cotisations de sécurité sociale.

Les phases de préparation et de réalisation durent 6 mois (au total) pour les participants, mais elles peuvent être étendues à 9 mois.

4. La phase de suivi

Lors de cette étape, les consultants se chargent du suivi des activités des entreprises créées par les participants, afin de s'assurer qu'ils ne rencontrent pas de difficulté. Les clients reçoivent gratuitement quatre séances de conseil au cours des deux années suivant la création de leur entreprise.

Profil des participants

Environ 40% des participants à l'UGP sont des femmes, contre 30% lors de la période 1998-2005. Cette proportion correspond au pourcentage actuel des femmes parmi les demandeurs d'emploi inscrits. La proportion de seniors (45 ans et plus) est passée de 20% en 2006 à 27,5% en 2012 et le pourcentage d'immigrés, de 13,8% en 2006 à 16,8% en 2012. Les immigrés demeurent sous-représentés dans ce programme.

Plus de 40% des participants ont achevé au moins un programme d'apprentissage ou une formation professionnelle (42,3%). Les jeunes participants (25 ans ou moins) tendent à posséder un niveau d'éducation élevé — en 2012, 56,8% d'entre eux détenaient au moins une formation professionnelle (Bergmann e.a., 2013).

Évolution du projet

Trois ajustements principaux ont été apportés au programme depuis son lancement. Tout d'abord, le programme ne prévoyait, à l'origine, que les trois premières phases de soutien. La phase finale de suivi a été ajoutée après avoir constaté le besoin, pour les premières cohortes, d'une aide supplémentaire après la création de leur entreprise. Deuxièmement, des offres ciblées ont été mises en place afin de toucher trois groupes cibles spécifiques: les femmes reprenant le travail, les seniors et les personnes issues de l'immigration. En troisième lieu, la nature des conseils en entreprise a été adaptée à l'évolution des besoins des clients. Les premières éditions du programme s'appuyaient davantage sur des réunions en face à face et des ateliers, mais ils ont laissé place à des conseils sur demande par courriel ou téléphone. La prestation en ligne des services de soutien est également fortement encouragée dans le but de réduire les coûts du programme.

Par ailleurs, des discussions sont en cours au sujet de l'adaptation du programme aux besoins des seniors (les plus de 50 ans), en raison des défis auxquels ils sont confrontés sur le marché du travail. L'ajustement du programme à ce groupe cible a été motivé en partie par le constat que ce groupe est peu enclin à s'exposer à des risques et pourrait dès lors avoir besoin de plus de temps pour prendre la décision de devenir indépendant. Par conséquent, la durée de l'aide pourrait s'avérer insuffisante.

Financement du projet

Le programme d'aide à la création d'entreprise est financé par le service public de l'emploi. En 2013, 8683 personnes ont participé au programme. Les dépenses relatives aux services de conseil s'élevaient à 5 millions d'euros. En outre, 5074 nouveaux entrepreneurs ont bénéficié d'allocations d'aide à la création d'entreprise, pour un total de 12 millions d'euros en 2013 (AMS, 2014b).

L'UGP a reçu des fonds du Fonds social européen jusqu'en 2006. Depuis lors, il est financé par des sources nationales.

Défis rencontrés

Le principal défi auquel est confronté l'UGP concerne l'identification et la sélection des clients qui intégreront la phase de clarification. Il s'agit de l'étape la plus importante, car elle détermine la réussite du programme. Les professionnels du monde des affaires chargés de la sélection des candidats doivent trouver le juste équilibre entre le besoin de développer de nouvelles entreprises pérennes et l'objectif de soutenir un grand nombre de chômeurs. Au fur et à mesure de l'expérience acquise, la méthode de sélection a été peaufinée, mais elle est révisée en permanence.

Les difficultés supplémentaires rencontrées peuvent être attribuées à la nécessité d'améliorer le rapport coût/efficacité du programme. Les prestataires des services de conseil ont dû trouver les meilleures méthodes pour développer les compétences entrepreneuriales des candidats. Après

l'expérience des conseils individuels, les responsables du programme se sont tournés vers une approche combinant conseils personnalisés et ateliers. Une amélioration du niveau des compétences des participants a été observée.

Impact

Entre 2006 et 2014, environ 65 000 chômeurs ont créé une entreprise dans le cadre de ce programme. En 2013 et 2014, respectivement 5 074 et 5 167 clients ont démarré une activité.

Les évaluations révèlent que le programme a effectivement aidé les demandeurs d'emploi à créer des entreprises, qui sont devenues des sociétés pérennes et en expansion. En 2006, le taux de création d'entreprise (c'est-à-dire la proportion de participants qui lancent une affaire) s'élevait à 75 %, contre 83 % en 2011 (Bergmann e.a., 2013).

Le tableau 3.1 présente les taux de survie de ces entreprises. Les taux de survie à 1 an et 3 ans ont augmenté lors de cette dernière décennie, tandis que le taux de survie à 5 ans est demeuré relativement constant. Les taux de survie des entreprises soutenues dans le cadre de ce programme ont dépassé ceux de la population entrepreneuriale globale.

Tableau 3.1. **Taux de survie des entreprises créées dans le cadre du programme d'aide à la création d'entreprise**

	Cohorte 2000	Cohorte 2009
1 an	80 %	89 %
3 ans	70 %	75 %
5 ans/toujours en activité	67 %	64 %

Source: Bergmann e.a., 2013.

Les évaluations montrent par ailleurs que les entreprises soutenues dans le cadre de l'UGP créent des emplois supplémentaires. Une évaluation de 2006 a constaté que, après 5 ans, les entreprises soutenues ont contribué en moyenne à la création nette de 1,26 emploi à plein temps. Ce chiffre exclut le client entrepreneur, mais inclut les emplois perdus à la suite de la cessation d'activité de certaines entreprises (Dornmayr et Lenger, 2006). L'évaluation de 2013 a par ailleurs révélé que, même si certaines entreprises ont réussi à générer d'autres emplois, la majorité des nouvelles sociétés ont été créées par des entrepreneurs individuels. Elle a montré que 22 % des jeunes entrepreneurs ayant participé à l'UGP étaient des employeurs et que les femmes étaient moins susceptibles que les hommes d'avoir des salariés (15 % contre 28 %), ce qui s'explique par l'activité professionnelle et l'intensité de travail (Bergmann e.a. 2013). Toutefois, les objectifs de l'UGP en matière de politiques du marché du travail (la réduction du chômage, que ce soit grâce à la création d'emplois indépendants stables ou grâce aux nouveaux emplois dans les entreprises créées) sont dès lors largement atteints.

Les évaluations ont également identifié certains domaines dans lesquels le programme pourrait être renforcé. Bien que l'évaluation de 2013 montre que 31 % et 55 % des participants sont plutôt satisfaits ou très satisfaits des conseils reçus au titre du programme, l'évaluation recommande de se concentrer davantage sur les conseils spécifiques au secteur lors de la phase de consultance (Bergmann e.a., 2013). En outre, il a été préconisé d'augmenter les possibilités de mise en réseau pour les participants et de fournir davantage d'informations aux clients à propos des aides disponibles pour la phase postérieure à la création de l'entreprise.

Conditions pour le transfert

Le programme d'aide à la création d'entreprise ou UGP peut être transféré à d'autres pays et régions et peut se révéler efficace s'il est adapté au contexte local. Les facteurs de réussite sont:

1. *Octroyer un soutien financier.* Un des facteurs de réussite de ce programme réside dans l'octroi d'un soutien financier visant à couvrir les dépenses personnelles lors du processus de création de l'entreprise. Il se révèle d'autant plus important pour cette clientèle (les chômeurs), qui dispose a priori de peu d'épargne sur laquelle s'appuyer lors des premières phases du développement de l'entreprise. L'octroi d'une allocation permettant de couvrir les frais généraux de subsistance et les cotisations de sécurité sociale est essentiel. L'appui financier doit être limité dans le temps pour éviter d'engendrer une dépendance.
2. *Ne pas inciter les participants à intégrer le programme.* Les consultants des bureaux régionaux de l'AMS ne recommandent pas le travail indépendant à leurs clients. Ces derniers sont informés de l'opportunité, mais il leur appartient de développer leur propre projet d'entreprise.
3. *Sélectionner des participants ayant du potentiel.* L'évaluation de 2013 recommande de s'attacher davantage à sélectionner des entreprises émergentes présentant un potentiel de rentabilité, puisque de nombreux participants ne sont pas satisfaits des revenus générés par leur nouvelle société. Parmi les entrepreneurs, seuls 36% des hommes et 26% des femmes ont déclaré que leurs revenus d'indépendant étaient suffisants.

Encadré 3.1. Transposition du programme autrichien d'aide à la création d'entreprise en Roumanie

Un des prestataires externes de services de conseil, l'ÖSB Consulting GmbH, a transféré le programme dans des régions rurales en Roumanie, dans le cadre du projet «Créez votre propre emploi», mis en œuvre en 2010 grâce au financement du Fonds social européen. Lors de ce projet d'une durée de 3 ans, ils ont adapté le programme d'aide à la création d'entreprise aux besoins, aux institutions et à la situation économique des différentes régions. L'identification de consultants qualifiés chargés de fournir le soutien au sein des régions rurales a représenté l'un des plus grands défis. Une des principales différences entre la version du programme mis en œuvre en Roumanie et le projet autrichien a été l'établissement d'un cours visant à enseigner les compétences entrepreneuriales de manière plus structurée, étant donné que les clients sont plus dispersés qu'en Autriche.

Références

- Arbeitsmarktservice Österreich (2014a), Bundesrichtlinie Unternehmensgründungsprogramm für Arbeitslose (UGP), Wien: Arbeitsmarktservice Österreich.
- Arbeitsmarktservice Österreich (2014b), Geschäftsbericht 2013: Und trotzdem: 2013 war ein schwieriges Jahr am österreichischen Arbeitsmarkt, Wien: Arbeitsmarktservice Österreich.
- Bergmann, N., Riesenfelder, A., Schmatz, S., et Sorger, C. (2013), Evaluierung des Unternehmensgründungsprogramms (UGP), Wien: L&R Sozialforschung/AMS Österreich.
- Dornmayr, H., et Lenger, B. (2006), Evaluierung der Maßnahmen der GründerInnenförderung des AMS. Wien: Institut für Bildungsforschung (ibw)/AMS Österreich.

DreamStart, Belgique (Bruxelles)

Cette étude de cas présente un programme qui aide les jeunes chômeurs à créer leur entreprise, en proposant des services de formation, de coaching et de mentorat. Elle décrit les objectifs et le fondement du programme, ainsi que les principales activités mises en place. Par ailleurs, elle analyse les défis majeurs rencontrés lors de la conception et de la mise en œuvre du système, son impact et les conditions permettant de transposer cette pratique à un autre contexte.

Objectifs

DreamStart est un programme intégré d'aide à la création d'entreprise qui vise à aider les jeunes chômeurs (de moins de 30 ans) à créer leur entreprise dans la région bruxelloise. Il entend satisfaire les besoins et les attentes des jeunes. Il a été lancé en 2013 et est toujours en activité.

Basé sur le programme CréaJeunes créé par l'Adie en France, DreamStart répond aux défis auxquels sont confrontés les jeunes en matière de développement de compétences entrepreneuriales et d'accès aux financements. Il facilite l'acquisition de compétences en entrepreneuriat grâce à l'organisation de formations formelles en amont de la création d'entreprise, ainsi que l'utilisation de méthodes informelles, telles que le coaching et le mentorat. Les volontaires, des professionnels expérimentés du monde des affaires issus d'organisations du secteur privé et public, jouent un rôle majeur dans la prestation de ces services. L'accès au financement est rendu possible grâce aux institutions de microfinance, généralement MicroStart, une des agences de microfinance enregistrant la croissance la plus rapide en Belgique.

Fondement

La région bruxelloise est confrontée à un taux de chômage élevé chez les jeunes. En janvier 2013, près de un chômeur sur trois en région bruxelloise était âgé de moins de 30 ans. Ce taux de chômage élevé chez les jeunes représente un défi pour les services publics de l'emploi, qui connaissent des difficultés grandissantes pour trouver un travail à ces jeunes. L'activité indépendante est considérée comme une solution (partielle) potentielle à ce défi posé par le chômage.

Il faut de toute urgence lutter contre le chômage des jeunes, pour éviter les conséquences à long terme sur les jeunes ayant connu de longues périodes de chômage (le fameux effet «cicatrice»). Ils sont notamment plus susceptibles de demeurer au chômage en tant qu'adultes et de faire face tout au long de leur vie à des revenus plus faibles.

Activités

DreamStart offre 2 mois de soutien préalable à la création d'entreprise, comprenant une formation, ainsi que des services de coaching et de mentorat pour aider les jeunes chômeurs à développer un projet d'entreprise et élaborer un plan d'affaires.

Diffusion d'informations et sensibilisation

Chacun des principaux acteurs du projet est chargé de promouvoir DreamStart, notamment MicroStart, l'organisation qui met en œuvre le projet, ainsi que l'agence locale pour l'entreprise de la région bruxelloise. La promotion du projet se fait verbalement, par le biais de présentations et de rencontres, mais également par écrit, au moyen d'imprimés affichés dans les bureaux de l'agence pour l'entreprise. Les activités de sensibilisation s'intensifient avant le début de chaque nouveau cycle.

Sélection des participants

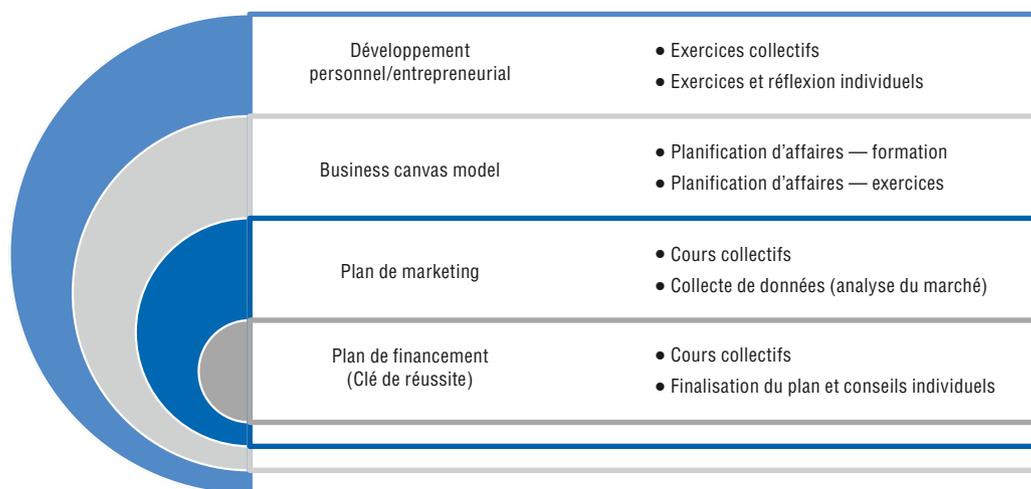
La première procédure d'admission à DreamStart repose sur des entretiens individuels entre les responsables de projet et les clients potentiels. Trois critères principaux sont utilisés par les gestionnaires de projet pour sélectionner les participants:

- leur attitude à l'égard du travail indépendant et leur volonté de lancer une entreprise;
- la viabilité du projet d'entreprise et les résultats anticipés du produit ou service proposé;
- l'adéquation entre, d'une part, le projet d'entreprise et, d'autre part, l'expertise et l'expérience professionnelles et techniques du participant dans ce domaine.

Formations et coaching

Les formations dispensées par DreamStart se composent de 4 modules: développement des entreprises (36 heures); élaboration du plan de marketing et de marché (24 heures); planification d'affaires (18 heures); planification financière (48 heures) (voir graphique 4.1). Cette approche s'inspire, d'une part, du Business canvas model, qui combine tous les éléments d'un plan d'affaires et de marketing en un seul plan et, d'autre part, du modèle «Clé de réussite», qui se concentre sur la planification financière. La durée totale du soutien est de 2 mois, dont environ 126 heures de formation, qui associe cours collectifs, travail en groupe et tâches individuelles.

Graphique 4.1. Les modules des formations de DreamStart



Cette méthode de formation multidimensionnelle permet au programme de couvrir à la fois le développement personnel et la création d'entreprise, ce qui s'avère essentiel pour renforcer la confiance en soi et réduire les risques d'exclusion sociale. Par ailleurs, le recours à des professionnels issus des secteurs privé et public pour assurer les formations garantit que ces dernières sont pratiques et pertinentes. Parallèlement aux formations, chaque participant peut bénéficier de services individuels de coaching et de mentorat de la part des formateurs.

Officiellement, le soutien se termine après la finalisation du plan d'affaires et son examen par un groupe d'évaluation externe. Cependant, il est relativement courant que les participants créent des groupes de soutien informels au sein desquels ils s'aident et se conseillent mutuellement. À l'avenir, l'équipe de DreamStart souhaiterait intégrer officiellement au programme cette mise en réseau informelle.

Microcrédit

Le microcrédit ne fait pas partie directement des services proposés par DreamStart; les participants sont libres de chercher des financements externes auprès de n'importe quelle banque ou institution financière. Cependant, dans la pratique, MicroStart octroie régulièrement des microcrédits aux personnes ayant achevé le programme. En moyenne, le montant total du crédit attribué par participant se situe entre 15 000 et 25 000 euros, une somme supérieure aux prêts généralement accordés par MicroStart.

Partenaires du projet

MicroStart est le gestionnaire du projet. Il a conçu les services d'aide et cofinance ses activités, grâce aux dons du secteur privé versés à MicroStart Support asbl, une organisation sœur enregistrée en tant qu'organisation sans but lucratif et, à ce titre, autorisée à recevoir ces dons.

MicroStart a été fondée par l'Adie (France) et BNP Paribas Fortis. Elle se compose de deux entités, chacune enregistrée en tant qu'entreprise sociale indépendante: MicroStart Support asbl, qui gère les formations et le coaching, et MicroStart SCRL-FS, qui s'occupe du microcrédit. MicroStart bénéficie d'une aide financière de la Commission européenne au titre de l'instrument de microfinancement Progress.

MicroStart compte deux employés dévoués responsables de l'organisation, du développement et de la mise en œuvre du programme. Ces deux conseillers en entreprise expérimentés administrent le projet, jouent le rôle de formateurs et sont chargés de la supervision et de la gestion des volontaires du programme.

L'engagement de formateurs et de coaches bénévoles constitue une des particularités du projet DreamStart. La plupart sont des professionnels expérimentés du monde des entreprises. Certains travaillent comme conseillers en entreprise ou experts dans le secteur financier (analystes d'affaires, conseillers en crédit, comptables, etc.), alors que d'autres sont des professionnels à la retraite. Certains volontaires contactent directement MicroStart pour s'engager dans ses activités et d'autres sont orientés vers le programme. Tous les bénévoles suivent un cours de formation spécifique qui inclut:

- un stage de formation d'entrée en service qui leur apporte des informations et des orientations générales à propos de DreamStart;
- une formation sur la manière de dispenser les modules de formation et les services de soutien;
- des services de mentorat et de coaching sur le terrain pendant un cycle.

Après avoir participé à un cycle, les volontaires sont supposés travailler en autonomie au sein du programme, tout en respectant la structure établie. Les volontaires travaillent avec les coordinateurs de DreamStart pour garantir que le programme est mis en œuvre selon les modalités prévues. Parmi les autres partenaires impliqués figurent Groupe One (organisme de formation), BECI (chambre de commerce) et impulse.brussels (l'agence bruxelloise pour l'entreprise).

Évolution du projet

L'unique changement apporté au projet depuis son lancement a consisté en un ajustement de la procédure d'admission. À l'origine, DreamStart comptait principalement sur les organisations partenaires qui orientaient les participants vers le programme. Même si cette méthode réduisait le besoin de mettre en place des activités de sensibilisation à grande échelle, elle a conduit à la formation d'un groupe de participants uniforme et a dès lors limité la portée du programme. Elle a donc été abandonnée et le programme est désormais largement promu afin de toucher davantage ses clients cibles.

Financement du projet

Le coût annuel de DreamStart, qui comprend l'organisation, la gestion et les cours de formation, s'élève à environ 72 000 euros. Les dépenses couvrent les salaires des organisateurs et des coordinateurs du projet (60 000 euros), le coût des installations pour les formations (5 000 euros), ainsi que les frais liés à la promotion et autres coûts (5 000 euros). Le recours à des coaches et formateurs bénévoles permet d'économiser environ 70 000 euros par an (estimé sur la base d'un coût de 1 000 euros par volontaire par jour).

Ce montant couvre trois cycles du programme par an, ce qui équivaut à un coût de 24 000 euros par cycle. Chaque cycle compte 12 participants; le coût par participant s'élève à 2 000 euros.

Le financement du programme provient de trois sources principales. Les fonds publics couvrent à peu près 42% des coûts de fonctionnement et sont fournis par le service public fédéral de programmation pour l'intégration sociale et la Région de Bruxelles-Capitale. Le financement du secteur privé provient des politiques relatives à la responsabilité sociale des entreprises et représente environ 7% des frais opérationnels. Des contributions majeures sont apportées par la BNP Paribas Fortis Foundation et la Levis Strauss Foundation. Les contributions en nature de la part des volontaires sont les plus importantes, couvrant, selon les estimations, près de 50% des coûts opérationnels.

Défis rencontrés

Actuellement, DreamStart est confronté à plusieurs défis liés à sa volonté d'intensifier ses activités. Tout d'abord, le programme s'appuie très largement sur les volontaires pour la prestation des formations et des services de coaching, afin de réduire les coûts opérationnels au minimum. Dès lors, toute augmentation de l'étendue ou la portée du programme se traduira par une hausse des besoins en volontaires. Étant donné la difficulté de garantir la participation des bénévoles, cette situation pose un défi.

Un défi connexe auquel se heurte DreamStart consiste à demander une contribution financière aux participants pour les services offerts. Actuellement, le soutien est fourni gratuitement, ce qui garantit son accessibilité pour les jeunes chômeurs. Le programme n'est pas à l'abri d'une perte des financements public et privé ou d'une diminution du nombre de volontaires. Par ailleurs, l'augmentation de l'étendue et/ou la portée du programme nécessiterait davantage de volontaires, ce qui pourrait se révéler irréaliste étant donné la difficulté d'attirer et de retenir les bénévoles. Par conséquent, le programme envisage de demander aux participants une faible contribution, afin de couvrir une partie des coûts opérationnels. Cette pratique risque toutefois de dissuader certaines personnes de participer.

Le programme concentre ses efforts sur la phase préalable à la création d'entreprise. Cependant, de nombreux clients auront probablement encore besoin d'aide après le lancement de leur société. Dès

lors, le programme cherche à mieux s'intégrer au sein du réseau des services d'aide au développement des entreprises, pour permettre aux participants de bénéficier d'un appui supplémentaire. La discussion sur l'augmentation de la portée du programme doit également prendre en considération la possibilité de fournir des services plus intensifs de coaching et de mentorat pour guider les participants tout au long du processus de création d'entreprise et au-delà.

De même, l'accès aux financements demeure problématique pour certains participants. DreamStart peut faciliter l'accès au microcrédit à certains participants via MicroStart, mais c'est une organisation indépendante qui n'accepte pas tous les clients de DreamStart. DreamStart cherche dès lors à établir des partenariats avec d'autres organismes financiers pour proposer davantage d'options de financement aux participants et fournir un accès à des produits plus spécialisés, tels que l'assurance pour les personnes rencontrant des difficultés à accéder aux produits et services traditionnels.

Enfin, DreamStart souhaite s'investir davantage dans les discussions politiques, afin d'informer les décideurs politiques des défis auxquels ses clients sont confrontés. Par exemple, certains participants tentent de combiner la création de leur entreprise avec d'autres activités (les «entrepreneurs hybrides»), mais ils risquent de perdre leur droit aux prestations sociales puisqu'ils ne seraient plus considérés comme disponibles pour travailler.

Impact

Depuis le début de 2013, DreamStart a organisé quatre cycles du projet. Lors de chaque cycle, entre 10 et 12 participants ont terminé avec succès le programme. Environ la moitié des jeunes ayant participé à l'entretien d'admission sont acceptés et le taux d'abandon s'élève à deux par cycle.

À peu près 60% des jeunes qui terminent le programme et présentent leur plan d'affaires au groupe d'évaluation créent leur entreprise dans l'année. Le suivi révèle qu'un tiers des participants qui achèvent le cycle crée une entreprise et travaille à temps plein dans cette activité, alors que deux tiers d'entre eux y travaillent à temps partiel et combinent le travail indépendant avec un emploi salarié. Les revenus générés par cet emploi leur permettent de financer la création de leur entreprise.

Un des effets inattendus du programme a été la création de réseaux de jeunes entrepreneurs. Les participants restent généralement en contact après la formation et se conseillent mutuellement.

Conditions pour le transfert

Pour adapter ce programme à un autre contexte, l'organisation chargée de sa mise en œuvre augmentera ses chances de réussite si elle applique les recommandations suivantes:

1. *Garantir un nombre suffisant de professionnels volontaires issus du monde des affaires.* La transposition de ce programme dans une autre région nécessiterait l'accès à des professionnels volontaires issus du monde des entreprises, qui soient disposés à partager leurs connaissances et leur expertise. Pour cela, il est essentiel de désigner un responsable de projet connu et respecté dans le monde de l'entreprise et qui possède un réseau vaste et développé qui pourra être exploité pour chercher des volontaires.
2. *Former les volontaires.* L'organisation chargée de la mise en œuvre devra avoir les capacités de former et de guider les volontaires. Cela va au-delà d'une simple explication des procédures. Une formation en communication et en coaching devra être mise en place, afin de développer le potentiel des volontaires en tant que prestataires de services de soutien.
3. *Garantir suffisamment de fonds.* Le transfert du programme nécessiterait des fonds. Des sources de financement variées seront probablement utiles, comme pour DreamStart. Le financement servira à développer et promouvoir les formations, à former et soutenir les volontaires, à garantir un emplacement physique pour les formations et à couvrir le salaire du responsable de projet.
4. *Fournir un emplacement physique.* L'organisation chargée de la mise en œuvre devra disposer des installations nécessaires pour les formations des jeunes entrepreneurs. Bien qu'une petite pièce et un ordinateur suffisent pour la formation, il faut réfléchir attentivement à la localisation du centre de formation. Il est important que les jeunes puissent se rendre au centre de formation

en transport public. En cas de mise en œuvre à plus grande échelle (au niveau national), il faut s'assurer que des centres de formation sont établis dans toutes les régions.

5. *Collaborer avec des acteurs coopératifs.* Les partenariats seront essentiels pour la transposition réussie de l'expérience à un autre contexte. La collaboration avec d'autres acteurs améliorera la promotion et la visibilité, ce qui revêt une importance capitale lors des premiers cycles du projet. Les partenariats pourront également contribuer à la mobilisation de professionnels volontaires.
6. *Recruter un responsable de projet expérimenté.* DreamStart a bénéficié d'un responsable de projet compétent, disposant d'une expertise en entrepreneuriat, mais également en collecte de fonds et en mobilisation de volontaires. Il s'avère également essentiel de mettre sur pied une petite équipe d'employés possédant des connaissances et de l'expérience en planification d'affaires et en formation à l'entrepreneuriat, qui peut contribuer à la préparation des formations.
7. *Garantir la crédibilité de l'organisation chargée de la mise en œuvre.* Pour pouvoir toucher les participants potentiels au projet, l'organisation chargée de la mise en œuvre devra bénéficier d'une expérience de travail avec cette clientèle. De cette manière, elle sera considérée comme une organisation de soutien crédible aux yeux des clients et des promoteurs du projet. Elle devra comporter des employés professionnels, capables de passer les entretiens d'admission et d'organiser les formations.
8. *Développer un réseau d'organisations complémentaires.* Même s'il est crucial que l'organisation chargée de la mise en œuvre soit solide, il faut également qu'elle soit entourée d'un réseau d'autres prestataires de services de soutien qui peuvent combler les lacunes du programme. Elle peut par exemple collaborer avec des institutions de microfinance qui peuvent octroyer aux participants un financement pour la création de leur entreprise ou d'autres prestataires de services d'aide au développement des entreprises pour les phases postérieures à la création de l'entreprise.

Références

MicroStart (2014), site internet de MicroStart, <http://microstart.be/fr>

«Devenir entrepreneur, ça marche», Belgique (Flandre)

Cette étude de cas présente un projet de coaching d'un an visant à aider les chômeurs à créer une entreprise. Elle décrit les objectifs, le fondement et les activités du projet, ainsi que les défis rencontrés lors de la mise en œuvre du programme et son impact. Les conditions permettant de transposer cette pratique à un autre contexte y figurent également.

Objectifs

«Devenir entrepreneur, ça marche» (Ondernemen Werkt) était un projet de coaching d'un an, qui a été mis en place entre 2008 et 2013, en Flandre, la région néerlandophone de Belgique. Il visait à aider les demandeurs d'emploi à créer leur propre entreprise. Le coaching combinait des services de conseil en entreprise, de développement personnel et de renforcement des compétences entrepreneuriales. À la différence des cours de formation collectifs, cette approche individualisée a permis un meilleur encadrement lors de la phase préalable à la création d'entreprise et des recommandations plus efficaces vers d'autres prestataires de services d'aide (services aux entreprises, microcrédit, etc.).

Le projet prétendait évaluer 650 participants potentiels par an sur une période de 4 ans et permettre à 25% d'entre eux de lancer une société.

Fondement

En Flandre, très peu de demandeurs d'emploi réintégraient le marché du travail par l'intermédiaire du travail indépendant. Le programme a dès lors été mis en place pour surmonter deux obstacles auxquels les demandeurs d'emploi étaient régulièrement confrontés lors de la création d'une entreprise. Tout d'abord, les chômeurs manquent généralement de motivation et de compétences pour le travail indépendant. Deuxièmement, les services de l'emploi pour les chômeurs en Flandre dans le milieu des années 2000 étaient fournis par un grand nombre de prestataires travaillant de manière indépendante. Ce système était fragmenté et peu d'aide était proposée aux demandeurs d'emploi intéressés par le travail indépendant.

Activités

Sélection initiale

Le VDAB avait recours à des professionnels du monde de l'entreprise (des consultants externes) spécialisés dans le travail indépendant pour procéder à la sélection initiale des entrepreneurs potentiels intéressés. Les participants potentiels étaient invités à un entretien visant à évaluer leurs compétences entrepreneuriales, leur projet d'entreprise et leur motivation. Les experts utilisaient un outil appelé

«ENTRE-Mirror», qui consiste en un questionnaire d'autoévaluation qui note les participants sur la base de compétences entrepreneuriales, telles que la capacité à prendre des décisions, l'indépendance, la force de persuasion, la persévérance, les connaissances financières, la mise en réseau et les aptitudes organisationnelles. Par ailleurs, l'entretien de sélection servait à évaluer leur projet d'entreprise, étant donné que le programme était destiné uniquement aux chômeurs disposant d'une idée d'entreprise concrète, faisable et susceptible d'être mise en œuvre en une année. Les candidats devaient également posséder les connaissances professionnelles et spécifiques nécessaires, ainsi qu'un capital de départ suffisant.

Sur la base de ces entretiens de sélection, le VDAB a émis trois recommandations, dont la suivante: les personnes ayant réussi l'examen étaient orientées vers UNIZO pour leur admission au sein du programme «Devenir entrepreneur, ça marche». Les candidats ayant réussi l'entretien, mais qui nécessitaient une aide plus intensive, ont été orientés vers une coopérative d'activité flamande (c'est-à-dire une entreprise sociale) pour recevoir une formation préalable à leur admission au programme. Quant aux candidats ayant échoué, ils n'ont pas été admis au sein du projet.

Phase 1 — Phase exploratoire

La première phase durait 6 mois au maximum et consistait en une évaluation initiale approfondie et des services d'orientation afin d'identifier les compétences entrepreneuriales et les besoins en formation. Sur la base de cette analyse, le candidat était confié à un coach pour l'élaboration d'un plan de développement personnel et d'un plan d'action afin de vérifier la faisabilité de la création de l'entreprise dans le délai prévu par le projet.

Lors cette phase, les participants devaient prendre les mesures nécessaires pour obtenir un certificat en gestion d'entreprise, qui est obligatoire pour créer une société en Flandre. Il s'agissait de suivre une formation (132 heures) qui couvrait une grande variété de sujets qu'un entrepreneur doit maîtriser pour pouvoir gérer sa propre entreprise. L'une des priorités concernait l'élaboration d'un plan d'affaires. La formation durait 3 mois et les personnes peu qualifiées pouvaient suivre un cours préparatoire de 40 heures. Les locuteurs non natifs étaient encadrés par un coach linguistique.

Cette phase visait à développer les compétences entrepreneuriales et étudier la faisabilité du projet d'entreprise. À la fin cette étape, les participants décidaient d'intégrer la seconde phase du programme «Devenir entrepreneur, ça marche» ou de se retirer du projet et reprendre leur recherche d'un emploi salarié.

Phase 2 — Phase préparatoire

Cette étape durait 6 mois au maximum et prévoyait un encadrement intensif pour la mise en place effective de l'activité indépendante. Lors de cette phase, l'entrepreneur bénéficiait d'un accompagnement individuel et pouvait également participer à des ateliers collectifs. Cette étape visait à mettre en œuvre le plan d'acquisition des compétences qui avait été élaboré lors de la phase exploratoire. Elle se concentrait sur des tâches pratiques, telles que la demande d'un prêt, la recherche d'un bail à usage commercial, les contacts avec les fournisseurs et les clients potentiels et la préparation d'une stratégie de marketing. En outre, les candidats étaient invités à des ateliers et des séances d'information qui leur permettaient de se renseigner sur les pièges qui menacent les jeunes entreprises et les méthodes pour les réduire au minimum.

Partenaires du projet

Le programme «Devenir entrepreneur, ça marche» consistait en un partenariat entre UNIZO (l'Union des entrepreneurs indépendants), le VDAB (le service public flamand de l'emploi) et Syntra (le réseau de formation à l'entrepreneuriat). UNIZO a fourni une équipe de 5 coaches chargés d'assurer des services gratuits de coaching pendant un an aux chômeurs intéressés par le travail indépendant (les candidats entrepreneurs). Ces coaches étaient basés dans les bureaux régionaux de chacune des 5 provinces flamandes.

Les bureaux du VDAB sont répartis dans l'ensemble de la Flandre; tous les demandeurs d'emploi sont inscrits au VDAB. Le VDAB compte 40 conseillers en entrepreneuriat qui ont sélectionné les candidats entrepreneurs souhaitant participer au programme.

Une collaboration intensive a été établie entre Syntra Flandre et 4 bureaux régionaux de Syntra, afin de renforcer les compétences des candidats entrepreneurs. Syntra propose, entre autres, la formation en gestion d'entreprise, qui est obligatoire pour créer une entreprise en Flandre.

Profil des participants

Le tableau 5.1 présente les données administratives qui ont été collectées à propos des participants ayant intégré la phase exploratoire du projet. Le tableau révèle un certain nombre de caractéristiques sociodémographiques des participants. En guise de comparaison, il contient également les données de la population flamande des demandeurs d'emploi et des entrepreneurs indépendants. Cela permet non seulement de vérifier le type de participants que le programme a attirés, mais également d'examiner dans quelle mesure les participants correspondent au profil type du demandeur d'emploi ou du travailleur indépendant.

**Tableau 5.1. Profil des participants au programme
«Devenir entrepreneur, ça marche», 2009-2014**
Proportion par rapport au total

Caractéristiques	Devenir entrepreneur, ça marche		Demandeurs d'emploi Population inscrite au VDAB (*)	Population flamande des entrepreneurs indépendants (**)
	(Phase 1) N = 2 589	(Phase 2) N = 534		
Femmes	39,4%	43,6%	47,4%	33,7%
50 ans ou plus	7,3%	6,7%	25,0%	34,8%
Sans diplôme d'études secondaires	33,3%	27,0%	49,1%	—
Diplôme d'études secondaires	39,9%	38,7%	34,7%	—
Licence ou master	26,8%	34,3%	16,2%	—
Personnes souffrant d'une invalidité professionnelle	6,3%	4,1%	13,9%	4,6%
Minorité ethnique	18,7%	10,6%	24,3%	6,4%
Groupes à risque sur le marché du travail	52,8%	42,1%	72,0%	—
Chômeurs depuis moins de 6 mois	43,8%	12,5%	39,3%	—
Chômeurs depuis 6 à 12 mois	27,4%	31,1%	18,5%	—
Chômeurs depuis 1 an et plus	28,8%	56,4%	42,3%	—

(*) Les données du VDAB montrent la composition de la population des demandeurs d'emploi au cours de la période considérée. Le pourcentage moyen a été calculé sur la base des données d'Arvastat pour la période comprise entre janvier 2009 et juin 2014.

(**) Données pour 2012 issues du plan d'action pour l'entrepreneuriat du gouvernement flamand (département de l'économie, de la science et de l'innovation).

Les données révèlent une grande diversité parmi le groupe des participants, dont une proportion non négligeable (52,8%) de personnes appartenant à au moins un des groupes considérés «à risque» sur le marché de l'emploi, selon le VDAB. Parmi ces groupes figurent les plus de 50 ans (7,3%), les personnes sans diplôme d'études secondaires (33%), celles souffrant d'une invalidité professionnelle (6,3%), les individus appartenant à un groupe ethnique minoritaire (18,7%) et les femmes (39,4%). Par ailleurs, 28,8% des participants étaient au chômage depuis au moins un an au moment du lancement de la première phase du programme. La comparaison avec la population totale des demandeurs d'emploi révèle clairement une sous-représentation des femmes, des plus de 50 ans, des personnes peu qualifiées, des individus souffrant d'une invalidité professionnelle, des personnes issues de minorités ethniques et des chômeurs de longue durée. Le rapport avec la population des travailleurs indépendants, quant à lui, montre une sous-représentation des seniors et une légère surreprésentation des femmes, des handicapés et des personnes issues d'une minorité ethnique.

Le tableau 5.1 souligne en outre un certain nombre de différences au niveau du profil des participants entre la première et la deuxième phase du programme. Étant donné qu'UNIZO a minutieusement suivi le parcours de chaque participant, il a été possible d'analyser l'abandon au

cours du programme. Après la première phase, 386 participants (15%) ont reçu une évaluation négative, 102 participants (4%) ont été orientés vers un autre projet de conseil et 1 117 participants (45%) ont décidé d'abandonner le programme. Par ailleurs, 371 (41%) des 905 participants restants ayant achevé la première étape et reçu une évaluation positive ont décidé de ne pas entamer la seconde phase du projet. L'analyse de régression logistique a révélé que les personnes souffrant d'une invalidité professionnelle et celles appartenant à une minorité ethnique étaient beaucoup plus susceptibles de renoncer (en raison d'une évaluation négative ou d'une orientation vers un autre programme) (IDEA, 2014). Ces groupes étaient en outre plus enclins à quitter le programme de leur propre chef. C'était également vrai pour les jeunes de moins de 25 ans et les personnes peu qualifiées (c'est-à-dire les participants qui ne possédaient pas de diplôme d'études secondaires).

Financement du projet

Le projet «Devenir entrepreneur, ça marche» a été mis en œuvre dans le cadre de 3 projets consécutifs au titre du Fonds social européen (FSE), financés conjointement par l'agence FSE en Flandre, le gouvernement flamand et des cofinancements supplémentaires. Le tableau 5.2 indique l'évolution du budget au cours de l'ensemble de la période du projet, à savoir «Devenir entrepreneur, ça marche I» (du 1^{er} novembre 2008 au 30 septembre 2009), «Devenir entrepreneur, ça marche II» (du 1^{er} octobre 2009 au 31 octobre 2010) et «Devenir entrepreneur, ça marche III» (du 1^{er} novembre 2010 au 28 février 2013).

Tableau 5.2. **Financement des éditions I, II et III du programme «Devenir entrepreneur, ça marche»**

		Devenir entrepreneur, ça marche I (1 an)	Devenir entrepreneur, ça marche II (1 an)	Devenir entrepreneur, ça marche III (2,5 ans)
Budget demandé	Financement FSE	270 000 euros	292 500 euros	585 000 euros
	Cofinancement du gouvernement flamand	330 000 euros	357 500 euros	765 000 euros
	Autres financements	66 692 euros	65 000 euros	130 000 euros
	Montant total demandé	666 692 euros	715 000 euros	1 480 000 euros
Montant total accordé		648 525 euros	710 600 euros	N/A

Source: IDEA Consult, sur la base des données issues de l'agence FSE en Flandre.

Ces données permettent de calculer le coût moyen par encadrement individuel engagé. Le budget demandé pour le projet «Devenir entrepreneur, ça marche» (I, II et III) prévoyait un coût moyen de 1 100 euros par parcours entamé. Cette estimation se révèle relativement précise si le montant total accordé (2 839 125 euros) est divisé par le nombre total d'admissions (2 611 participants) (voir tableau 5.3).

Tableau 5.3. **Coût moyen par encadrement individuel dans le cadre du projet «Devenir entrepreneur, ça marche»**

	Devenir entrepreneur, ça marche I (1 an)	Devenir entrepreneur, ça marche II (1 an)	Devenir entrepreneur, ça marche III (2,5 ans)
Montant total accordé	648 525 euros	710 600 euros	1 480 000 euros (*)
Nombre de participants ayant commencé la première phase du programme	442	475	1 184
Coût moyen par parcours de 12 mois effectivement entamé (phase 1)	1 467 euros	1 496 euros	1 250 euros

(*) Pour «Devenir entrepreneur, ça marche III», la facture totale n'avait pas encore été établie au moment de l'évaluation. Par conséquent, le budget prévu a été utilisé pour le calcul.

Source: IDEA Consult, sur la base des données issues de l'agence FSE en Flandre.

Défis rencontrés

Étant donné que le projet «Devenir entrepreneur, ça marche» a été déployé sur trois générations de projets du FSE, un certain nombre d'apprentissages ont pu être pris en compte lors du développement des services de conseil.

Tout d'abord, le programme a eu du mal à établir le contact avec certains candidats entrepreneurs, notamment les personnes souffrant d'une invalidité professionnelle et celles issues de groupes ethniques minoritaires. Puisque tous les cours de formation étaient dispensés en néerlandais, la langue a été considérée comme un obstacle considérable pour de nombreux candidats entrepreneurs, même si un coach linguistique accompagnait les locuteurs non natifs lors de la formation principale en gestion d'entreprise. Par ailleurs, au cours des trois éditions du programme, il est demeuré difficile de mobiliser le groupe des entrepreneurs en faillite.

Le deuxième défi consistait à assurer un encadrement professionnel à 650 participants. Une équipe de seulement 5 coaches était chargée de gérer la totalité des services de conseil. Même si la voie à suivre pour la création d'une nouvelle entreprise était claire, chaque candidat entrepreneur était encadré à la fois individuellement et au sein d'un groupe avec d'autres candidats. En raison de la spécificité de chaque processus de création d'entreprise, de grandes différences apparaissaient au niveau de la mise en œuvre du programme et des besoins en formation des participants, en fonction de la situation de chaque candidat entrepreneur. L'approche flexible s'est révélée difficile à mettre en place pour la petite équipe de coaches, étant donné, notamment, que chaque participant devait être capable de contacter son coach personnel de manière simple et rapide.

Un troisième défi a été de trouver le juste équilibre entre le besoin d'encourager l'indépendance et la créativité et la nécessité de fournir aux participants une structure suffisante pour les guider au sein du programme. Dans certains cas, les relations individuelles ont créé une dépendance qui a nui à la capacité du participant à développer des compétences entrepreneuriales et à exploiter d'autres ressources.

Impact

Puisque «Devenir entrepreneur, ça marche» était un projet de stimulation, l'impact a été évalué principalement sur la base de la transition des participants vers le travail indépendant (et l'emploi). Le tableau 5.4 indique les taux de transition des participants ayant terminé ou abandonné le programme. Pour la plupart des participants, la mesure après 6 mois correspond à la fin du programme (puisque la seconde phase pouvait durer jusqu'à 6 mois). Par conséquent, la mesure après 18 mois montre les résultats 1 an après la fin du programme.

Le programme a eu un impact considérable pour aider les personnes à retrouver le chemin de l'emploi. Le taux moyen de transition vers l'emploi (mesuré 1 an après l'inscription au VDAB) pour les chômeurs (dans l'ensemble des provinces flamandes) s'élevait à 52,4% pour la période 2011-2013. Le programme a obtenu des taux de transition de 66,6% après un an pour les personnes souhaitant se mettre à leur compte et 81,3% pour les personnes à la recherche d'un emploi, après avoir achevé au moins la première phase du programme.

L'analyse de régression logistique a révélé les facteurs qui ont contribué à la probabilité de trouver un emploi ou de devenir indépendant (IDEA, 2014). Les analyses ont été effectuées pour 4 groupes de participants:

1. tous les participants ayant entamé la première phase du programme;
2. les candidats entrepreneurs qui ont échoué à l'entretien d'admission ou ont été orientés vers un autre projet de conseil;
3. les participants qui ont achevé le programme complet;
4. les participants n'ayant pas terminé le programme.

Tableau 5.4. **Nombre de participants au programme «Devenir entrepreneur, ça marche» devenus indépendants ou salariés**

		Nombre de mois après la fin de la première phase	%
Tous les participants ayant achevé au moins la première phase du programme	Transition vers l'emploi	6 mois	73,6
		12 mois	81,3
		18 mois	83,7
	Transition vers le travail indépendant	6 mois	61,4
		12 mois	66,6
		18 mois	63,8
Groupes à risque ayant achevé au moins la première phase du programme	Transition vers l'emploi	6 mois	74,1
		12 mois	79,4
		18 mois	82,4
	Transition vers le travail indépendant	6 mois	62,2
		12 mois	64,2
		18 mois	62,4
Participants ayant quitté le programme	Transition vers l'emploi	6 mois	46,5
		12 mois	55,8
		18 mois	57,8
	Transition vers le travail indépendant	6 mois	10,7
		12 mois	13,8
		18 mois	15,0

Source: Données de suivi issues du SPE (VDAB), traitées par IDEA Consult.

Les résultats des analyses de tous les participants qui ont entamé la première phase du programme «Devenir entrepreneur, ça marche» révèlent clairement un lien fort et positif entre la participation à la totalité du programme et la probabilité de trouver un emploi ou de devenir indépendant. Cependant, l'analyse n'a pas réussi à déterminer si ces résultats sont attribuables au contenu du programme ou à un biais de sélection, car les données n'ont pas pu révéler si ce sont uniquement les profils les plus forts qui ont eu accès au programme.

Les caractéristiques sociodémographiques qui déterminent la probabilité d'une transition vers l'emploi ou le travail indépendant diffèrent en fonction de l'ampleur de l'expérience au sein du programme:

- parmi les participants ayant achevé le programme, les femmes et les personnes au chômage depuis plus de 1 an au moment du début du programme semblent bien moins susceptibles d'opérer cette transition vers l'emploi ou le travail indépendant 6 ou 12 mois après la fin du programme.
- les candidats entrepreneurs qui ont quitté le programme avaient moins de chances de trouver un emploi s'ils souffraient d'une invalidité professionnelle, s'ils étaient âgés de plus de 50 ans ou s'ils étaient au chômage depuis au moins 1 an. Outre les personnes souffrant d'une invalidité professionnelle, les individus possédant un faible niveau d'études avaient moins tendance à devenir indépendants s'ils abandonnaient le programme.
- parmi les participants qui ont été orientés vers un autre projet de conseil, la probabilité d'opérer cette transition vers l'emploi s'avérait considérablement plus faible pour les personnes souffrant d'une invalidité professionnelle, les individus issus d'une minorité ethnique ou ceux âgés de plus de 50 ans, ainsi que pour les chômeurs de longue durée. Néanmoins, au sein de ce groupe de participants, seules les personnes ne détenant pas un diplôme d'études secondaires avaient beaucoup moins de chances de devenir indépendantes.

Encadré 5.1. Perspectives d'avenir: «Devenir entrepreneur, ça marche» — La suite

Après trois éditions du programme «Devenir entrepreneur, ça marche», un nouveau projet de coaching a vu le jour en octobre 2013, dans le but d'aider les demandeurs d'emploi à créer leur propre entreprise: «Faites fructifier votre entreprise» (Maak werk van je zaak). Tout comme le programme «Devenir entrepreneur, ça marche», ce projet est financé par l'agence FSE en Flandre et promu par Syntra-Limburg. Il s'adresse lui aussi aux demandeurs d'emploi, mais également aux personnes menacées de licenciement collectif.

Les principales caractéristiques de «Devenir entrepreneur, ça marche» se retrouvent dans ce nouveau programme. Ainsi, il comprend deux phases et dure 1 an au maximum. Avant d'intégrer le programme, les candidats passent des examens de sélection et participent à des séances d'information organisées toutes les semaines dans les bureaux régionaux de Syntra. Si les candidats entrepreneurs réussissent l'examen d'admission, ils entament la phase d'orientation (d'une durée maximale de 6 mois), qui se concentre sur la création d'un plan de formation personnel et d'un plan d'action personnel. Cette phase aboutit à l'élaboration d'un plan d'affaires, d'une étude de faisabilité et — sauf exception — à l'obtention d'un certificat en gestion d'entreprise. La seconde phase est la phase de coaching (jusqu'à 6 mois). Cette phase met en œuvre le plan d'action personnel. Elle comprend des activités concrètes pour permettre la création effective de l'entreprise.

Une différence notable entre les deux programmes réside dans le fait que chaque participant a droit à un accompagnement personnalisé tout au long du programme, grâce à une enveloppe virtuelle (des crédits de formation) de 500 euros pour choisir une formation parmi une liste exhaustive. Cette liste comprend des formations de courte durée dispensées par des prestataires privés et publics.

Le financement total attribué à ce programme s'élève à 600 000 euros pour encadrer 800 candidats entrepreneurs et 400 000 euros pour les enveloppes virtuelles (c'est-à-dire 500 euros par participant). En raison du nombre élevé de candidats entrepreneurs intéressés par le programme, les objectifs ont été relevés et les financements augmentés. Depuis les 800 premiers participants en juin 2014, 334 147 euros supplémentaires ont été alloués pour le coaching de 250 nouveaux candidats, ainsi que 125 000 euros pour financer les enveloppes de formation. Cette hausse du budget a été financée par le VDAB. Si le budget pour les enveloppes de formation n'est pas entièrement utilisé à la fin du programme, il servira à financer un nouveau programme.

La période d'admission pour «Faites fructifier votre entreprise» s'est clôturée en juin 2015. Plus de 1 600 chômeurs ont été mobilisés (deux fois plus que prévu initialement), dont 43% appartenaient à des groupes à risque sur le marché du travail. Grâce au coaching et au conseil, environ 400 demandeurs d'emploi sont devenus indépendants, soit un taux de réussite de 25%.

Fort de ce succès, un nouveau projet appelé «Faites fructifier votre entreprise 2» a été lancé, financé par le FSE et cofinancé par le VDAB, Syntra Flandre et Enterprise Flanders. De juillet 2015 à la fin de 2017, le promoteur Syntra-Limburg accompagnera entre 1 250 et 1 500 demandeurs d'emploi dans la création de leur entreprise.

Conditions pour le transfert

Les principaux éléments de conception de «Devenir entrepreneur, ça marche» qu'il serait judicieux de mettre en place lors de la transposition de cette approche à un autre contexte sont, entre autres:

1. *Un réseau de partenaires bien développé.* Un partenariat solide a été établi entre plusieurs organisations (UNIZO, le VDAB et Syntra). L'étroite collaboration avec le VDAB a facilité l'accès au groupe cible (les chômeurs), tandis que le partenariat avec Syntra a créé des opportunités en matière de renforcement des compétences. Étant donné que Syntra se concentre principalement sur les formations en entrepreneuriat, des activités communes ont permis aux participants de «Devenir entrepreneur, ça marche» d'établir des contacts avec d'autres candidats entrepreneurs. En ce sens, le partenariat a stimulé la mise en réseau et le soutien entre pairs. Il a par ailleurs créé des liens directs avec des experts. Grâce à ce réseau d'experts, les coaches de «Devenir entrepreneur, ça marche» ont pu personnaliser l'encadrement individuel en accord avec les besoins de chaque candidat entrepreneur.

2. *Le maintien des allocations.* Une des caractéristiques importantes du programme concerne le maintien des droits des participants aux allocations de chômage. Le risque financier lié à la création d'une entreprise représente un obstacle majeur à la décision de se lancer comme indépendant. Même si les indemnités de chômage diminuent au fil du temps, ce type d'aide financière est primordial pour inciter les personnes à tenter leur chance au sein du programme et les aider lors du développement de leur entreprise.
3. *Des coaches hautement qualifiés.* Tout au long de l'évaluation, le rôle clé assumé par le coach au sein du programme a été souligné à plusieurs reprises. Les connaissances entrepreneuriales des coaches se sont révélées au moins aussi fondamentales que leur expérience en tant que conseillers. Cela implique d'engager des coaches qui connaissent les partenaires potentiels sur le marché et disposent de contacts au sein des organisations de soutien, afin d'orienter efficacement les participants pendant — et même après — le programme. Dans le meilleur des cas, les participants ont rencontré les bonnes personnes dans les organisations qui ont pu leur apporter un soutien supplémentaire utile.

Références

- Access to finance — Meeting in Flanders — 12 et 13 mai 2011, disponible à l'adresse suivante: www.cop-ie.eu/sites/default/files/TG_Access_to_Finance-Meeting_Report_Flanders_12th_and_13th_may.pdf
- IDEA Consult (2014), «Maatpakbegeleiding werkzoekenden naar ondernemerschap» (Conseil en entreprise adapté aux besoins des chômeurs), VIONA — Programme de recherches du gouvernement flamand concernant le marché de l'emploi.
- Ministère fédéral du travail et des affaires sociales (2010), «From unemployment to self-employment: Facilitating transition in the recovery», conférence internationale organisée par le ministère fédéral du travail et des affaires sociales (BMAS), en collaboration avec l'OCDE (ELSA et LEED), Berlin, 7-8 octobre 2010, disponible à l'adresse suivante: www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a809e-unemployment-to-self-employment.pdf?__blob=publicationFile
- UNIZO (non daté), «UNIZO as an entrepreneurial organization», disponible à l'adresse suivante: www.letsmovethemarket.eu/website/images/pdf/Presentation%20Ilse%20Claes_7nov.pdf

Les femmes sur le marché du travail, Croatie

Cette étude de cas illustre une approche intégrée visant à soutenir les femmes demandeuses d'emploi à réintégrer le marché du travail par l'intermédiaire de la création d'entreprise. La description traite des objectifs et du fondement du projet et résume les principales activités mises en place. Elle présente en outre les défis majeurs rencontrés et l'impact du projet. Les conditions permettant de transposer cette expérience à un autre contexte y figurent également.

Objectifs

Le projet «Les femmes sur le marché du travail» a été mis en œuvre par le service croate de l'emploi (HZZ) dans le cadre du 4^e volet de l'instrument d'aide de préadhésion (IAP), «Développement des ressources humaines», pour la période 2007-2009. L'exécution du projet a commencé en septembre 2010 et s'est achevée en mars 2012. Il s'agissait, d'une part, d'un programme de subvention visant à aider les demandeuses d'emploi à réintégrer le marché du travail par l'intermédiaire de la création d'entreprise et, d'autre part, d'un programme d'assistance technique pour les décideurs politiques.

L'objectif général du projet était d'améliorer l'employabilité des femmes défavorisées et de les aider à intégrer le marché du travail. La subvention s'adressait aux groupes cibles suivants: les demandeuses d'emploi de plus de 40 ans, les femmes au chômage depuis au moins 12 mois, les femmes inactives, les chômeuses originaires de régions enregistrant des taux de chômage plus élevés que la moyenne, ainsi que les demandeuses d'emploi appartenant à des groupes ethniques minoritaires, en particulier la minorité rom.

Fondement

Cette initiative a été mise en place principalement dans le but de réduire les inégalités auxquelles sont confrontées les femmes croates sur le marché du travail. Les principaux indicateurs du marché du travail révèlent la persistance des disparités entre les sexes, malgré quelques améliorations. Ainsi, le taux d'emploi des femmes était inférieur de 9,1% par rapport à celui des hommes en 2014. Les femmes croates enregistrent également des taux d'activité économique et des revenus mensuels plus faibles que la population masculine. Une série de facteurs expliquent les difficultés plus importantes auxquelles sont confrontées les femmes pour accéder, réintégrer et rester sur le marché du travail. Un nombre disproportionné de femmes occupent des emplois temporaires et précaires, ce qui les rend plus vulnérables et plus exposées à la pauvreté ou aux chocs extérieurs, tels que la crise économique actuelle.

Ces difficultés se révèlent d'autant plus graves pour les femmes défavorisées. Les chômeuses, en particulier celles âgées entre 40 et 65 ans, rencontrent des obstacles pour trouver un emploi et le préserver, en raison non seulement du contexte économique globalement défavorable, mais également d'un manque de formation et de compétences. L'absence d'un système d'apprentissage continu diminue les chances de combler cette lacune au fil du temps.

Pour répondre à ces défis, le programme contribuait au financement d'une série de politiques actives du marché du travail personnalisées et attentives à la dimension de genre, à l'intention des femmes défavorisées, notamment les plus de 40 ans, les chômeuses de longue durée vivant dans les régions enregistrant les taux de chômage les plus élevés et celles issues des groupes minoritaires, tels que la population rom.

Le programme a mobilisé un ensemble de partenaires locaux auprès du HZZ afin de concevoir et de mettre en œuvre de l'aide en faveur des femmes sur le marché du travail, notamment les bureaux régionaux du HZZ, les centres de protection sociale, les municipalités, les organismes gouvernementaux concernés, les syndicats, les organisations patronales et les représentants de la société civile.

Activités

Le régime de subvention a été lancé en 2009, par un appel à propositions publié sur les sites internet d'EuropeAid et du HZZ. Les organisations candidates éligibles pouvaient répondre à l'appel individuellement ou en partenariat, pour des projets de 12 mois, avec un financement d'un montant compris entre 90 000 et 140 000 euros pour les activités suivantes (la liste n'était pas exhaustive et les actions pertinentes qui n'apparaissaient pas étaient également susceptibles de bénéficier d'une aide):

- services d'aide et d'information sur les opportunités du marché du travail et mesures d'incitation en faveur de l'emploi;
- activités visant à créer de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux services qui faciliteront l'accès des groupes de femmes défavorisées au marché du travail;
- activités visant à améliorer l'employabilité des groupes de femmes défavorisées;
- activités visant à créer des réseaux, des partenariats et des nouvelles méthodes de soutien aux groupes de femmes défavorisées.

Cinquante-cinq candidatures de projet ont été reçues et soumises à une évaluation en 3 étapes: i) conformité administrative (dossier de candidature complet, reçu dans les délais, etc.); ii) évaluation du concept (pertinence de l'action proposée, ses mérites, son efficacité, sa viabilité, sa durabilité, etc.); iii) examen approfondi de la candidature (contrôle de qualité, y compris le budget, la capacité des candidats et de leurs partenaires — basé sur des critères d'évaluation préétablis). Le processus d'évaluation a duré 9 mois et a été mis en œuvre par le pouvoir adjudicateur, avec l'aide d'évaluateurs externes, tels que les représentants des ministères compétents concernés par l'objectif du régime de subvention.

À l'issue de ce processus, 18 propositions ont été sélectionnées et ont obtenu un financement en novembre 2010. Trois de ces projets visaient à répondre au chômage des femmes défavorisées grâce à la prestation de services d'aide au travail indépendant, à savoir:

- le projet «Soyez commerciale — soyez compétitive», dans le comitat de Brod-Posavina;
- le projet «Pas à pas vers le marché du travail», dans le comitat de Vukovar-Srijem;
- le projet «MOTS — Davantage d'opportunités grâce à de nouvelles compétences», dans le comitat de Dubrovnik-Neretva.

Parmi les principaux outils utilisés dans le cadre de ces projets pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin figurent:

- la diffusion d'informations et des formations sur les compétences entrepreneuriales de base, la planification d'affaires, la gestion d'entreprise, le marketing, la comptabilité, la planification financière, les compétences en informatique et la communication;

- l'élaboration de publications, de manuels et de sites internet;
- l'organisation de rencontres interentreprises pour réunir les participantes au projet et les employeurs potentiels.

Le projet «Soyez commerciale — soyez compétitive» (91605 euros) a été mis en œuvre par le comitat de Brod-Posavina, en partenariat avec le bureau régional du HZZ de Slavonski Brod. Il prévoyait d'aider 48 chômeuses à la recherche active d'un emploi et intéressées par l'activité entrepreneuriale. Les demandeuses d'emploi enregistrées dans la base de données du HZZ du comitat de Brod-Posavina (415 femmes) ont été conviées à participer au projet et, sur la base d'un questionnaire, le projet a sélectionné un groupe de femmes (55 parmi les 131 ayant manifesté un intérêt). Elles ont été invitées à prendre part à un programme de formation sur le renforcement des compétences en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC) et des compétences requises sur le marché du travail (l'ensemble des 55 participantes), et à créer une entreprise (21 participantes disposant d'une idée d'entreprise). Le projet a également entrepris des activités de sensibilisation (dépliants, affiches, site internet, etc.) et a élaboré une brochure «Guide pratique sur l'entrepreneuriat féminin». Les données de suivi révèlent que 13 participantes ont lancé leur activité ou ont trouvé un emploi.

Le projet «Pas à pas vers le marché du travail» (110268 euros) a été mis en œuvre par le bureau régional du HZZ de Vukovar, en partenariat avec deux organisations de la société civile, l'Association des femmes et le Centre PRONI pour l'éducation sociale. Il se concentrait sur les chômeuses de longue durée dans le comitat de Vukovar-Srijem et les a aidées à acquérir de nouvelles compétences et aptitudes afin d'élargir leurs perspectives professionnelles et de développer des modèles d'entreprise innovants pour travailler comme indépendante. Le bureau régional du HZZ a procédé à la formation des formateurs lors d'une phase préparatoire, avant d'organiser une série d'ateliers avec les participantes pour les encourager dans la recherche active d'un emploi, leur apporter un soutien psychologique, renforcer leurs compétences en matière de TIC et créer une entreprise. Au total, 262 femmes ont participé au projet, dont 88 aux ateliers de motivation, 155 au projet de soutien psychologique, 57 aux ateliers sur les TIC et 28 aux ateliers sur l'entrepreneuriat. Le projet a abouti à la création de 2 entreprises (dans lesquelles 13 participantes ont trouvé un emploi) et d'une organisation de la société civile fondée par 3 participantes. En outre, 27 femmes ont trouvé un emploi ailleurs.

Le projet «MOTS — Davantage d'opportunités grâce à de nouvelles compétences» (107539 euros) a été mis en œuvre par Deša, une organisation de la société civile, en partenariat avec le bureau régional du HZZ à Dubrovnik et le centre pour l'entrepreneuriat de Dubrovnik. Il visait à améliorer l'employabilité de 120 chômeuses de longue durée de plus de 40 ans, dans le comitat de Dubrovnik-Neretva. Les activités comprenaient des séminaires sur l'entrepreneuriat, la finance et la comptabilité, ainsi que des formations sur les TIC et sur les méthodes pour développer et promouvoir des souvenirs et produits locaux authentiques. Le projet a par ailleurs organisé une rencontre interentreprises lors de laquelle les demandeuses d'emploi ont pu présenter leurs compétences et leur curriculum vitæ à des employeurs locaux. Deux cent trente-trois chômeuses ont participé au projet, dont 59 ont trouvé un emploi et 9 ont fondé une entreprise.

La valeur contractuelle totale des projets mis en œuvre dans le cadre du programme de subvention s'élevait à 2017480 euros. Le programme n'a pu contribuer qu'à hauteur de 70-85% des coûts totaux éligibles, ce qui implique que les candidats ont dû cofinancer le solde avec leurs propres ressources ou des sources non européennes. Concrètement, le régime de subvention a financé entre 77 et 85% de chaque projet retenu.

Défis rencontrés

Tous les bénéficiaires de la subvention ont participé à une série d'ateliers et de consultations préparatoires et le pouvoir adjudicateur s'est montré disponible pour fournir des clarifications et du soutien aux bénéficiaires. Malgré cela, les porteurs des projets ont rencontré des difficultés. Des 2 017 480 euros accordés pour la totalité des 18 contrats de subvention, seuls 1 853 606 (91,8% de la valeur contractuelle totale) ont effectivement été décaissés. Cet écart au niveau des décaissements s'explique principalement par une mauvaise planification des budgets pour les subventions et une gestion financière inadéquate des contrats de subvention de la part des candidats. Cela a conduit à une diminution des coûts totaux éligibles.

Impact

Ce programme a permis à de nombreuses institutions aux niveaux national, régional (les comitats) et local d'acquérir de nouvelles connaissances et de soutenir des mesures en faveur de plusieurs groupes vulnérables importants sur le marché du travail, notamment les femmes. La qualité de l'appel à propositions pour le programme de subvention mérite également d'être soulignée. En effet, il a été à la fois suffisamment spécifique pour encourager la mise en concurrence entre des organismes de l'ensemble du pays, et suffisamment flexible pour permettre aux institutions candidates de former des consortiums et proposer des offres qui correspondaient mieux aux besoins de leurs communautés et parties prenantes. Cela s'est révélé essentiel pour permettre l'élaboration et la mise en œuvre de propositions innovantes, dans le cadre des critères définis. Le HZZ a ainsi pu tirer des enseignements de ces expériences.

En ce qui concerne les clientes, les trois projets qui ont soutenu les demandeuses d'emploi dans la création d'une entreprise ont aidé 105 femmes à devenir indépendantes ou à trouver un emploi.

Conditions pour le transfert

Il ne faut pas oublier que la Croatie était engagée dans le processus d'adhésion à l'Union européenne au moment où cette initiative a été conçue et mise en œuvre. L'initiative visait à sensibiliser les acteurs concernés sur l'importance de prendre en considération les besoins des demandeuses d'emploi issues de diverses catégories et de développer les initiatives politiques appropriées. Malgré ce contexte spécifique, l'expérience révèle 2 leçons principales pour l'utilisation d'une approche similaire dans d'autres régions:

1. *Utiliser des appels à propositions pour mobiliser le secteur privé.* Cette méthode a offert aux soumissionnaires un niveau de flexibilité adéquat pour interpréter les critères de manière à ce qu'ils correspondent au mieux aux besoins réels de leurs communautés et parties prenantes. Cela a permis d'encourager des approches alternatives et innovantes. Une telle approche peut se révéler particulièrement importante dans le contexte de groupes vulnérables qui sont très difficiles à atteindre. Cependant, le recours aux procédures de passation des marchés de l'Union européenne est exigeant pour tous les participants, y compris les autorités et les soumissionnaires. Des services d'aide et des formations s'avèrent indispensables lors de la mise en œuvre de ces systèmes avec des utilisateurs inexpérimentés.
2. *Planifier le suivi et l'évaluation à l'avance.* Le manque de réflexion et de priorité portées au suivi et à l'évaluation a représenté une des principales faiblesses de l'expérience. Avec autant de projets, de responsables et d'utilisateurs, la mise en place ultérieure et systématique de mécanismes de suivi et d'évaluation s'est révélée impossible.

Références

- Commission européenne (2012), «The current situation of gender equality in Croatia — Country Profile 2012», direction générale de la justice.
- Commission européenne (2007), «Republic of Croatia — Operational Programme for Human Resources Development 2007-2009», disponible à l'adresse suivante: http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/croatia/ipa/4_croatia_human_resources_development_operational_programme_2007-2009_en.pdf
- GEM (2012), «Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? (Qu'est-ce qui fait de la Croatie un pays (non) entrepreneurial?», disponible à l'adresse suivante: www.gemconsortium.com
- Service croate de l'emploi (2010), «Grant contracts awarded during November 2010», disponible à l'adresse suivante: [www.hzz.hr/dfc/userdocsimages/AN-129003\(GS\).pdf](http://www.hzz.hr/dfc/userdocsimages/AN-129003(GS).pdf)
- Service croate de l'emploi, département chargé du financement et de la passation des contrats de l'UE (2009), «Women in the Labour Market — Guidelines for grant applicants», disponible à l'adresse suivante: [www.hzz.hr/dfc/userdocsimages///GfA-129003\(GS\)-CRO.pdf](http://www.hzz.hr/dfc/userdocsimages///GfA-129003(GS)-CRO.pdf)
- WYG International Ltd (2012), «Final Report — Women in the Labour Market».

Coaching en entreprise pour les minorités ethniques, Danemark

Cette étude de cas présente un projet de coaching qui s'adresse aux entrepreneurs issus de groupes ethniques minoritaires. Elle décrit les objectifs, le fondement, les activités et l'impact du projet. Elle aborde également les défis rencontrés lors de la mise en œuvre du projet et examine les conditions permettant de transférer cette approche à un autre contexte.

Objectifs

Le programme de coaching de Vejle, au Danemark, vise à accompagner individuellement des entrepreneurs potentiels appartenant à des minorités ethniques et résidant dans la ville. Le coach assure des services d'information, non seulement à propos de l'aide aux entreprises, mais également sur des questions liées à l'immigration, la santé, le logement et d'autres aspects de la vie dans un pays qui leur est étranger comme le Danemark. Les participants sont orientés vers des organisations officielles de soutien aux entreprises et d'autres prestataires de services si nécessaire. Le projet ne fournit aucune aide financière, mais il peut orienter les clients vers d'autres prestataires et prodiguer des conseils sur la manière de présenter les plans d'affaires aux prêteurs.

Vejle compte un nombre croissant de minorités ethniques qui, dans les années 1990, provenaient principalement de Turquie, ainsi que certains immigrants originaires de quelques régions d'Afrique du Nord, notamment la Tunisie, le Maroc et l'Algérie. Ces dernières années, et en particulier depuis 2003, le nombre de pays d'où proviennent les immigrants a augmenté. De plus en plus de personnes sont originaires des nouveaux États membres de l'Union européenne, notamment les États baltes et la Pologne.

Le projet de coaching a commencé en 2004 et continue d'aider les entrepreneurs issus de minorités ethniques. Il s'agissait à l'origine d'une initiative informelle, qui s'appuyait sur l'expérience de son fondateur, Muhsin Türkyilmaz, qui conseillait déjà des amis et des connaissances de manière informelle. Puisqu'il parlait danois, il était régulièrement invité à accompagner les gens lors de leurs rendez-vous avec les administrations publiques. Il jouait alors le rôle d'interprète ou expliquait la situation aux autorités. Il a ainsi gagné la confiance de sa communauté pour cette fonction. Il s'est rendu compte de plus en plus que les difficultés rencontrées par les immigrants pour trouver un emploi traditionnel les poussaient à créer leur propre entreprise. Certains d'entre eux détenaient une affaire dans leur pays d'origine et avaient déjà fait preuve d'un esprit d'entreprise en déménageant dans un autre pays.

Fondement

Les immigrés ont des antécédents extrêmement variés. Certains arrivent en tant que réfugiés fuyant la guerre et la répression. Ces immigrés méconnaissent généralement leurs droits relatifs au travail lors des nombreuses étapes nécessaires pour passer du statut de demandeur d'asile à celui de réfugié, avant d'obtenir la nationalité. Ils sont naturellement réticents à se rendre dans une administration publique, par peur de risquer de perdre leur statut. D'autres viennent pour des raisons économiques ou familiales, soit pour rejoindre une famille existante ou par le biais de mariages arrangés ou d'autres dispositions. Ce groupe extrêmement hétérogène pose un défi aux services publics, en particulier les services d'aide aux entreprises. La plupart des conseillers en entreprise ne possèdent que peu de connaissances sur les questions relatives à l'immigration, aux permis de travail et aux difficultés d'intégration sociale, ce qui les empêche d'apporter un soutien adéquat aux entrepreneurs immigrés. Les conseillers en entreprise doivent se familiariser davantage à ces questions et établir des liens avec d'autres agences qui travaillent dans ces domaines.

Par ailleurs, les immigrés rencontrent généralement des difficultés pour s'orienter au sein de l'environnement institutionnel et réglementaire de leur nouveau pays, car il est différent de celui de leur pays d'origine. Ainsi, ils ne sont pas au courant des démarches nécessaires pour obtenir un logement et accéder aux services de santé, ils ne connaissent pas les différentes fonctions des différentes administrations et ils rencontrent d'autres difficultés liées à la vie quotidienne. Même les citoyens de l'Union européenne originaires des nouveaux États membres réalisent que de nombreuses idées préconçues qui prévalent dans leur pays d'origine ne sont pas transposables dans d'autres États membres.

Par conséquent, les immigrés comptent sur les conseils de leurs amis et de leur famille (qui se trouvent parfois dans un pays étranger). Ces conseils peuvent donc se révéler inexacts et donner lieu à des erreurs. Ces maladresses peuvent nuire à l'estime de soi et à la confiance en soi des immigrés et mener à la dépression et à la détresse.

En ce qui concerne la prestation de services, peu de personnes issues de minorités ethniques travaillent pour les services publics au Danemark, même si des changements commencent à s'opérer dans les grandes villes. Cela rend les services publics peu attrayants aux yeux des immigrés, car il leur est plus difficile de gagner la confiance du personnel de soutien de première ligne. Dans certains cas, la langue est également un obstacle. En raison du manque de services d'interprétation dans de nombreuses administrations publiques, les rendez-vous avec les fonctionnaires sont souvent entrecoupés, tendus et frustrants tant pour l'immigré que pour le fonctionnaire. Il n'est pas rare que les enfants de la famille finissent par jouer le rôle d'interprètes lors des rencontres avec les fonctionnaires; toutefois, même si les enfants ont peut-être acquis une connaissance suffisante du danois pour pouvoir communiquer, ils ne connaissent généralement pas les termes techniques, ce qui mène à des malentendus et crée de la confusion. Le problème est d'autant plus grave lorsque les problèmes personnels des parents, tels que l'argent, la santé et les relations conjugales, sont abordés.

Bien que la langue soit importante, la confiance représente un autre défi en matière de communication. La question du respect est souvent liée à la langue, même si d'autres préjugés sont peut-être plus profondément ancrés. Les immigrés sont extrêmement sensibles au manque de respect. L'être humain tend à considérer les personnes ne parlant pas la langue de son pays comme des êtres peu intelligents. Dans la plupart des cas, il ne s'agit pas d'un problème d'intelligence, mais plutôt de compréhension. La majorité des immigrés arrivant au Danemark ne parlent pas danois. Même si les enfants sont capables de se familiariser avec la langue en quelques mois grâce à l'immersion totale à l'école, les adultes rencontrent de plus grandes difficultés; certains d'entre eux ne parlent que très peu danois même après plusieurs années dans le pays.

L'empathie s'avère cruciale pour établir une relation de confiance. Par exemple, de nombreux immigrés seraient réticents à répondre sincèrement à des questions concernant leurs ressources financières, car ils ne connaissent pas vraiment le fonctionnement du régime fiscal et craignent de l'avoir transgressé d'une manière ou d'une autre. Cependant, cette question peut entraver l'élaboration d'un plan d'affaires potentiel, puisque le conseiller ne pourra pas évaluer les ressources réelles disponibles pour créer l'entreprise. Les circuits financiers au sein des communautés de diaspora

sont généralement très complexes. Une personne peut avoir des liens de parenté avec la diaspora dans plusieurs pays, ce qui pourrait lui permettre de trouver de l'argent. De nombreux réfugiés quittent leur pays sans rien, mais sont capables d'établir des relations et de réunir des ressources au fil du temps. Un coach compétent comprend le caractère sensible de ces sujets et est capable de trouver une formulation adéquate afin de recevoir une réponse plus sincère aux questions d'ordre financier.

La moins bonne performance économique au sein des communautés d'immigrés s'explique par les problèmes au niveau de la prestation des services et le manque d'empathie et de confiance. Bien que les chiffres varient en fonction des groupes et du genre, les communautés d'immigrés enregistrent généralement des taux d'emploi et d'activité plus faibles que la population d'accueil. C'est particulièrement vrai pour les femmes, notamment les femmes d'origine musulmane au Danemark. Les migrants économiques mentionnés ci-dessus émigrent généralement en raison d'un emploi spécifique dans une usine. Si, pour une quelconque raison, cet emploi prend fin, ils se retrouvent parfois incapables d'obtenir un travail équivalent et commencent alors à envisager le travail indépendant comme une nécessité.

Activités

Le projet agit principalement à deux niveaux: des séances d'information collectives et un accompagnement individualisé. Les sessions d'information sont organisées tout au long de l'année et visent à fournir des renseignements sur la création d'entreprise, le travail indépendant et les services d'aide disponibles. Ces séances servent également de plateforme de promotion pour les accompagnements individuels plus intensifs. Le coaching vise à déterminer si les entrepreneurs potentiels sont prêts à créer une entreprise et à les soutenir pour augmenter les taux de réussite. Le projet se concentre sur les minorités ethniques de la ville. Au début, la plupart des bénéficiaires étaient d'origine turque. Désormais, les participants proviennent d'un éventail plus large de régions, notamment l'Afrique du Nord, la Corne de l'Afrique, ainsi que l'Europe centrale et orientale.

Le modèle de Vejle combine un soutien en face à face avec environ 6 rencontres annuelles de sensibilisation avec les associations locales. Le coaching individuel commence par un entretien d'admission qui peut durer jusqu'à 2 heures, c'est-à-dire bien plus longtemps que les entretiens habituels de 30 minutes proposés par les organisations traditionnelles d'aide aux entreprises. Le coach cherche à obtenir des informations détaillées sur la situation de son client. Dans de nombreux cas, le client a déjà créé son entreprise à petite échelle et a reçu de l'aide grâce à ses relations familiales, qui vivent bien souvent en dehors du Danemark.

Le coach prodigue des conseils professionnels dans le domaine des normes réglementaires et sociales du nouveau pays. En outre, il met en place et renforce les réseaux sociaux des minorités ethniques. Ainsi, le rôle de conseiller en affaires, souvent assumé par la famille et les amis, est confié à des coaches et des conseillers professionnels, dans un souci d'efficacité. Les consultations sont organisées par le biais d'arrangements informels et flexibles. Ils se concentrent en premier lieu sur le plan d'affaires, à savoir l'identification et l'élaboration des éléments centraux du projet d'entreprise, tels que l'opportunité, le marché, les besoins financiers et les compétences de l'entrepreneur. En fonction de ces discussions, le coach oriente les participants vers des formations commerciales et entrepreneuriales officielles, dispensées par les régions et les municipalités.

Une fois l'entreprise créée, les participants peuvent continuer à bénéficier des services de coaching et de mentorat pour les aider à développer leur entreprise.

L'approche développée par ce projet repose sur le respect et la compréhension. Dans le modèle de Vejle, le coach adopte une approche globale afin de déterminer si d'autres problèmes relatifs à l'emploi pourraient nuire aux chances de réussite de l'entreprise. Un mauvais état de santé pourrait par exemple être un obstacle à la création d'entreprise. Cela est particulièrement vrai pour les réfugiés, qui ont subi de graves traumatismes dans leur pays d'origine. Les femmes rencontrent également des obstacles spécifiques à l'entrepreneuriat dans certaines communautés ethniques, notamment lorsque la religion ou la culture leur attribue un rôle axé sur la vie de famille.

Ce projet a commencé dans la municipalité de Vejle, mais d'autres projets sont actuellement menés dans l'ensemble du Danemark.

Encadré 7.1. **Coaching pour les minorités ethniques — Profil d'une participante: Maria, psychologue**

Son projet d'entreprise concernait l'importation de produits depuis la Pologne. Au fil de l'entretien, il est apparu qu'il s'agissait du projet de son mari. Étant donné que ce dernier ne parlait pas danois, c'est donc Maria qui a proposé l'idée. Muhsin lui a alors demandé si elle souhaitait, dans les 5 à 10 ans, se rendre à son bureau en tant que psychologue ou en tant que directrice d'une société d'importation. Il lui a conseillé de faire ce qui la rendait heureuse. Elle a répondu: «C'est vous le psychologue ou c'est moi?»

Encadré 7.2. **Coaching pour les minorités ethniques — Profil d'un participant: un cordonnier réfugié**

Lors d'un rendez-vous, un conseiller en entreprise danois a expliqué à un cordonnier réfugié originaire d'Iraq que les chaussures au Danemark étaient fabriquées dans les usines et qu'il ne pouvait dès lors pas travailler comme cordonnier. Il a pourtant trouvé un emploi chez un cordonnier orthopédique et, par la suite, il a acheté l'entreprise sur les conseils d'un coach. Cette entreprise emploie désormais 5 personnes. Le rôle du coach a été d'aider l'entrepreneur à mettre ses compétences à profit dans un autre contexte et à identifier les opportunités.

Défis rencontrés

Le plus grand défi auquel le projet est confronté concerne l'obtention d'aides financières. Ces deux dernières années (2012-2014), le projet a bénéficié de l'aide du Fonds social européen dans le cadre du programme national. Auparavant, la municipalité n'était pas prête à payer une personne pour encadrer les minorités ethniques, mais préférait les orienter vers le système traditionnel d'aide aux entreprises. Toutefois, ce système ne fonctionnait pas correctement pour les minorités ethniques, ce qui a conduit à un manque d'intérêt de la part des entrepreneurs issus de ces communautés. Le coach a réussi à changer cette approche en se rendant dans les communautés et en prouvant que cette complémentarité avec les services traditionnels peut fonctionner sans créer un régime parallèle.

Impact

Il s'agit d'un projet à faibles coûts qui génère de bons résultats par rapport à l'argent investi. Il a remporté plusieurs prix, dont le Prix européen de la promotion de l'esprit d'entreprise en 2007. Le programme a soutenu plus de 250 entrepreneurs, pour un coût d'environ 2000 euros par personne aidée. On estime qu'à peu près 50% d'entre elles ont créé une entreprise. Le programme prétend que presque tous les entrepreneurs qui bénéficient des services de coaching enregistrent un taux de survie d'au moins un an.

Conditions pour le transfert

Ce modèle de coaching peu onéreux peut être facilement adapté à différents groupes cibles et/ou différentes régions. Les conditions pour une transposition réussie de l'expérience sont:

1. *Utiliser des conseillers issus de la communauté du client cible.* Le recours à des conseillers et des coaches en entreprise qui appartiennent au groupe du client améliore la capacité à attirer les clients potentiels vers les services d'aide. Il permet également d'instaurer plus rapidement un climat de confiance entre le coach et le client, car ils partageront probablement les mêmes valeurs et attitudes culturelles. Les conseils et le coaching se révéleront peut-être plus pertinents, car le coach sera plus susceptible de comprendre les défis auxquels sont confrontés les clients.

2. *Utiliser des conseillers professionnels.* Le projet vise à améliorer la qualité des conseils prodigués aux entrepreneurs. Les études révèlent que les entrepreneurs issus de minorités ethniques évitent d'utiliser les services publics d'aide à la création d'entreprise et s'appuient plutôt sur la famille et les amis (notamment Ram et Smallbone, 2003). Le recours à un conseiller professionnel améliore la qualité des conseils fournis.
3. *Essayer de développer des relations personnelles.* Ce projet repose sur une approche personnelle qui a été développée et améliorée par un coach individuel. Les relations personnelles se sont révélées essentielles pour motiver les clients et pour établir une relation de confiance.
4. *Garantir la flexibilité dans la relation.* Garantir une flexibilité en ce que concerne la fréquence, la durée et le lieu des rencontres facilite l'accès au soutien et augmente la probabilité de participation de la part du groupe cible. Cela est particulièrement vrai pour les entrepreneurs ayant des obligations familiales à assumer en plus de la gestion d'une entreprise.

Références

Ram, M, et Smallbone, D. (2003), «Policies to Support Ethnic Minority Enterprise: the English Experience», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 15, n° 2, p. 151-166.

Subvention de démarrage, Finlande

Cette étude de cas illustre la mise en place d'un système d'allocation de transition qui aide les chômeurs à créer une entreprise. La description présente les objectifs de la subvention de démarrage, ainsi que son fondement. Elle aborde par ailleurs le fonctionnement du programme et son impact. Enfin, elle traite des défis rencontrés et des conditions permettant le transfert de cette approche à un autre contexte.

Objectifs

La subvention de démarrage a pour objectif de promouvoir la création de nouvelles entreprises et favoriser l'emploi chez les chômeurs. Elle vise à encourager les individus à lancer de nouvelles entreprises et à promouvoir leur croissance et la création d'emploi, afin de maintenir et d'améliorer les taux de survie des nouvelles sociétés (Lehto et Stenholm, 2001). La subvention garantit aux nouveaux entrepreneurs un revenu pour leur permettre de subvenir à leurs besoins au moment du lancement et du développement initial de l'entreprise. L'allocation est généralement versée pendant 6 mois, mais elle est renouvelable deux fois, ce qui implique une période maximale de 18 mois.

Fondement

Un régime national de subventions de démarrage a été lancé dans les années 1980. Il a été largement utilisé lors de la profonde récession du début des années 1990 afin de promouvoir le travail indépendant et l'entrepreneuriat parmi les chômeurs, à une époque où les opportunités d'emploi se faisaient rares. Ces dernières années, les marchés du travail ont changé et les formes atypiques d'emploi ont pris de l'ampleur par rapport aux contrats de travail classiques (Lehto et Stenholm, 2001). Face à ces tendances, l'entrepreneuriat et le travail indépendant sont devenus des options viables et pertinentes pour permettre aux citoyens de gagner leur vie et à la Finlande d'améliorer sa compétitivité. Cependant, un des obstacles à la création d'entreprise auxquels les chômeurs sont confrontés concerne le manque de financements pour couvrir les frais de subsistance et les dépenses en capital d'exploitation et d'investissement.

Activités

Le régime a été instauré pour la première fois en 1984 en tant que projet pilote et mis en œuvre à plus large échelle en 1988. Il est toujours en vigueur. À l'origine, le programme visait à aider les chômeurs à créer leur entreprise et trouver un emploi. Pour pouvoir bénéficier de la subvention, ils doivent être inscrits comme demandeurs d'emploi auprès des services de l'emploi et du développement économique (services TE). Cependant, depuis 2008, la subvention de démarrage peut également être accordée aux personnes qui ne sont pas au chômage, mais qui souhaitent passer d'un statut de salarié, d'étudiant ou de travailleur domestique à celui d'indépendant à temps plein.

La subvention comprend une allocation de base qui, en 2014, s'élevait à 32,66 euros par jour (payable 5 jours par semaine sur la base du nombre de jours travaillés par le candidat pour la création de son entreprise), et une indemnité complémentaire égale à 60% de l'allocation de base (à savoir 19,60 euros par jour), qui peut être octroyée pour des projets dont on estime qu'ils possèdent un fort potentiel. La subvention de démarrage est généralement accordée par période de 6 mois, avec un maximum de 18 mois. En 2013, la subvention moyenne avoisinait les 800-850 euros par mois pendant 9 mois et demi. Elle est versée tous les mois par les services TE et est considérée comme un revenu imposable.

Parmi les principaux critères d'admission à la subvention figurent (ministère de l'emploi et de l'économie, 2014):

- le travail indépendant à temps plein;
- les compétences et aptitudes suffisantes pour l'entreprise envisagée;
- le potentiel pour une entreprise durable et rentable;
- la nécessité pour l'individu de toucher un revenu;
- le lancement de l'entreprise uniquement après l'octroi de la subvention.

Les candidats doivent présenter les éléments suivants dans leur demande: expérience professionnelle et entrepreneuriale; éducation et formations liées à la gestion d'entreprise et à l'entrepreneuriat; nom de l'entreprise envisagée; forme juridique de l'entreprise envisagée; structure de propriété proposée; projet d'entreprise (y compris les forces et les faiblesses); détails de l'activité proposée (locaux, besoins en personnel, etc.); procédés de production (installations, facteurs de production, etc.); profil des clients (identité, nombre, couverture régionale, besoins, etc.); plans de marketing (moyens et coûts); modes de distribution; analyse de la concurrence (les concurrents et leurs offres, forces de l'entreprise envisagée au sein du secteur concurrentiel, etc.); mesures mises en place préalablement à la création de l'entreprise; besoins et sources de financement (investissements, capital d'exploitation, ressources propres, prêts, subventions, etc.); compte de résultat (prévision des ventes; estimation du chiffre d'affaires et des coûts, etc.); organisation de la comptabilité (besoins en conseils de la part d'un expert, etc.); autres subventions reçues. La subvention de démarrage est allouée en tant qu'aide de minimis, ce qui signifie qu'un maximum de 200 000 euros peut être accordé au candidat ou à la société lors des deux années fiscales précédentes et de l'année fiscale en cours. Le bénéficiaire doit s'assurer de ne pas dépasser le seuil total pour les aides de minimis octroyées par plusieurs organisations publiques (telles que Finnvera — assureur-crédit public), municipalités et fédérations provinciales.

Les services TE consultent des experts indépendants lors de l'évaluation des candidats. Le rôle de ces experts consiste à donner des informations générales et des conseils sur la création d'une entreprise, et à déterminer la viabilité et le niveau de compétitivité du projet d'entreprise. Dans leur décision, les services TE prennent également en considération la situation concurrentielle de la région ainsi que la demande pour les entreprises envisagées. Les études d'évaluation révèlent que le processus de candidature fonctionne relativement bien; 70% des bénéficiaires déclarent qu'il est facile d'introduire la demande de subvention (Stenholm et Aaltonen, 2012; Stenholm, 2007; 2006).

Un des critères pour l'attribution de la subvention prévoit que le candidat doit posséder une expérience ou une formation en entrepreneuriat. Les candidats ne remplissant pas cette condition peuvent suivre des formations au marché du travail gratuites, offertes par les services TE, y compris des cours en entrepreneuriat dispensés par divers établissements d'enseignement. Les cours durent généralement 4 à 8 semaines. Chaque prestataire conçoit l'offre de formation sur la base de sa propre expertise et des objectifs particuliers fixés pour le cours. Lors de ces formations, le candidat est censé développer davantage son projet d'entreprise et son plan d'affaires et mieux appréhender les mesures à mettre en œuvre pour préparer la création de l'entreprise. Les formations permettent en outre aux participants d'acquérir des compétences de base dans les matières suivantes: finance, comptabilité et fiscalité; marketing; gestion des risques; gestion des ressources humaines. Les formations visent à développer les connaissances dans les domaines qui pourraient empêcher le candidat de créer une entreprise viable.

Financement du projet

Les dispositions de la subvention de démarrage figurent dans la loi sur les services publics de l'emploi et les services aux entreprises et dans un décret gouvernemental (ministère de l'emploi et de l'économie, 2014). Le budget pour les subventions de démarrage avoisine les 38 millions d'euros. Le programme a reçu environ 2 millions d'euros par an de la part du Fonds social européen entre 2010 et 2012.

Défis rencontrés

Le ministère de l'emploi et de l'économie a commandité plusieurs études sur la subvention de démarrage (Stenholm, 2013; Stenholm et Aaltonen, 2012; Stenholm, 2007; 2006) pour évaluer son impact et son efficacité.

Les évaluations identifient systématiquement la difficulté de déterminer dans quelle mesure l'entrepreneur nécessite la subvention et de quelle manière cette allocation influence la décision et le processus de création d'entreprise (Stenholm 2006; 2007; Stenholm et Aaltonen, 2012). Il n'est pas aisé de trouver le juste équilibre entre le «besoin», d'une part, et les conditions nécessaires à la création d'une entreprise rentable, d'autre part. Cette contradiction apparaît également lors de l'examen des effets secondaires potentiels du programme sur le marché — environ la moitié des entrepreneurs ont indiqué qu'ils auraient créé l'entreprise même en l'absence de subvention (Stenholm et Aaltonen, 2012).

Plus globalement, le programme rencontre des difficultés pour guider les experts chargés d'évaluer les entrepreneurs et le potentiel de leur entreprise. Le processus de candidature repose en partie sur les déclarations des experts visant à évaluer le potentiel des entreprises envisagées. Pourtant, même si les fonctionnaires responsables de la préparation et de la prise des décisions liées à l'octroi de la subvention étaient plutôt satisfaits de la qualité et du contenu de ces déclarations, ces décisions ont été prises sur la base de perceptions individuelles. Il s'avère essentiel de garantir un processus de prise de décision cohérent.

Les évaluations indiquent par ailleurs qu'il aurait été utile d'apporter davantage de soutien et de conseils aux candidats lors du processus de démarrage (Stenholm, 2006). Pour améliorer l'efficacité de la subvention, une plus grande collaboration entre les acteurs publics est recommandée. Ceux-ci sont en effet susceptibles de soutenir les mêmes entrepreneurs potentiels et, dès lors, d'analyser le même projet d'entreprise et le même entrepreneur à plusieurs reprises, conduisant ainsi à une utilisation inefficace des ressources (Stenholm et Aaltonen, 2012).

La subvention de démarrage est un instrument d'aide à la création d'entreprise bien connu et établi. Même si aucune campagne de sensibilisation spécifique n'est mise en place, la subvention apparaît sur les sites internet du secteur public visant à promouvoir les services d'aide disponibles pour les personnes envisageant l'entrepreneuriat. Par ailleurs, les fonctionnaires des services TE informent les chômeurs à la recherche d'un emploi de l'existence de la subvention. Toutefois, les bénéficiaires de la subvention ne sont généralement pas au courant des autres aides liées et de la possibilité de prolonger la subvention. Par conséquent, les informations à ce sujet pourraient être mieux promues par les services TE (Stenholm et Aaltonen, 2012).

Enfin, les entrepreneurs qui ont bénéficié de la subvention ont été insatisfaits quant au montant et à la durée de l'allocation. Le ministère reconnaît que la subvention ne suffit pas à la création d'une entreprise sur le marché, mais son objectif est de couvrir les frais de subsistance du candidat (Stenholm, 2006). Parmi les entrepreneurs les plus insatisfaits figuraient ceux qui avaient utilisé la subvention en complément d'autres financements publics, les personnes qui étaient au chômage avant la création de l'entreprise, les plus de 40 ans et les personnes qui avaient déjà eu une expérience entrepreneuriale (Stenholm et Aaltonen, 2013).

Impact

On estime que la subvention de démarrage a eu un impact positif sur de nombreux entrepreneurs individuels. Les récentes évaluations ont montré que le programme a permis aux entrepreneurs d'accélérer le processus de création et environ la moitié des sondés estiment que l'allocation a été nécessaire pour subvenir à leurs besoins. Par ailleurs, près de la moitié des entrepreneurs considèrent la subvention comme un signe d'encouragement de la part du gouvernement — l'indemnité a donné un signal positif en faveur de l'entrepreneuriat du point de vue sociétal. L'impact le plus important a été enregistré auprès des femmes et des personnes ayant une faible expérience en entreprise ou dans l'industrie, ce qui suggère que la subvention est peut-être capable de compenser le manque de réseaux individuels (Stenholm et Aaltonen, 2012).

La subvention a également influencé positivement les taux de survie des entreprises: ainsi, 38% des entreprises établies en 2005 étaient toujours en activité en 2012. Les chiffres respectifs pour les entreprises créées en 2006 et 2007 étaient de 41% et 61%. Toutefois, les évaluations longitudinales révèlent que le taux de survie est supérieur pour les entreprises créées par les personnes n'étant pas au chômage, par rapport à celles établies par les chômeurs. En outre, les résultats indiquent des différences similaires quant à l'évolution du chiffre d'affaires et de l'emploi au sein des entreprises étudiées. Les personnes ayant créé leur entreprise alors qu'elles étaient au chômage estiment que leur chiffre d'affaires et leur nombre d'employés sont inférieurs à ceux de leurs collègues qui n'étaient pas demandeurs d'emploi. En règle générale, les entrepreneurs possédant des diplômes de l'enseignement supérieur, bénéficiant d'un plus grand capital social et démarrant leur activité alors qu'ils ne sont pas au chômage enregistrent les taux de survie les plus élevés (Stenholm, 2013).

Conditions pour le transfert

Le programme de subvention de démarrage est en vigueur depuis environ 30 ans en Finlande. Les résultats des diverses évaluations ont été pris en compte lors de la révision du programme. Un certain nombre de facteurs de réussite ont été identifiés et sont essentiels pour la transposition de l'expérience à d'autres contextes.

1. *Couvrir les frais de subsistance.* Le programme s'adresse en particulier aux chômeurs, mais il peut également s'avérer utile pour d'autres groupes, puisqu'il couvre simplement les frais de subsistance lors des premiers mois de la nouvelle entreprise. Étant donné la somme d'argent modeste attribuée et la période de temps relativement courte (jusqu'à 18 mois), la subvention ne suffit pas pour financer une nouvelle entreprise et assurer sa survie, mais elle contribue à motiver la décision d'entreprendre.
2. *Soutenir l'accès aux financements des entreprises.* Vu que la subvention vise à soutenir l'entrepreneur plutôt que l'entreprise, elle ne règle pas le problème de manque de capitaux pour la création de l'entreprise. L'accès à d'autres systèmes de financement ou de prêts bancaires doit être facilité, parallèlement à cette subvention. Environ la moitié des bénéficiaires ont également introduit une demande de financement auprès de différents organismes, principalement des banques et Finnvera Plc, l'assureur-crédit détenu par l'État. Les besoins financiers de ces nouvelles entreprises sont généralement relativement modestes, puisque les entreprises créées avec le soutien de la subvention opèrent habituellement dans le secteur des services et du commerce de détail.
3. *Établir des critères de sélection clairs.* D'une part, les évaluations révèlent que la subvention est plus importante pour les personnes créant une entreprise en étant au chômage. D'autre part, les entreprises créées par les personnes passant du salariat au travail indépendant enregistrent un meilleur chiffre d'affaires et un plus grand potentiel de création d'emplois. Leur taux de survie est également supérieur. Par conséquent, lors du transfert de cette expérience à un autre contexte, les objectifs (sociaux et/ou économiques) doivent être clairement définis afin de garantir un bon mélange de bénéficiaires, tout en minimisant les coûts des effets d'aubaine.

4. *Impliquer le secteur privé dans le processus de sélection.* Le recours à des experts du secteur privé pour le processus de sélection peut conduire à de meilleurs résultats, car ils sont censés posséder une plus large expertise que le secteur public pour évaluer les propositions d'entreprises. Il est important de sélectionner des bénéficiaires qui ont un projet d'entreprise réaliste et des chances de réussite raisonnables. L'octroi d'une subvention à des personnes susceptibles d'échouer peut même se révéler préjudiciable, car elles pourraient subir des pertes financières personnelles et une diminution de leur confiance en elles. Pour les demandeurs d'emploi, cela peut augmenter les risques d'exclusion sociale et de pauvreté.
5. *Fixer des attentes raisonnables.* La subvention de démarrage ne permettra vraisemblablement pas de créer des sociétés très innovantes et axées sur la croissance. Cependant, cela ne diminue en rien la valeur de ce genre de programmes, qui ont contribué à la création d'un grand nombre d'entreprises et d'emplois, au niveau tant du travail indépendant que des emplois créés dans les nouvelles sociétés.
6. *Promouvoir le programme massivement.* La subvention de démarrage a été capable de générer une participation forte et durable grâce à sa promotion sur de nombreux sites internet publics et par l'intermédiaire des services publics de l'emploi.

Références

- Lehto, J., et Stenholm, P. (2001), «Yrittäjyyskoulutuksen vaikuttavuus ja starttirahayritysten menestyminen Varsinais-Suomessa», Turun kauppakorkeakoulu, Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisu B5/2001.
- Ministère de l'emploi et de l'économie (2014), «Starttiraha — aloittavan yrittäjän tuki», disponible à l'adresse suivante: www.te-services.fi/te/en/employers/for_entrepreneurs/services_new_entrepreneurs/startup_grant/index.html (consulté le 12 mai 2014).
- Stenholm, P. (2007), «Start-up grant as a key to entrepreneurship. New experiences from the start-up pilot 2005-2007», ministère du travail, rapport de recherche 332.
- Stenholm, P. (2006), «With help of the start-up grant to entrepreneurship — Experiences from the start-up grant trial», ministère du travail, rapport de recherche 320.
- Stenholm, P., et Aaltonen, S. (2012), «Promoting entrepreneurship through start-up grants. Impacts and functionality», ministère de l'emploi et de l'économie.

Programme de microfranchise de l'Adie, France

Cette étude de cas présente un modèle nouveau et innovant d'aide aux demandeurs d'emploi en matière de création d'entreprise. Il leur propose une franchise clés en main, parallèlement à des formations, des conseils et d'autres aides. La description présente les objectifs et le fondement de cette approche, ainsi que le fonctionnement du modèle. Enfin, elle explique les résultats initiaux obtenus, les défis rencontrés lors de la mise en place du système ainsi que les conditions permettant son transfert à un autre contexte.

Objectifs

L'Adie a pour mission de financer et d'aider les chômeurs qui souhaitent créer leur propre entreprise, mais qui n'ont pas accès au crédit bancaire traditionnel. Les clients cibles de l'Adie sont les entrepreneurs à faible revenu qui ne bénéficient pas d'un accès aux services financiers classiques, à savoir les demandeurs d'emploi, les bénéficiaires d'une allocation sociale et les personnes possédant un niveau d'études faible. Les principaux programmes d'aide de l'Adie octroient des microcrédits aux taux du marché (jusqu'à 10 000 euros) et proposent une aide lors de l'introduction d'une demande pour des subventions de démarrage nationales et locales ainsi que pour des prêts subordonnés sans intérêt. Par ailleurs, après l'octroi du prêt, le personnel et les volontaires de l'Adie conseillent leurs clients en matière de gestion d'entreprise, d'obligations administratives, de marketing et dans le domaine juridique.

L'Adie a récemment mis en place une nouvelle initiative pour soutenir la création d'entreprise par des entrepreneurs à faible revenu, en leur donnant accès à des franchises. Ces franchises fournissent un projet d'entreprise, un modèle, une marque, ainsi qu'un appui possible de la part du franchiseur et des autres franchisés. L'objectif du projet de microfranchise consiste à faciliter l'accès au processus entrepreneurial, grâce à un niveau de risque moins élevé. Il vise à soutenir les microfranchisés en leur fournissant un produit ou un service, ainsi qu'un modèle d'entreprise «clés en main» qui a déjà été éprouvé.

Fondement

Des études menées par l'Institut national de la statistique et des études économiques ont révélé l'existence de deux obstacles majeurs à la création d'entreprise en France: les difficultés à remplir les obligations administratives et la peur de ne pas pouvoir avoir accès à un financement de départ suffisant (INSEE, 2011). Ces obstacles sont d'autant plus importants pour les entrepreneurs potentiels issus de groupes défavorisés car ils disposent généralement de peu d'épargne, sont peu qualifiés,

possèdent des réseaux peu développés et manquent d'expérience en entrepreneuriat. L'Adie vise à supprimer ces obstacles en facilitant l'accès aux financements et à une gamme d'aides à la création d'entreprise.

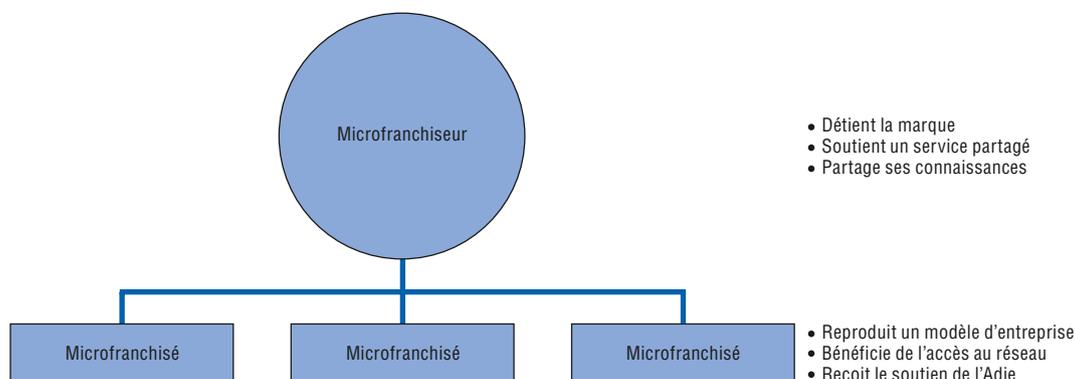
L'Adie a lancé son initiative de microfranchise parce qu'un nombre croissant de personnes contactait ses antennes. Elles souhaitaient créer leur propre entreprise, mais elles manquaient d'un projet d'entreprise viable. Les entrepreneurs à bas revenu ne disposent pas des moyens suffisants pour les franchises traditionnelles. Par conséquent, elles ne représentent pas pour ce groupe une possibilité pour se lancer dans l'entrepreneuriat.

Activités

Le programme de microfranchise se distingue des systèmes de soutien traditionnels de l'Adie, car les clients ne proposent pas leur propre projet. En effet, c'est l'Adie qui présente aux clients les différents réseaux de microfranchise pour les aider à trouver un projet adéquat. L'Adie fournit aux microfranchisés une gamme complète de services intégrés, y compris une évaluation des besoins personnels, un soutien pour l'élaboration du plan d'affaires, des services de conseil en entreprise, des formations et des financements.

Le concept de microfranchise peut s'expliquer en décomposant le terme en deux: micro et franchise. «micro» se réfère à l'aspect social qui consiste à aider les personnes démunies se situant en bas de la pyramide économique. «Franchise» se rapporte à la systématisation et la reproduction d'entreprises. Par conséquent, le système de microfranchise utilise le processus de reproduction d'une franchise, mais il s'applique aux personnes défavorisées et vise à diminuer la pauvreté. Ce mécanisme se distingue des franchises traditionnelles sur un point important: il est peu probable que les microfranchisés soient capables de vendre leurs participations à un autre exploitant. Les microfranchisés ne possèdent pas le droit à certains actifs, qui sont minimes, mais plutôt une relation particulière avec le microfranchiseur. Le graphique 9.1 illustre le cadre général.

Graphique 9.1. Cadre de la microfranchise de l'Adie



Les modèles de franchise «clés en main» de l'Adie sont simples, accessibles et faciles à reproduire. Les microfranchisés bénéficient de l'accès à une marque, un savoir-faire, des services partagés et une aide de la part du microfranchiseur. Les franchiseurs sont sélectionnés et développés grâce aux relations de l'Adie avec les groupes commerciaux nationaux et internationaux (Veolia, SAUR, L'Oréal, entre autres). L'Adie est responsable de l'identification des différents projets et de l'évaluation de leur solidité et négocie les accords de franchise. L'Adie est dotée d'une équipe dévouée de 2 employés à temps plein, 1 stagiaire et 10 volontaires.

Pour créer une franchise dans le cadre de ce système, le microfranchisé doit fournir ou obtenir le capital de démarrage nécessaire. Il est généralement inférieur à 10000 euros et le microcrédit de l'Adie peut être utilisé. Les candidats sont sélectionnés sur la base d'entretiens visant à évaluer leur

motivation et leurs qualifications. Les franchisés sont soit admis directement au sein du programme, soit invités par l'Adie à suivre une formation pour les aider à développer leurs compétences.

Un lien contractuel existe entre le microfranchiseur, le microfranchisé et l'Adie. Les microfranchisés doivent payer une faible redevance au microfranchiseur pour l'utilisation de son modèle d'entreprise. La majorité des projets de microfranchise opèrent dans le secteur des services et du commerce de détail, notamment les graphistes, les peintres en bâtiment, les fleuristes, les épiciers, les esthéticiens, les restaurants, les architectes, les agriculteurs et les photographes. Il existe deux modèles de microfranchise (encadré 9.1).

Encadré 9.1. Modèles des microfranchises de l'Adie

1. Partenariats avec de grandes entreprises:

- fort potentiel de création d'emplois (objectif d'un minimum de 200 microfranchisés par réseau);
- exemple: la microfranchise O2 Adie, qui est un réseau de microfranchises dans le domaine du jardinage. Il a été créé en 2011 et compte actuellement 30 jardiniers;
- d'autres projets sont en cours d'examen pour évaluer leur potentiel, notamment des vendeurs ambulants de produits alimentaires et des services ménagers, tels que le repassage.

2. Partenariats avec des entrepreneurs:

- potentiel moyen de création d'emplois (objectif d'environ 50 microfranchisés par réseau);
- exemples: i) «Chauffeur&Go», qui est un service de chauffeurs à court-terme lancé en 2010. Il comptait 90 chauffeurs en 2013 et vise à atteindre au moins 130 chauffeurs d'ici à 2015; ii) «Mon coursier de quartier», qui a été lancé en 2015. Il s'agit d'un service de cyclotaxi qui se consacre au transport de passagers et à la livraison de petits colis;
- d'autres services de chauffeurs sont en cours d'examen pour évaluer leur potentiel en tant que réseau de microfranchises.

L'Adie gère le réseau de microfranchises par l'intermédiaire de ses antennes locales. Elle octroie également des financements, soit via les mécanismes de microcrédit de l'Adie ou via un fonds d'investissement dédié aux microfranchises. Les microfranchisés souhaitant obtenir un microcrédit passent par les procédures habituelles de demande de microcrédit: la demande est introduite auprès d'un comité de crédit, composé d'employés de l'Adie, de directeurs commerciaux, de comptables et de banquiers volontaires. Le fonds d'investissement Microfranchise Solidaire Investissement de l'Adie est chargé de soutenir et de financer la création et le développement des réseaux de microfranchises par l'acquisition d'actions de participation dans les entreprises microfranchisées. Les décisions de ces deux instruments financiers reposent sur la capacité et la motivation des microentrepreneurs, ainsi que la faisabilité du projet.

Défis rencontrés

Plusieurs obstacles institutionnels et externes ont dû être surmontés pour concevoir et mettre en œuvre le programme de microfranchise. L'environnement administratif a posé quelques défis, car la législation nationale complexe ne promeut pas toujours l'innovation sociale. Par exemple, les réparateurs de bicyclettes ou les services de livraison à domicile sont soumis à des exigences en matière de formation et de certification. Cela se répercute sur les microfranchisés, étant donné qu'un grand nombre de ces métiers peu qualifiés requièrent une formation et une certification. L'Adie proposera et gèrera les formations, mais ce sont les microfranchisés qui devront assumer cet investissement en termes de coûts et de temps. Le programme s'efforce, entre autres, de surmonter ce défi en proposant des modèles d'entreprise qui ne nécessitent pas de formation ni de certification.

La sélection de clients susceptibles de réussir à gérer une microfranchise représente un autre défi. L'Adie considère la motivation et la formation comme garants de la réussite, mais l'expérience

jusqu'à ce jour n'a pas permis d'affiner les critères de sélection afin de mieux prédire le succès d'un microfranchisé.

Au fur et à mesure de l'évolution du programme, l'Adie est confrontée à un certain nombre de défis stratégiques. Tout d'abord, il s'agit de développer le programme à faibles coûts. Le système dépend des professionnels volontaires pour la sélection des candidats et pour la prestation des cours et des services de soutien. Le développement du programme exigerait une augmentation du nombre de volontaires et d'employés pour les former. En second lieu, les organisateurs aimeraient renforcer les liens entre le programme de microfranchise et les autres services d'aide de l'Adie, tels que le conseil et la formation. Troisièmement, le développement des réseaux de microfranchises passe par une amélioration des relations entre les microfranchisés et les institutions financières.

Impact

À ce jour, l'initiative de microfranchise de l'Adie a permis le développement de 3 réseaux de microfranchises et la création de plus de 150 emplois indépendants. Cinq autres projets de microfranchise sont actuellement en cours d'examen ou en phase pilote. Le coût de ce projet s'élève à environ 8000 euros par emploi créé, c'est-à-dire bien en-deçà du coût total que représente le versement d'une indemnité de chômage à un demandeur d'emploi (EMN, 2014).

Outre la création d'emplois, le modèle de microfranchise peut améliorer la qualité des emplois des personnes à faible revenu. Au sein du réseau O₂ de jardiniers, les activités des microfranchisés deviennent généralement rentables après 3 mois et leur assurent un salaire 1,5 fois supérieur au salaire minimal (EMN, 2014).

La microfranchise solidaire de l'Adie repose sur un modèle d'entreprise rentable, tant pour le microfranchiseur que pour le microfranchisé. Cette rentabilité mutuelle devrait garantir la durabilité des réseaux de microfranchises. Alors que les microfranchisés sont capables, en théorie, de générer des bénéfices très rapidement, les microfranchiseurs, quant à eux, atteignent généralement leur seuil de rentabilité après 2 à 3 ans d'activité. Chauffeur&Go, le premier réseau de microfranchises de l'Adie, a été lancé en 2010 et est devenu rentable en 2013.

Conditions pour le transfert

Le programme de microfranchise de l'Adie a été conçu pour garantir que les modèles d'entreprise du microfranchiseur et du microfranchisé sont tous les deux pérennes. Ce double objectif vise à assurer la durabilité à long terme de chaque réseau. Parmi les facteurs principaux à prendre en compte lors de la reproduction de ce modèle dans d'autres régions figurent :

1. *Simplifier le processus de création d'entreprise.* Une des caractéristiques principales de la microfranchise consiste à transférer un modèle d'entreprise éprouvé à un nouvel entrepreneur, tout en lui proposant des services d'aide et de soutien. Cela évite aux nouveaux entrepreneurs de «réinventer la roue». Les avantages de la microfranchise proviennent essentiellement de la dépendance mutuelle entre le franchiseur et le franchisé. Les franchiseurs souhaitent préserver les relations avec leurs microfranchisés et la meilleure manière d'y parvenir est d'assister à leur réussite. Parallèlement, l'activité des microfranchisés repose entièrement sur leurs relations privilégiées avec le franchiseur. Ce lien rassure le franchiseur, qui peut alors investir dans les franchisés en toute confiance, en sachant qu'ils en retireront tous les deux des bénéfices.
2. *Garantir l'accès des microfranchisés aux services d'aide au développement des entreprises.* En complément de l'aide directe assurée par le microfranchiseur, l'Adie fournit un appui au microfranchisé. La formation et l'accompagnement individuel augmentent les chances de réussite du nouvel entrepreneur, en l'encourageant et lui permettant d'acquérir les compétences entrepreneuriales nécessaires.
3. *Mettre à profit l'expertise du microfranchiseur.* Le franchiseur joue un rôle crucial dans ce programme. Son modèle d'entreprise doit obligatoirement être simplifié et transférable. Le franchiseur doit également être disposé à aider le microfranchisé en matière de formation, de soutien et de contrôle de la qualité.

4. *Créer une petite équipe compétente et enthousiaste.* Le personnel responsable du programme doit être capable non seulement de gérer le projet, mais également d'aider activement les microfranchisés et les microfranchiseurs. Il s'avère essentiel de disposer de quelques employés clés, possédant les connaissances et l'expérience nécessaires en matière de création d'entreprise, de formation en entrepreneuriat et autres, de financements et de coaching. Ces aptitudes devraient leur permettre de fournir un appui technique. Ils doivent également faire preuve d'enthousiasme pour promouvoir le programme, développer des relations avec les microfranchiseurs potentiels et gérer les activités quotidiennes, telles que les entretiens d'admission.
5. *Établir des critères de sélection adéquats.* La réussite de la microfranchise repose en partie sur le développement de réseaux qui s'appuient sur des modèles d'entreprise possédant un potentiel de croissance. Il est dès lors important de prendre en compte: i) la taille, l'accessibilité et la pérennité du marché; ii) la solidité du modèle d'entreprise du point de vue du franchiseur et du franchisé; iii) l'expertise et le soutien des microfranchiseurs; iv) la transparence et l'équilibre du partenariat tripartite entre l'organisateur, le microfranchiseur et le microfranchisé.

Références

INSEE (2012), «Créations et créateurs d'entreprises — Première interrogation 2010, profil du créateur», INSEE Résultats, n° 58, février.

Réseau européen de la microfinance (2014), «EMN Good Practices — ADIE — 2014», disponible à l'adresse suivante: www.european-microfinance.org/docs/emn_publications/good_practices/13.%20Good%20Practices_ADIE_Adie%20Social%20Microfranchising%20Initiative.pdf

Nouvelle subvention de démarrage, Allemagne

Cette étude de cas présente un système d'allocation de transition qui aide les chômeurs à créer une entreprise. Elle décrit les objectifs et le fondement de cette approche, ainsi que les différentes versions de l'indemnité qui ont été mises en place ces dernières années. Elle aborde également les défis rencontrés lors de la conception et de la mise en œuvre du mécanisme et examine les conditions permettant de transférer cette expérience à un autre contexte.

Objectifs

La nouvelle subvention de démarrage vise à octroyer un soutien financier aux demandeurs d'emploi pour les aider à créer une entreprise. Elle offre un moyen supplémentaire de sortir du chômage, parallèlement aux stratégies classiques de recherche d'emploi. Par ailleurs, certaines des entreprises subventionnées pourraient, à l'avenir, créer des emplois pour d'autres travailleurs. Elle a été mise en place en 1986 sous le nom d'«allocation de transition» et a été adaptée en 2003, 2006 et 2011. Elle continue d'apporter un soutien aux chômeurs pour la création d'entreprise.

Fondement

Les imperfections du marché financier et la discrimination potentielle à l'égard des chômeurs figurent parmi les raisons régulièrement invoquées pour justifier la mise en place de subventions de démarrage pour les demandeurs d'emploi. Ces problèmes peuvent entraîner un taux insuffisant de création d'entreprise ou conduire à l'établissement d'entreprises sous-capitalisées (Meager, 1996; Perry, 2006). Les subventions de démarrage visent à pallier les difficultés rencontrées par les demandeurs d'emploi pour obtenir des financements à la création d'entreprise, en couvrant les frais de subsistance et les cotisations de sécurité sociale lors de la phase critique de fondation de la société. En plus d'encourager la création de nouvelles entreprises, ce type de soutien permet aux bénéficiaires qui établissent leur propre société d'améliorer leur employabilité, leur capital humain, ainsi que leurs réseaux sur le marché du travail lors de la période de travail indépendant. Ainsi, même en cas d'échec, ils seront plus en mesure de trouver un emploi salarié. En outre, les subventions de démarrage peuvent se révéler bénéfiques d'un point de vue macroéconomique, puisque l'arrivée de nouvelles sociétés favorise généralement la concurrence, l'innovation et la productivité des entreprises. Les investissements réalisés dans les sociétés émergentes gérées par les personnes sortant du chômage peuvent s'avérer particulièrement efficaces en période de récession économique, car les nouvelles entreprises sont susceptibles de devenir un moteur important de la reprise économique et du retour à la croissance. Les économies confrontées à une crise économique et des taux de chômage élevés se trouvent face à un défi, mais également à une opportunité pour entreprendre de nouvelles activités.

En effet, tandis que la demande est faible, l'offre d'employés qualifiés prêts à créer leur entreprise ou à travailler dans de nouvelles sociétés augmente (Fritsch e.a., 2015).

Le programme vise en premier lieu à couvrir les frais généraux de subsistance et les cotisations de sécurité sociale lors des étapes initiales du travail indépendant, au moment où l'entreprise n'est peut-être pas encore capable de générer un revenu suffisant. L'objectif global de ce mécanisme consiste, d'une part, à améliorer la probabilité de survie lorsque l'entreprise est vulnérable et, d'autre part, à permettre aux individus de percevoir un salaire décent grâce à leurs activités indépendantes, dès qu'ils ont surmonté la période initiale de la création d'entreprise. De cette manière, le gouvernement vise à assurer l'insertion professionnelle des citoyens et à favoriser leur maintien à long terme sur le marché du travail. Ainsi, un retour à un emploi salarié est également considéré comme une réussite (voir notamment Caliendo et Kritikos, 2009a).

Bien que les mécanismes de soutien à la création d'entreprise à destination des chômeurs soient largement répandus dans le monde entier, ils restent un élément relativement secondaire des politiques économiques. D'aucuns critiquent ce genre de programmes en raison du faible impact qu'ils peuvent engendrer au niveau économique (Shane, 2009). Toutefois, le recours à ce type d'initiatives en Allemagne depuis de nombreuses années s'est révélé positif.

Activités

Avant 2003, l'allocation de transition (Gründungszuschuss), mise en place en 1986, constituait le seul programme de soutien aux chômeurs souhaitant créer leur propre entreprise. Les bénéficiaires de cette indemnité percevaient, pendant 6 mois, un montant équivalent à celui qu'ils auraient reçu en prestations de chômage (auquel s'ajoutait une allocation forfaitaire égale à 68,5% de cette somme pour couvrir les cotisations de sécurité sociale). L'allocation de transition a été assortie d'un deuxième programme en janvier 2003, la subvention de démarrage (Existenzgründungszuschuss, Ich-AG), qui consistait en l'octroi d'une somme forfaitaire mensuelle de 600 euros la première année, 360 euros la deuxième année et 240 euros la troisième année. Les deux mécanismes faisaient l'objet d'une campagne médiatique nationale.

La nouvelle subvention de démarrage (tout comme l'ancienne allocation de transition) s'apparente à plusieurs programmes en vigueur dans d'autres pays, tels que l'Australie, la Nouvelle-Zélande, la Suède et les États-Unis. Plus récemment, de nouveaux programmes ont été mis en place au Royaume-Uni, en Finlande et en France. Le système allemand se distingue des programmes semblables instaurés au sein de l'Union européenne par le nombre de bénéficiaires des deux mécanismes (il convient de préciser que les citoyens devaient choisir un seul des deux programmes). Entre 2003 et 2006, environ 1 million de personnes ont participé à ces mécanismes. Par ailleurs, en 2010, la subvention de démarrage fraîchement réformée a enregistré 150 000 inscriptions. En 2012, après une nouvelle révision et une baisse du chômage, le nombre d'entreprises créées par d'anciens chômeurs dans le cadre de ce programme est descendu à 20 000.

Étant donné que les deux mécanismes (la subvention de démarrage et l'allocation de transition) diffèrent sensiblement du point de vue de l'aide financière et de la durée, ils ont attiré des profils de personnes différents. Les participants à l'allocation de transition étaient plus instruits et percevaient de meilleurs revenus par le passé (ce programme était plus intéressant pour eux, étant donné que la subvention était calculée sur la base du montant des indemnités de chômage); les bénéficiaires de la subvention de démarrage, quant à eux, étaient en moyenne moins qualifiés et présentaient un bilan relativement mauvais sur le marché du travail. En 2006, les deux programmes ont été fusionnés sous l'appellation de nouvelle subvention de démarrage (Gründungszuschuss), qui est décrite de manière plus détaillée dans cette section.

De 2002 à 2011, ces mécanismes disposaient d'un budget annuel se situant entre 1,5 et 3,5 milliards d'euros et comptaient entre 100 000 et 250 000 participants par an. Selon les statistiques officielles (issues du «microrecensement»), entre 300 000 et 400 000 entreprises ont été créées chaque année lors de cette période. Dès lors, les sociétés émergentes fondées par des chômeurs représentaient une part considérable des créations d'entreprise annuelles. Globalement, le nombre d'entreprises créées était également supérieur à la moyenne. En outre, pendant cette période, l'Allemagne comptait entre 2,1 et

4,6 millions de demandeurs d'emploi. Ainsi, entre 3% (au plus fort du programme) et près de 10% de l'ensemble des chômeurs ont eu recours au mécanisme chaque année. En fait, ce programme se caractérise par une flexibilité intégrée, ce qui signifie que les dépenses varient en fonction du cycle du chômage, à savoir des dépenses élevées lors de périodes de taux de chômage élevés, ou faibles en cas de taux de chômage faibles. En effet, les subventions de démarrage se révèlent particulièrement attrayantes lorsque le chômage est important et que les opportunités d'emploi sont rares (Fritsch e.a., 2015).

Le programme assure un soutien financier aux chômeurs (et aux personnes menacées de chômage) qui souhaitent créer leur propre entreprise. Le régime public d'assurance-chômage couvre les 6 premiers mois de travail indépendant (et peut être prolongé jusqu'à 9 mois supplémentaires). Lors des 6 premiers mois, le bénéficiaire perçoit un montant équivalent à celui qu'il aurait reçu en prestations de chômage; une somme de 300 euros par mois est ajoutée pour couvrir les cotisations de sécurité sociale. Le paiement de la somme forfaitaire de 300 euros peut être prolongé de 9 mois supplémentaires si le travail indépendant constitue l'occupation principale de la personne et qu'elle est en mesure de prouver ses activités entrepreneuriales.

Pour bénéficier de cette subvention, l'individu doit être éligible aux prestations de chômage depuis au moins 150 jours et il doit présenter un plan d'affaires qui a été approuvé par une chambre de commerce ou une institution similaire. Cet organisme externe doit évaluer la viabilité du projet d'entreprise tel qu'envisagé dans le plan, ainsi que sa capacité à générer un revenu de base suffisant pour le demandeur. Par ailleurs, les entreprises émergentes ne sont soutenues que si elles ont été planifiées en tant qu'occupation principale.

Pendant longtemps, les chômeurs bénéficiaient automatiquement de la subvention s'ils remplissaient les conditions. Une modification apportée à la fin de 2011 a changé la subvention en un droit discrétionnaire. L'approbation externe du plan d'affaires doit désormais être assortie de l'accord d'un travailleur social de l'agence locale de l'emploi. Cette réforme s'explique en grande partie par la nécessité de réduire les dépenses publiques. Après cet amendement, les agences locales de l'emploi ont limité l'octroi des subventions de démarrage et le nombre d'entreprises soutenues est passé de 120 000 en 2011 à 20 000 en 2012, un bas niveau qui est resté semblable en 2013.

Financement du projet

Le coût moyen par personne du programme se situait entre 11 000 et 13 000 euros entre 2002 et 2011, en fonction du montant individuel des prestations de chômage (qui dépend des revenus professionnels précédents) et de l'autorisation de prolongation de la subvention de 9 mois supplémentaires.

L'instrument peut être considéré comme relativement peu onéreux, étant donné que la plupart des personnes resteraient au chômage pendant une période de temps équivalente, voire plus longue, et bénéficieraient de la même somme d'argent en indemnités. La subvention est prélevée de l'assurance-chômage obligatoire.

Défis rencontrés

Les mesures d'incitation financière en faveur de la création d'entreprise par des chômeurs soulèvent plusieurs préoccupations. Tout d'abord, les bénéficiaires pourraient devenir indépendants même en l'absence d'aide financière. Il s'agit des effets d'aubaine, qui sont généralement difficiles à estimer. Une autre préoccupation est liée aux effets de déplacement, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les entreprises soutenues s'emparent de l'activité des sociétés existantes ou non subventionnées. Enfin, les entreprises peuvent également remplacer des employés par des travailleurs indépendants subventionnés (des pseudo-indépendants), c'est-à-dire des travailleurs qui donnent l'impression d'être indépendants, mais qui, dans la pratique, sont des employés. Sur des marchés du travail très réglementés, de tels effets de substitution peuvent jouer un certain rôle.

D'aucuns soutiennent par ailleurs que les nouvelles entreprises gérées par des chômeurs seront moins productives et moins susceptibles de créer des emplois, car elles ont été établies en réponse à un besoin et une opportunité. Cependant, les études d'évaluation révèlent que, en Allemagne, environ 85% des sociétés émergentes sont nées à la suite d'une opportunité ou ont été motivées à la fois par

une opportunité et par une nécessité (Caliendo e.a., 2006; Caliendo e.a., 2007; Caliendo et Kritikos, 2009a; 2009b; 2010; Caliendo et Künn, 2011; Caliendo e.a., 2012).

La mise en œuvre de tels mécanismes pose des défis supplémentaires. La principale difficulté rencontrée au sein du système allemand réside dans la sélection d'organismes externes qualifiés capables d'analyser correctement les plans d'affaires des demandeurs pour évaluer leur potentiel à générer un salaire de base suffisant pour le candidat. En Allemagne, les chambres de commerce, les conseillers fiscaux et les institutions similaires ont été chargés d'assumer cette tâche. Ils doivent trouver le juste équilibre et prendre des décisions qui ne soient ni trop strictes, car ils risqueraient de refuser des propositions qui auraient pu porter leurs fruits, ni trop laxistes, car ils pourraient accepter des plans d'affaires qui n'ont que peu de chances de générer un revenu décent pour le demandeur.

Une seconde difficulté rencontrée au niveau de la mise en œuvre consiste à garantir que les institutions choisies n'ont aucun intérêt personnel motivant l'approbation ou le refus d'un plan d'affaires. Par exemple, les chambres de commerce pourraient chercher à «protéger» les sociétés existantes sur le marché et être, dès lors, trop strictes. Les conseillers fiscaux, quant à eux, étaient plus susceptibles d'être trop laxistes, puisque, en acceptant toutes sortes de plans, ils auraient peut-être réussi à générer de futurs clients. L'analyse de l'expérience allemande révèle que la qualité des plans d'affaires n'a probablement joué qu'un rôle mineur. En revanche, il semblerait que le plan d'affaires ait surtout permis de réduire la probabilité des effets d'aubaine, étant donné les efforts que les candidats ont dû déployer pour son élaboration et son approbation.

La mise en œuvre soulève également la question cruciale de déterminer si la subvention de démarrage doit être accordée automatiquement en cas de respect de toutes les conditions ou si elle doit faire l'objet d'une décision discrétionnaire de la part des travailleurs sociaux (de l'agence de l'emploi). En Allemagne, à la suite de la dernière réforme, le droit à la subvention de démarrage a été remplacé par une décision discrétionnaire du travailleur social du service local de l'emploi. Depuis lors, le nombre de fondateurs d'entreprise soutenus a chuté considérablement. Toutefois, si l'objectif est de promouvoir le programme à grande échelle, les données empiriques révèlent qu'il est plus efficace de proposer la subvention comme un droit (c'est-à-dire sans évaluation supplémentaire de la part du travailleur social local). Parallèlement, les conditions d'accès doivent être suffisamment strictes pour garantir un processus d'autosélection efficace.

Dernier élément, mais non des moindres, un tel instrument n'aura qu'un impact minime sur le chômage s'il est mis en place de manière isolée et si les mesures complémentaires nécessaires ne sont pas appliquées. Ainsi, il ne faut pas que ce genre de programme remplace d'autres réformes. En Allemagne, le succès de la subvention de démarrage s'explique par la mise en œuvre parallèle d'une réforme profonde du marché du travail.

Impact

La nouvelle subvention de démarrage et ses prédécesseurs ont fait l'objet d'évaluations approfondies de courte durée et également sur le long terme (Caliendo e.a., 2006; Caliendo e.a., 2007; Caliendo et Kritikos, 2009a; 2009b; 2010; Caliendo et Künn, 2011; Caliendo e.a., 2012). Le taux de survie représente un premier élément permettant de mesurer la réussite des nouvelles entreprises. Des études récentes estiment que 56 mois après le démarrage, les taux de survie des entreprises se situent entre 55% et 70%, en fonction du genre et des régions. Une analyse antérieure des taux de survie (indépendamment de la situation professionnelle précédente) révèle une probabilité de survie de 50% après 5 ans. Cependant, les fermetures d'entreprises ne doivent pas toutes être considérées comme des échecs, étant donné qu'un des objectifs secondaires du régime d'aide est la réinsertion professionnelle des individus. Entre 20 et 23% des participants ont trouvé un emploi permanent en temps voulu, ce qui signifie que seule une faible proportion des bénéficiaires sont redevenus chômeurs ou inactifs.

Jusqu'à 40% des fondateurs comptaient au moins 1 salarié. Ils employaient en moyenne entre 2,6 et 5,1 personnes. En moyenne, chaque subvention a mené à la création de 1 emploi supplémentaire; dès lors, pour 100 000 entreprises subventionnées, 100 000 postes supplémentaires ont été créés.

La comparaison, grâce à des méthodes d'appariement statistique, de la performance des participants à la subvention de démarrage avec un groupe de contrôle d'autres demandeurs d'emploi

révèle un impact extrêmement positif du programme. Les participants sont restés environ 20 mois de plus sur le marché du travail (en tant que travailleurs indépendants ou salariés) et percevaient des revenus mensuels supérieurs de 700 euros (pour les hommes) et 300 euros (pour les femmes) par rapport au groupe de contrôle.

Les effets d'aubaine correspondent à la proportion de bénéficiaires qui auraient créé leur propre entreprise même s'ils n'avaient pas reçu le soutien du gouvernement et qui auraient survécu aux étapes initiales du travail indépendant, sans l'aide financière. Les effets d'aubaine ont été estimés récemment à 15%.

Les effets de déplacement et de substitution qui nuisent aux entreprises existantes semblent également être limités. Étant donné que le programme n'assure un revenu de transition aux bénéficiaires que pendant une courte période de temps, il leur est difficile de porter préjudice aux autres entreprises en proposant des produits à prix sacrifiés.

L'analyse longitudinale indique que, lors de la première année de l'entreprise, la majorité des fondateurs perçoivent des revenus plus faibles par rapport à leur salaire antérieur d'employé (ce qui correspond aux prévisions et justifie le programme en question). Les années suivantes, dans plus de la moitié des nouvelles entreprises, les participants recevaient un revenu plus élevé en tant qu'indépendants que celui qu'ils percevaient durant leur occupation salariée précédente.

Conditions pour le transfert

L'abondance des données d'évaluation disponibles révèle un certain nombre de facteurs clés de réussite du programme, qui peuvent se révéler utiles pour la mise en place de subventions de démarrage dans d'autres pays:

1. *Couvrir les frais de subsistance.* La durée du soutien financier ne doit être ni trop courte, ni trop longue. L'expérience allemande prévoit une période de 6 à 15 mois, avec des versements équivalents aux prestations de chômage que les participants recevraient.
2. *Utiliser un mécanisme de sélection.* L'obligation d'élaborer un plan d'affaires et de le faire approuver par une tierce partie permet de garantir que seuls les individus qui souhaitent réellement créer une entreprise ont accès au programme. Il convient dès lors de veiller à ce que les acteurs externes soient impartiaux lors de l'approbation des plans d'affaires. Il faut avant tout que les conditions d'accès, qu'il s'agisse de l'élaboration d'un plan d'affaires ou autre, conduisent à une autosélection efficace au sein du programme. Les efforts nécessaires à l'élaboration et l'approbation du plan d'affaires doivent être suffisamment exigeants pour garantir une autosélection et éviter les effets d'aubaine.
3. *Manifester un engagement fort.* Une autre condition essentielle du programme concerne le renoncement des participants à leurs prestations de chômage en échange de leur intégration au programme. L'expérience allemande suggère qu'un taux de 1 pour 1 est adéquat. Cela témoigne de leur engagement et garantit que les individus ne cherchent pas seulement à prolonger au maximum la durée de leurs allocations.
4. *Mener des campagnes de promotion.* La question de la promotion du programme représente un autre élément clé. En Allemagne, les subventions de démarrage sont utilisées par un nombre considérable de personnes, alors que les autres pays connaissent une participation équivalant à seulement 10%, voire moins, de celle enregistrée en Allemagne. Il semble que des efforts de sensibilisation soient nécessaires pour promouvoir les subventions publiques. En Allemagne, l'aide à la création d'entreprise comme moyen de réinsertion professionnelle a été largement promue dans les journaux et autres médias de masse. Par ailleurs, les bureaux de chômage ont diffusé régulièrement des annonces pour sensibiliser les demandeurs d'emploi à l'existence de ces programmes d'aide.
5. *Reconnaître que tout le monde n'est pas un entrepreneur.* Il ne faut pas oublier que les chômeurs ne sont pas tous susceptibles de devenir indépendants ou entrepreneurs. Par conséquent, des conditions d'accès restrictives sont nécessaires pour garantir l'efficacité et les retombées positives d'un tel programme. Pour favoriser la croissance des entreprises nouvellement établies et pour soutenir les entrepreneurs qui manifestent l'ambition de créer de plus grandes sociétés, ce genre de programme peut être assorti d'un soutien initial et continu, tel que des services de coaching.

Références

- Caliendo, M., Hogenacker, J., Künn, S., et Wießner, F. (2012), «Alte Idee, neues Programm: Der Gründungszuschuss als Nachfolger von Überbrückungsgeld und Ich-AG», *Journal for Labour Market Research*, vol. 45, p. 99-123.
- Caliendo, M., et Kritikos, A. (2010), «Start-ups by the Unemployed: Characteristics, Survival and Direct Employment Effects», *Small Business Economics*, vol. 35, p. 71-92.
- Caliendo, M., et Kritikos, A. (2009a), «Die reformierte Gründungsförderung für Arbeitslose — Chancen und Risiken», *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, vol. 10, p. 189-213.
- Caliendo, M., et Kritikos, A. (2009b), «I Want to, But I also Need to: Start-Ups Resulting from Opportunity and Necessity», Discussion Paper n° 4661, IZA Bonn.
- Caliendo, M., Kritikos, A., Steiner, V., et Wießner, F. (2007), «Existenzgründungen: Unterm Strich ein Erfolg», *IAB-Kurzbericht 10/2007*.
- Caliendo, M., Kritikos, A., et Wießner, F. (2006), «Existenzgründungsförderung in Deutschland, Zwischenergebnisse aus der Hartz-Evaluation», *Journal for Labour Market Research*, vol. 39, p. 505-531.
- Caliendo, M., et Kuenn, S. (2011), «Start-up subsidies for the unemployed: Long-term evidence and effect heterogeneity», *Journal of Public Economics*, vol. 95, p. 311-331.
- Fritsch, M., Kritikos, A., et Pijnenburg, K. (2005), «Business Cycles, Unemployment and Entrepreneurial Entry», *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 11, p. 267-286.
- Meager, N. (1996), «From Unemployment to Self-Employment: Labour Market Policies for Business Start-up», *International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation*, édité par Schmidt, G., O'Reilly, J., et Schomann, K., p. 489-519, Edward Elgar.
- Perry, G. (2006), «Are Business Start-up Subsidies Effective for the Unemployed: Evaluation of Enterprise Allowance», Working paper, AUT: Auckland.
- Shane, S. (2009), «Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy», *Small Business Economics*, vol. 33, p. 141-149.

Kiútprogram, Hongrie

Cette étude de cas présente un programme intégré qui a soutenu la population rom en matière de création d'entreprise. Elle décrit les objectifs et le fondement de cette approche, ainsi que l'évolution des activités et les raisons des ajustements apportés au système. Les impacts du projet sont également abordés, tout comme les défis rencontrés lors de sa mise en œuvre et les conditions permettant de transférer cette approche.

Objectifs

Le Kiútprogram a été mis en place entre 2010 et 2012. Il visait principalement à promouvoir l'ascension sociale et l'intégration des personnes défavorisées issues de quartiers défavorisés, en leur permettant d'établir et d'enregistrer une petite entreprise et, ainsi, de devenir indépendantes. Les personnes souhaitant convertir leurs activités commerciales informelles en entreprises légales pouvaient également y participer. Le mécanisme proposait des microcrédits et d'autres services d'aide aux entreprises (mentorat, formations, entre autres) pour soutenir la création d'entreprise. Il s'adressait aux personnes en situation de pauvreté, en particulier, mais pas exclusivement, les hommes et femmes appartenant à la population rom.

Les fondateurs et promoteurs de ce système définissaient l'initiative comme un «mécanisme de microcrédit social», suggérant une approche équilibrée entre cohésion sociale et objectifs financiers. Le projet visait à améliorer les comportements sociaux et diminuer les discriminations à l'égard des groupes vulnérables, tels que les Roms.

Fondement

En Hongrie, la proportion d'indépendants parmi l'ensemble des travailleurs est considérablement plus faible pour la population rom (5%) que pour la population globale (15%). En outre, parmi la population rom vivant dans la région d'Europe centrale et orientale, les Roms en Hongrie enregistrent le taux de travailleurs indépendants le plus bas. D'autre part, 24% de la population rom hongroise préférerait créer une entreprise plutôt que travailler comme salarié (Banque mondiale-PNUD, 2012).

Dans la plupart des pays où vit une large minorité rom, les personnes appartenant à ce groupe sont confrontées à des défis importants pour (ré)intégrer le marché du travail en tant que travailleurs indépendants. Les études révèlent que les obstacles principaux à la création d'entreprise sont l'accès restreint aux services financiers (notamment l'accès à des comptes bancaires et des crédits et prêts personnels) ainsi que la maigre expérience en matière de gestion d'entreprise. Par ailleurs, les Roms possèdent généralement un faible niveau d'instruction et un niveau extrêmement bas de compétences financières (Molnár, 2012; Banque mondiale-PNUD, 2012). Les stéréotypes négatifs profondément ancrés dans la société et les médias aggravent d'autant plus la situation de la population rom en

Hongrie (Bernáth-Messing, 2013). Les préjugés perdurent, parallèlement à une faible application de la législation contre la discrimination et des procédures administratives visant à lutter contre la discrimination ethnique (Majtényi, 2009).

Le Kiútprogram visait à pallier les lacunes du marché et du gouvernement. Il se concentrait sur les petites régions reculées de Hongrie, touchées par une faible activité entrepreneuriale, une infrastructure publique sous-développée et un niveau d'investissements des entreprises bien en-deçà de la moyenne nationale. Les perspectives d'emploi dans ces régions se limitent généralement à la participation à l'économie informelle ou aux programmes de travaux publics, qui ne proposent que des contrats à durée déterminée (BI, 2011). Ce mécanisme a été mis en place pour aider les Roms à faire face aux coûts que représente la création d'une entreprise et pour les encourager à gérer leur affaire dans le secteur formel plutôt qu'informel (Reszkető-Váradi, 2012; Molnár, 2012).

Activités

La fondation Polgár pour l'égalité des chances, une fondation civile hongroise, a lancé le projet en 2008, avec l'intention d'adapter le modèle de la Grameen Bank ⁽¹⁾ à la situation hongroise. Elle a commandité une étude de faisabilité, qui a consisté en une évaluation sur le terrain de la nécessité de mettre en place un tel mécanisme. En septembre 2009, à la suite de l'étude de faisabilité, la fondation a soumis une offre à la Commission européenne pour un projet pilote dans le domaine de la microfinance. Cette candidature s'appuyait sur les résultats des recherches préparatoires qui répertoriaient les régions cibles potentielles et les besoins des communautés roms locales (Molnár, 2012; Szuhai, 2008). En mars 2010, la Commission européenne a contribué au lancement de ce mécanisme en tant que projet pilote européen de microfinance pour la période s'étendant d'octobre 2010 à juin 2012. La fondation Polgár a coparrainé le programme.

En vertu de la législation financière hongroise, seules les institutions financières sont habilitées à accorder des produits de crédit. Par conséquent, la banque Raiffeisen est devenue le partenaire chargé de la gestion financière du projet. Elle octroyait les prêts et gérait les dépenses et les pertes dans le cadre de son programme sur la responsabilité sociale des entreprises. La banque proposait en outre des comptes d'épargne à ses clients et formait ses employés travaillant dans les filiales locales désignées au niveau régional pour les aider à travailler avec cette clientèle.

La société de gestion à but non lucratif du Kiútprogram (Kiútprogram Mikrohitel Közvetítő Közhasznú Nonprofit Zrt.) a été instaurée en septembre 2009. La société de gestion était responsable de la mise en œuvre du mécanisme, y compris la formation et la coordination des agents de terrain, la sélection et la formation des clients, la prestation de services complémentaires d'aide au développement des entreprises et la gestion des contrats de prêt, en partenariat avec la banque Raiffeisen. La Banque mondiale et le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) ont soutenu le projet en apportant leur expertise technique en matière de suivi pour la conception de la base de données de suivi, ainsi que de collecte et d'analyse des données de suivi.

Les agents de terrain étaient les principaux responsables de la prestation des services fournis dans le cadre du mécanisme. Ils étaient chargés de répertorier et de sélectionner les participants et villages potentiels, de dispenser les formations et fournir les services de soutien individuels au niveau local, de faciliter et contribuer à l'élaboration des plans d'affaires individuels et d'assurer le bon fonctionnement des groupes d'emprunteurs. Au fur et à mesure de l'évolution de la mise en œuvre, ils étaient également les principaux responsables du suivi des activités des petites entreprises, de l'organisation des réunions des groupes d'emprunteurs après décaissement et de la mise en garde anticipée auprès de la banque d'un éventuel futur défaut de paiement ou de toute autre urgence. La plupart des agents de terrain disposaient d'une formation de travailleur social et étaient

1. Le modèle de la Grameen Bank a été développé par le professeur Mohammed Yunus au Bangladesh. Il repose sur une méthodologie qui consiste à créer une institution de microfinance dans un village pour répondre aux besoins de 15 ou 20 autres villages. L'organisme de microfinance octroie des prêts à responsabilité conjointe à des groupes d'environ 5 emprunteurs qui se sont regroupés librement (comme dans le modèle des prêts solidaires). Les crédits sont versés par étape: les premiers membres reçoivent leur prêt et les membres suivants n'obtiennent leur emprunt qu'après le règlement des prêts du premier groupe, et ainsi de suite. La pression exercée par les pairs représente un des moyens d'améliorer le remboursement au sein du groupe (OCDE, 2015).

sélectionnés sur la base de leur expérience professionnelle. Tous les agents de terrain ont suivi un module de formation de 1 mois avant le début de leur travail sur le terrain.

Les clients recrutés étaient originaires de régions dont le revenu familial ne dépassait pas 60% du revenu médian des ménages en Hongrie. La priorité était accordée aux femmes, mais elles ne représentaient que 40% des demandeurs et 48% des clients. Les données issues des entretiens avec les clients — bien qu'elles ne soient pas basées sur un échantillon représentatif — suggèrent que les chiffres officiels surestimaient la participation des femmes, étant donné que, dans de nombreux cas, les époux ou les partenaires étaient les vrais gérants de l'entreprise (Banque mondiale-PNUD, 2012).

Le processus de sélection comportait deux étapes. Tout d'abord, les agents de terrain évaluaient les villages potentiels. Lors de la période 2010-2012, les agents de terrain ont visité 202 villages afin d'annoncer publiquement le lancement du programme et d'organiser des rencontres avec les communautés locales pour les informer de l'instrument de microfinancement et des services complémentaires d'aide aux entreprises. Lorsque les communautés manifestaient un intérêt marqué pour le programme, les agents de terrain rendaient alors visite aux familles pour évaluer la situation économique et sociale des participants potentiels. Lors de ces visites, ils remplissaient également avec les familles le questionnaire de sélection pour récolter des informations générales sur les candidats et leur ménage.

À ce stade du processus de sélection, des groupes de 8 ou 9 candidats emprunteurs ont été constitués. Les réunions de groupe ont été organisées et les agents de terrain ont examiné les expériences professionnelles précédentes des membres des groupes. Les groupes devaient choisir un chef et approuver les règles du groupe. Les candidats potentiels devaient également satisfaire à un certain nombre de critères de sélection (par exemple n'avoir aucun arriéré d'impôts) et devaient élaborer un projet de plan d'affaires simple, mais réaliste. Le comité de crédit dirigé par la société de gestion examinait les dossiers individuels de candidature, qui comprenaient le questionnaire rempli sur le terrain, une évaluation de l'agent de terrain, le projet de plan d'affaires, ainsi qu'une autoévaluation. Il prenait ensuite la décision finale, en concertation avec l'agent de terrain.

Conformément au modèle de la Grameen Bank, ce programme reposait sur des prêts solidaires. Les groupes de crédit servaient à compenser le manque de garanties et faisaient office de forum pour le partage des expériences et l'apprentissage mutuel. La dynamique et les règles de fonctionnement du groupe visaient à garantir le remboursement, étant donné que les membres du groupe recevaient leur prêt successivement et sous réserve d'absence de défaut de paiement. Le chef de groupe recevait son prêt en dernier lieu. Il existait trois échéanciers possibles pour les crédits: un prêt de 670 euros à rembourser en 6 mois; un prêt de 1670 euros à rembourser en 12 mois; un prêt de 3330 euros à rembourser en 18 mois.

Évolution du projet

En 2011, il est apparu clairement que des ajustements au niveau de la conception du projet étaient nécessaires. À l'automne 2010, le recrutement des clients a démarré plus lentement que prévu. À la fin de l'année 2010, le programme comptait 70 participants répartis dans 11 groupes de crédit, un nombre inférieur à l'objectif initial du programme de 100 clients avant la fin de la première année. L'objectif général d'atteindre 400 clients a également été compromis. Par ailleurs, le taux d'échec s'est avéré extrêmement élevé: 80% des prêts enregistraient des retards ou des défauts de paiement.

Lors de la première moitié de la deuxième année, les changements suivants ont été apportés:

- Amélioration de la sélection des participants et changement de cible géographique. Les agents de terrain se sont davantage concentrés sur la vérification de l'historique de crédit, ainsi que sur les contacts et expériences professionnels des clients potentiels et de leur famille. Ils ont également quitté les petites régions les plus défavorisées. Par conséquent, les clients potentiels qui possédaient une expérience entrepreneuriale antérieure ou des contacts avec des réseaux professionnels existants ont été considérés comme les candidats les plus susceptibles de réussir. Le nouveau groupe cible appartenait dès lors à une couche économique légèrement supérieure.

- *Élargissement du champ d'application concernant les activités commerciales soutenues.* En raison d'une demande des clients, l'agriculture a été ajoutée aux secteurs possibles pour la création d'entreprise.
- *Développement de la dynamique de groupe et exécution des remboursements.* Le programme prévoyait la formation de groupes de crédit de moins de 5 membres — un seuil qui a été rigoureusement appliqué lors de la première période. Par ailleurs, les groupes de crédit ont davantage mis l'accent sur l'élaboration des plans d'affaires et ont établi des critères d'évaluation plus stricts. Le montant des prêts a également été diminué pour atteindre une somme et une durée moyennes de 1832 euros et 43 semaines. Une plus grande flexibilité a été accordée pour le rééchelonnement des crédits. Cela a permis de garantir que les clients pouvaient rembourser même après les 6 premiers mois d'activité de l'entreprise. En outre, les groupes de crédit ont reçu une aide supplémentaire pour accéder au programme de soutien de l'État Vállalkozóvá Válási Támogatás, qui concernait les nouvelles entreprises lors des 6 premiers mois d'activité. La participation à ce mécanisme permettait un refinancement des impôts et des cotisations de sécurité sociale. (En vertu des réglementations nationales, les travailleurs indépendants étaient tenus de payer des impôts et des cotisations sociales, dont le montant était basé sur le niveau du salaire minimal fixé pour l'exercice fiscal concerné — indépendamment des revenus réels.)
- *Renforcement de la gestion et amélioration de la formation des agents de terrain.* Le programme a mis en place un comité de crise pour fournir une aide individuelle aux clients présentant un risque de défaut de paiement et a recruté de nouveaux agents de terrain bénéficiant d'une plus longue expérience dans le domaine du travail social. Une formation supplémentaire a également été dispensée aux agents de terrain en réponse aux commentaires des clients. Le programme a en outre nommé des coordinateurs régionaux pour améliorer la communication des agents de terrain entre eux et avec le bureau du projet.

Financement du projet

Le Kiútprogram était financé principalement par le projet de l'Union européenne «Coordination au niveau paneuropéen des méthodes d'intégration des Roms — Intégration des Roms: activité non salariée et microcrédit». Le budget total du projet — comprenant les coûts de fonctionnement et le portefeuille de crédits — s'élevait à 1,4 million d'euros. Le projet de l'Union européenne a fourni un préfinancement (85%) et le montant restant a été versé après la clôture officielle du projet. Le gouvernement hongrois a cofinancé les coûts de gestion du projet [200 millions de forint (HUF), soit environ 666670 euros], et d'autres aides d'État (refinancement des impôts et des cotisations de sécurité sociale) ont représenté un coût de 135 millions de HUF (à peu près 450000 euros) pendant toute la durée du projet. À la fin de la phase pilote, les activités de suivi du projet et certains projets locaux ont été financés par des sources privées, principalement la fondation Polgár.

Défis rencontrés

Le programme a rencontré trois défis majeurs: le premier consistait à sélectionner les clients adéquats et à identifier les personnes susceptibles de réussir en tant qu'indépendantes. La viabilité des activités entrepreneuriales dans les régions les plus défavorisées a été compromise par une demande régionale et des réseaux professionnels faibles. Par conséquent, le Kiútprogram s'est orienté vers une clientèle plus «aisée» et vers des régions bénéficiant d'un meilleur accès aux marchés régionaux et aux réseaux professionnels existants. Cela a toutefois remis en cause les objectifs sociaux du programme.

Le deuxième défi concernait le recrutement d'agents de terrain compétents, capables de jouer le rôle à la fois de mentor personnel, d'agent de proximité et de gestionnaire de crédit, et disposant de l'expertise nécessaire dans le domaine de la finance et des affaires. L'engagement de personnes différentes pour des tâches différentes aurait pu être une solution, mais le budget du projet ne le permettait pas. Le taux de renouvellement des agents de terrain était extrêmement élevé lors de la première année de fonctionnement (environ 90% des agents de terrain recrutés durant les premiers mois de mise en œuvre du projet ont quitté leur poste l'année suivante), ce qui confirme la difficulté du travail. La société de gestion a lancé 5 appels à candidatures pour des agents de terrain au cours des 2 ans d'existence du projet.

Enfin, les nouvelles entreprises ont besoin de temps pour se développer et fidéliser leur clientèle. Ce processus dure généralement plus d'un an. Le Kiútprogram a réussi à établir une collaboration avec les services publics hongrois de l'emploi pour garantir l'accès au régime spécifique d'aide de l'État destiné aux nouveaux entrepreneurs lors de leurs 6 premiers mois d'activité. Toutefois, aucun accord de partenariat n'a été trouvé au niveau institutionnel pour prolonger cette période de 6 mois. Les participants se sont dès lors vus contraints de respecter un calendrier exigeant un remboursement hebdomadaire du prêt.

Impact

Ce projet n'a pas fait l'objet d'une évaluation ex post. Néanmoins, un système de suivi complet a été mis en place en partenariat avec la Banque mondiale et le PNUD. Les données de suivi révèlent un total de 192 participants, dont 138 ont rejoint un groupe de crédit. Parmi ceux-ci, 49 personnes ont reçu un prêt dans le cadre de ce mécanisme. En moyenne, les prêts s'élevaient à 1825 euros par personne et duraient 52 semaines (Reszkető et Váradi, 2012; Banque mondiale, 2013).

Le projet a réussi à atteindre les demandeurs d'emploi (86 % des candidats étaient soit inactifs, soit au chômage depuis plus d'un an au moment de leur intégration au projet) et les ménages à très faible revenu (c'est-à-dire un revenu mensuel médian par ménage de 68 250 HUF, ou environ 227 euros). Une très faible proportion de candidats (13 %) possédaient un diplôme d'études secondaires ou supérieures et 87 % d'entre eux vivaient dans des régions rurales.

Les entreprises financées opéraient soit dans le secteur de l'agriculture et de la sylviculture (45 %), soit dans le commerce de détail (55 %). Sur la base du questionnaire d'admission réalisé par la Banque mondiale, 68 % des clients manquaient de ressources financières pour créer une entreprise et 95 % ont déclaré que le prêt accordé au titre du projet constituait leur principale source de capital de démarrage. Les entreprises créées généraient un chiffre d'affaires moyen de 68 312 HUF (environ 227 euros). En mai 2013, à peu près un an après la clôture officielle du projet, 45 % des entreprises étaient toujours en activité.

L'évaluation ex post suggère que les femmes et les personnes impliquées dans la vie de la communauté avant le projet (c'est-à-dire celles qui participaient aux discussions et décisions de la communauté locale au moins une fois par semaine) étaient les participants les plus susceptibles de rembourser dans les délais convenus (Banque mondiale-PNUD, 2012). Ces observations concordent avec les expériences internationales et soulignent l'importance des réseaux sociaux et des relations personnelles.

Par ailleurs, les études de suivi insistent sur la nécessité d'utiliser une approche globale pour concevoir le projet, un aspect qui ne transparaît pas dans la dénomination de «mécanisme de microcrédit social» (Banque mondiale-PNUD, 2012; Reszkető -Váradi, 2012). Les deux études estiment qu'une phase pilote plus longue (au moins 3 ou 4 ans) aurait été opportune et que des indicateurs de réussite moins ambitieux auraient pu mener au développement de services d'aide aux entreprises de meilleure qualité. Elles indiquent par ailleurs qu'une plus grande attention aurait dû être portée aux stratégies de sortie des participants et à l'arrêt progressif du soutien.

Quant au rapport coût/efficacité, la Banque mondiale et le PNUD (2012) comparent le Kiútprogram aux programmes de travaux publics. Ils ont estimé des coûts mensuels similaires (2010 euros par client), mais le Kiútprogram contribue peut-être davantage à l'amélioration des chances du client de devenir indépendant ou de trouver un emploi.

Conditions pour le transfert

Ce projet montre dans quelle mesure l'entrepreneuriat peut servir à soutenir les groupes les plus défavorisés de la société. De nombreux enseignements peuvent être tirés de cette expérience afin de mettre en place des initiatives similaires:

1. *Recruter des agents de terrain compétents.* Les agents de terrain se sont avérés être les principaux acteurs de la phase de mise en œuvre. Le Kiútprogram permet de tirer des enseignements utiles en ce qui concerne la sélection des agents de terrain et la diversification de leurs tâches. La double casquette de travailleur social et de gestionnaire des prêts, associée à la complexité des services liés, peut devenir un obstacle. Il pourrait dès lors être nécessaire de répartir les responsabilités et de recruter du personnel spécialisé dans un de ces rôles.
2. *Mener des campagnes de promotion intensives.* Le programme vise à aider les groupes défavorisés vivant dans des régions défavorisées. Pour sensibiliser ce groupe aux programmes de soutien disponibles, il est essentiel de se rendre sur le terrain et d'interagir directement avec eux. Cette méthode permet par ailleurs d'identifier les candidats potentiels et d'établir une relation de confiance entre les agents de terrain et les clients.
3. *Fixer des objectifs réalistes.* Ce programme a dû procéder à des ajustements majeurs lors de la phase pilote en raison d'une approche trop sélective et excessivement ambitieuse. De ce fait, le profil de la clientèle cible a changé et de nombreux objectifs sociaux ont été compromis. Une évaluation *ex ante* est nécessaire pour veiller à ce que la conception du projet concorde avec les objectifs et les cibles.
4. *Garantir que les prêts sont appropriés.* Le montant des prêts octroyés doit être adapté à l'environnement économique et aux besoins des entreprises des participants. Ainsi, un capital de démarrage plus élevé sera nécessaire dans les pays européens par rapport aux pays en développement, où ce type d'approche a été élaboré.

Références

- Banque mondiale (2013), «Kiútprogram Social Microcredit Programme, Case Study», Banque mondiale.
- Banque mondiale-PNUD (2012), «Reducing Vulnerability and Promoting the Self-Employment of Roma in Eastern Europe through Financial Inclusion», Banque mondiale, disponible à l'adresse suivante: <http://documents.worldbank.org/curated/en/2012/09/16706486/reducing-vulnerability-promoting-self-employment-roma-eastern-europe-through-financial-inclusion>
- Budapest Institute (2011), «The efficiency of municipal public work programmes», Budapest Institute, Budapest, disponible à l'adresse suivante: www.budapestinstitute.eu/uploads/BI_efficiency_publicworks_summary1.pdf
- Majtényi, B. (éd.) (2009), *Lejtős pálya — Antidiszkrimináció és esélyegyenlőség*, Földrész Könyvek, L'Harmattan Kiadó.
- Molnár, G. (2012), «Kiútprogram — Way out from poverty: Lessons of an Employment-Generating, Social Microlending Programme», Bratislava.
- OCDE (2015), «Innovation Policies for Inclusive Development: Scaling up inclusive innovations», disponible à l'adresse suivante: www.oecd.org/innovation/inno/scaling-up-inclusive-innovations.pdf
- Reszkető, P., et Váradi, B. (2012), «Evaluation of the Hungarian Microfinance Programme — Kiútprogram», Budapest Institute.

Going for Growth (En route vers la croissance), Irlande

Cette étude de cas présente un projet qui utilise des modèles pour encourager et aider les femmes entrepreneurs à fixer des objectifs de croissance pour leur entreprise et les accomplir. Elle décrit les objectifs et le fondement de cette approche, ainsi que les activités mises en place et l'impact que le programme a généré. Elle aborde également les défis rencontrés et les conditions permettant de transférer cette approche à un autre contexte.

Objectifs

«Going for Growth» (En route vers la croissance) vise à encourager les femmes entrepreneurs à se montrer ambitieuses vis-à-vis de leur entreprise et à les soutenir dans la réalisation de leurs aspirations de croissance. Les hommes sont plus nombreux que les femmes à avoir des objectifs de croissance ambitieux et le programme entend combler cet écart. Cette situation a des répercussions au niveau économique, social et sur l'égalité des sexes, étant donné que les efforts déployés par de nombreuses femmes entrepreneurs au sein de leur entreprise génèrent un rendement inférieur par rapport à leurs homologues masculins.

Fondement

Une politique ciblée s'est révélée nécessaire, car des études ont montré que non seulement le taux de création d'entreprise par des femmes en Irlande est nettement inférieur à celui des hommes, mais qu'elles sont également moins nombreuses à développer leur entreprise, demeurant des entrepreneurs individuels ou de très petites microentreprises (GEM, 2013). Elles ont tendance à manquer de confiance en elles en matière d'entrepreneuriat, à être moins sensibles aux opportunités entrepreneuriales et à posséder des réseaux moins développés que les hommes. Par conséquent, une plus petite proportion de femmes entrepreneurs affiche de grandes ambitions de croissance (GEM, 2013).

Les répercussions sur l'économie et l'emploi de quelques entreprises enregistrant un niveau de croissance significatif sont considérables. Partant de ce constat, la Commission européenne, dans un livre vert publié en 2003, a souligné l'importance d'aider les sociétés existantes à développer leur potentiel de croissance (CE, 2003). Pour relever ce défi, «Going for Growth» a été développé en 2008, en réponse à un appel à propositions du service pour l'égalité des sexes (Gender Equality Unit) du ministère de la justice, de l'égalité et des réformes législatives (Department of Justice, Equality and Law Reform), qui visait à financer des initiatives en faveur des femmes et de l'entrepreneuriat. La phase pilote a été mise en œuvre en 2009 pour inciter un plus grand nombre de femmes entrepreneurs à manifester des ambitions de croissance et pour les aider à développer leur entreprise et concrétiser

leurs aspirations de croissance. L'objectif de l'initiative était de favoriser les retombées économiques, sociétales et personnelles de leurs activités indépendantes. Six cycles ont été menés à bien.

Activités

L'apprentissage entre pairs constitue généralement l'outil le plus efficace. Dès lors, «Going for Growth» repose sur des tables rondes interactives qui sont animées non pas par des consultants, des universitaires ou des formateurs professionnels, mais par des entrepreneurs prospères. Ces dernières sont qualifiées de «chefs de file». Les participantes bénéficient d'un environnement d'apprentissage unique caractérisé par une approche dirigée par les pairs, qui s'appuie sur le partage des expériences des chefs de file et des autres participantes confrontées à des défis similaires.

Le programme «Going for Growth» est axé sur l'action et les résultats. Il repose sur des exemples authentiques de réussites et d'échecs. Les participantes sont encouragées à adopter une orientation stratégique pour le développement de leur entreprise en se concentrant sur des objectifs de croissance et sur des échéances bien précises.

Chefs de file

«Going for Growth» met à profit la contribution de femmes entrepreneurs prospères, qui jouent le rôle de «chefs de file». Vingt-huit chefs de file font actuellement partie de l'initiative, dont deux anciennes participantes. Toutes consacrent leur temps bénévolement au programme. Le plus grand atout des chefs de file tient à leur expérience en matière de développement d'une entreprise. Par ailleurs, les chefs de file sont en mesure d'appliquer leur expérience à d'autres entreprises et possèdent une grande capacité d'écoute et de communication. Le responsable du projet et les chefs de file expérimentées aident les nouvelles chefs de file à se préparer à leur rôle et les forment sur la méthodologie du programme.

«Going for Growth» repose sur l'organisation de séances collectives, lors desquelles les chefs de file partagent leurs connaissances et leurs expériences avec le groupe. Les chefs de file jouent également le rôle de modèles, en démontrant qu'une femme est capable de combiner le développement d'une entreprise prospère avec les responsabilités familiales ou autres. Bien que les participantes ne choisissent pas la chef de file qui anime leur groupe, les enquêtes de satisfaction révèlent que plus de 90 % d'entre elles considèrent que leur chef de file leur correspondait: entre le deuxième et le sixième cycle du projet, les taux de satisfaction s'élevaient à 90 %, 92 %, 98 %, 96 % et 98 %.

Profil des participantes

Jusqu'à ce jour, chaque cycle a accueilli 60 participantes, issues de toutes les régions du pays. L'accent est porté sur un nombre restreint de participantes engagées, qui manifestent de réelles aspirations de croissance, qui apprécient l'opportunité et qui s'engageront à participer à toutes les tables rondes ainsi qu'au forum national (voir ci-dessous).

Pour être éligibles, les entrepreneurs doivent déjà détenir et diriger une entreprise qui opère depuis au moins 2 ans. Elles doivent par ailleurs y travailler à temps plein et faire partie des principaux actionnaires et décideurs. Ces derniers temps, un nombre limité de demandes de la part de candidates jouissant d'une expérience de moins de 2 ans ont été exceptionnellement prises en compte, lorsque l'entreprise était considérée comme extrêmement innovante et possédant un potentiel de croissance significatif.

Pour s'inscrire au programme, les candidates remplissent un formulaire de candidature, qui résume leur situation du moment en termes de ventes, d'emplois et de marché cible, ainsi que leurs perspectives pour les 5 prochaines années. Elles doivent identifier les entraves à la croissance qu'elles rencontrent, le soutien qu'elles pensent pouvoir recevoir grâce à leur participation à l'initiative, ainsi que les indicateurs qui détermineront la réussite ou non du programme pour elles. Elles résument ensuite en 500 mots au maximum le développement présent de leur entreprise et leurs perspectives d'avenir en matière de croissance et de développement. Enfin, en 250 mots tout au plus, elles expliquent les raisons qui ont motivé leur choix de devenir entrepreneurs.

Étant donné que le nombre de candidatures dépasse le nombre de places disponibles, les chefs de file effectuent un processus de sélection. Elles se réunissent pour passer en revue les candidatures et chaque chef de file invite 8 femmes entrepreneurs dans son groupe. L'admission au sein du programme repose sur cette candidature écrite; aucun entretien n'est mené.

Tables rondes

Tout au long du cycle, un ordre du jour commun axé sur la croissance guide les discussions au sein de chaque table ronde. Les chefs de file partagent leurs expériences et réflexions sur le sujet en discussion. Les autres participantes partagent également leurs expériences et apprennent les unes des autres. Les chefs de file jouent un rôle majeur dans le développement d'un climat de confiance au sein du groupe. Les tables rondes ont lieu une fois par mois entre janvier et juin. Toutes les questions abordées demeurent confidentielles.

Site internet de «Going for Growth»

Le site internet de «Going for Growth» (www.goingforgrowth.com/) contient des informations détaillées sur le programme et les modalités d'accès. Il comporte des renseignements sur les différents projets mis en place dans le cadre de «Going for Growth» et une section réservée aux membres facilite la mise en réseau.

Le forum national

À mi-parcours du cycle du projet, un forum national est organisé auquel toutes les participantes sont censées assister. Le forum national vise à permettre aux participantes et aux chefs de file d'aborder un certain nombre de sujets que toutes les tables rondes ont identifiés comme importants par rapport à leur situation du moment et qui méritent un examen approfondi. Des présentations sur des questions spécifiques sont suivies par des discussions animées par les chefs de file, qui portent sur l'application des apprentissages tirés des diverses interventions.

Le forum national est lié à un cycle particulier et est réservé aux participantes de ce cycle. Par conséquent, environ 70 personnes assistent au forum, étant donné que les chefs de file accompagnent les participantes. Les représentants des parrains arrivent en fin d'après-midi et restent pour le dîner. Un forum communautaire est également organisé à l'automne. Le nombre de participantes est plus élevé car il est ouvert à l'ensemble des chefs de file et des anciennes participantes, qui sont membres de la communauté «Going for Growth».

Outre les discussions approfondies sur des sujets clés, le forum national est l'occasion pour les participantes de se mettre en réseau avec leurs collègues et les chefs de file des autres tables rondes.

Suivi et évaluation

La structure de «Going for Growth» comprend un système de suivi et d'évaluation continu. Tout au long du cycle et jusqu'à son terme, les chefs de file et les participantes s'engagent activement à communiquer des informations précises et à faire part de leurs commentaires.

Un compte rendu est rédigé après le processus de sélection et de recrutement, qui présente une analyse détaillée des candidates sélectionnées, en ce qui concerne la situation actuelle de leur chiffre d'affaires, de leur niveau d'emploi et de leurs exportations. Leurs ambitions à l'égard de chacun de ces aspects sont également mentionnées. Une comparaison est réalisée avec les cycles précédents. Ce compte rendu contient, en outre, une description des entraves à la croissance identifiées par les participantes dans leur candidature. Il est distribué aux chefs de file et aux parrains. Chaque chef de file reçoit également une liste détaillée des participantes à sa table et de leurs aspirations.

À la fin du cycle, chaque chef de file est informée de l'ensemble des progrès réalisés par les participantes à sa table par rapport à la moyenne de toutes les tables. Les chefs de file émettent des observations individuelles. Par ailleurs, les chefs de file se réunissent pour discuter des éléments qui ont porté leurs fruits lors du cycle et de ceux qui doivent être améliorés.

Une analyse détaillée est rédigée au terme de chaque cycle, sur la base de toutes les informations récoltées. Les résultats qualitatifs sont décrits. Étant donné que des renseignements sont rassemblés (grâce à la déclaration personnelle) en ce qui concerne les ventes, l'emploi et les exportations au début et à la fin de chaque cycle, il est possible de dégager un certain nombre de répercussions concrètes. Les différences entre les cycles sont mentionnées et des recommandations pour les cycles futurs sont émises. Ces informations sont partagées avec les chefs de file impliqués dans le cycle et distribuées aux parrains.

Évolution du projet

Depuis le début, «Going for Growth» repose principalement sur l'entraide entre entrepreneurs. Les principaux éléments mis en place lors de la phase pilote sont demeurés relativement constants, mais, au fil des ans, le nombre de demandes de participation à l'initiative a augmenté considérablement en raison de la notoriété croissante de «Going for Growth». La concurrence pour obtenir une place est beaucoup plus élevée que lors des premières années.

Sur la base des commentaires émis par les participantes précédentes et les chefs de file, des initiatives complémentaires ont été mises en place pour fournir un soutien continu et adapté à la phase de développement dans laquelle se trouve l'entrepreneur.

- **Le développement d'une communauté «Going for Growth»:** au terme de chaque cycle, les participantes ont désormais l'occasion de rester en contact et de continuer à favoriser la croissance de leur entreprise, par le biais de leur affiliation à la communauté «Going for Growth». Les membres de la communauté sont invités à participer à une table ronde «**Continuing the Momentum**» («entretenir la dynamique»), à des ateliers sur des sujets spécifiques et au forum communautaire annuel qui se tient à l'automne. Une section réservée aux membres a été développée sur le site pour faciliter la communication et la mise en réseau. Les participantes versent une faible cotisation annuelle (300 euros en 2015) et la communauté est sur le point de devenir financièrement autonome.
- **Table ronde des chefs de file:** après avoir constaté l'impact positif des tables rondes sur la croissance des entreprises des participantes, les chefs de file ont décidé de mettre en place une table ronde pour s'entraider de manière structurée, afin de favoriser la croissance de leur propre entreprise. Ces réunions sont organisées trois fois par an.
- **«Starting Strong»** est la plus récente d'une série d'initiatives complémentaires. Elle s'adresse aux femmes entrepreneurs ambitieuses qui commencent à développer leur entreprise. Elle a été mise en place et testée lors du 6^e cycle (2014). Les entreprises en seront encore au stade préalable ou initial de la génération de revenus, mais auront dépassé l'étape de la conception. Starting Strong vise les femmes entrepreneurs dont l'étendue du développement préalable à la génération de revenus, le degré d'innovation et le potentiel de croissance sont nettement supérieurs à la moyenne. L'approche de l'apprentissage entre pairs est semblable à celle de «Going for Growth», mais elle a été adaptée pour répondre aux besoins particuliers des entreprises se trouvant à un stade précoce de développement. Le soutien financier de la part du secteur des entreprises a été récemment obtenu. Il servira à mettre en place des aides personnalisées supplémentaires, telles que des ateliers. Actuellement, 24 entrepreneurs participent à 3 tables rondes «Starting Strong».

Financement du projet

Le coût moyen par participante pour un cycle d'une durée de 6 mois de «Going for Growth» est inférieur à 2000 euros. Les coûts de l'initiative sont demeurés bas car les chefs de file consacrent leur temps bénévolement à l'activité et supportent leurs propres frais. La participation à «Going for Growth» est gratuite pour les entrepreneurs.

Depuis son lancement, «Going for Growth» a été financé par la mesure en faveur de l'égalité pour les femmes (Equality for Women Measure) et par Enterprise Ireland, l'organisation gouvernementale responsable du développement et de la croissance des entreprises irlandaises. La mesure en faveur

de l'égalité pour les femmes a versé un montant moyen annuel de 48000 euros au programme. Cette mesure est financée par le Fonds social européen, dans le cadre du programme opérationnel en matière d'investissement en capital humain (Human Capital Investment Operational Programme), et le ministère de la justice et de l'égalité, pour la période 2010 à 2014 inclus. En 2015, KPMG est également devenu parrain.

Défis rencontrés

Garantir le financement pour l'initiative s'est révélé compliqué. «Going for Growth» a été conçu et développé au tout début de la crise économique et de la récession qui s'est ensuivie. Le secteur public a subi de sérieuses restrictions budgétaires. Le programme dépendait largement du financement public, mais la croissance du projet a comprimé un budget déjà serré. En 2015, le secteur des entreprises a augmenté sa contribution financière, ce qui facilite le développement des initiatives complémentaires.

Un autre défi concernait l'identification d'un groupe de femmes entrepreneurs ambitieuses. Étant donné les nombreux réseaux de femmes entrepreneurs et de femmes d'affaires qui existent en Irlande, il s'est avéré difficile de distinguer le projet des autres initiatives et d'attirer des femmes entrepreneurs suffisamment ambitieuses. La réputation des chefs de file est apparue essentielle pour établir la crédibilité dès le début et susciter de l'intérêt envers l'initiative, afin d'encourager les candidates adéquates à s'inscrire. En raison de la consolidation de la réputation de «Going for Growth» et de l'élargissement de la couverture médiatique, les inscriptions via le site internet se déroulent désormais tout au long de l'année. Un nombre croissant d'anciennes participantes jouent le rôle d'ambassadrices, après avoir elles-mêmes bénéficié du programme. Par rapport au début de l'initiative, les candidatures de ces dernières années sont plus nombreuses et de meilleure qualité et elles témoignent d'un niveau d'ambition supérieur.

Bien que les chefs de file soient indispensables au projet, elles représentent un double défi: maintenir leur nombre et leur envergure, tout en préservant leur engagement et leur implication. Les femmes entrepreneurs présentant un profil et une réputation remarquables ont été contactées au moment de la planification de la phase pilote. Leur engagement sans faille a servi de référence pour les autres femmes invitées à se porter volontaires. Au fil du temps, il est apparu que les chefs de file se réjouissent des progrès accomplis par les participantes au cours du cycle. Elles jouent un rôle de premier plan dans la révision et le développement de l'initiative et elles ont créé un réseau très solide entre elles.

Impact

«Going for Growth» en est à son 7^e cycle. Plus de 400 femmes entrepreneurs ambitieuses ont été encouragées à élever leurs aspirations et à renforcer leur capacité à réaliser une croissance importante. Les témoignages des participantes confirment les bénéfices obtenus.

Sur la base des témoignages et des commentaires des clientes, les directeurs de «Going for Growth» révèlent que le programme a permis aux participantes de gagner en motivation, d'améliorer leur positionnement stratégique et de réduire leur isolement psychologique. Au terme du 6^e cycle, 93% des participantes estiment qu'elles se sont rapprochées de leurs objectifs de croissance; 95% indiquent que les tables rondes ont suscité des changements concrets au sein de leur entreprise; 100% avaient l'intention de rester en contact avec les autres participantes de leur groupe, et 100% recommanderaient le programme à d'autres femmes.

L'impact peut également être mesuré à l'aune de l'augmentation du chiffre d'affaires, des emplois créés et du nombre de nouvelles exportatrices. Plus de 70% des participantes ayant terminé le 6^e cycle ont enregistré une croissance des ventes au cours de la période de 6 mois. La croissance moyenne s'élevait à 15%. Lors de cette période, 88 personnes supplémentaires ont été recrutées, soit une augmentation globale de 13%. Par ailleurs, 10 stagiaires ont été engagés. Le nombre d'exportatrices parmi les participantes a augmenté de 22%.

Depuis sa phase pilote et pendant de nombreuses années, dans le cadre de son objectif visant à stimuler l'ambition des femmes entrepreneurs dans leur ensemble, qu'elles participent ou non au projet, «Going for Growth» a mené d'importantes campagnes de relations publiques, auxquelles ont participé les chefs de file et les clientes. Grâce à leurs actions, ces entrepreneurs prouvent que la croissance est possible et jouent le rôle de modèles vis-à-vis de leurs pairs. Elles apparaissent non seulement dans les médias traditionnels et numériques, aux niveaux national et local, mais également lors d'événements rassemblant un certain nombre de femmes entrepreneurs.

«Going for Growth» a remporté le Prix européen de la promotion de l'esprit d'entreprise en 2015, dans la catégorie «Investissement dans les compétences entrepreneuriales».

Conditions pour le transfert

«Going for Growth» a déjà été transposé dans d'autres contextes (voir encadré 12.1).

Encadré 12.1. La table ronde pilote «Going for Growth» en Finlande, 2014

«Going for Growth» a été mis en œuvre en tant que table ronde pilote en Finlande en 2014. Ce projet pilote a été financé par le Fonds social européen, le Centre pour le développement économique, le transport et l'environnement et l'université d'Oulu. Anne Berner, présidente du conseil d'administration de Oy Vallila Interior Ab, a joué le rôle de chef de file volontaire.

La chef de file et 8 participantes finlandaises ont rejoint les participantes et les chefs de file irlandaises du 6^e cycle lors du forum national de «Going for Growth» en mars. Le sondage réalisé à la fin du cycle indique clairement que toutes les participantes finlandaises ont estimé que leur participation s'était avérée très bénéfique. Au cours du cycle, 50% des participantes finlandaises ont enregistré une hausse moyenne de leur chiffre d'affaires de 14,6% et une augmentation du nombre d'emplois de 9%. Toutes estimaient s'être rapprochées de leurs objectifs de croissance grâce à leur participation.

L'expérience de la mise en œuvre de «Going for Growth» en Finlande prouve que l'initiative peut être transférée au-delà des frontières. Parmi les facteurs garants d'une transposition réussie de ce programme à un autre contexte figurent:

1. *Obtenir un financement initial pour mettre en place la structure du projet.* Un financement se révélera nécessaire pour promouvoir l'initiative, mettre en place une structure de communication et permettre l'organisation de forums nationaux et régionaux.
2. *Désigner un coordinateur de projet.* Il s'avère essentiel de disposer d'un coordinateur motivé capable d'identifier et d'inciter les chefs de file à participer à l'initiative, de promouvoir le projet et de soutenir le développement du réseau.
3. *Identifier des chefs de file compétentes.* La réussite du programme repose sur des chefs de file de haute qualité. Il convient d'établir des critères de sélection pour les chefs de file afin de garantir qu'elles jouissent d'un niveau d'expérience et de réussite approprié. Cela contribuera à attirer les participantes potentielles. Cependant, les critères ne doivent pas être trop stricts, au risque de décourager les chefs de file de se porter volontaires.
4. *Concevoir et mettre en œuvre un processus de sélection des participantes adéquat.* L'expérience irlandaise montre que la demande de participation à l'initiative dépasse le nombre de places disponibles. Pour optimiser l'impact, les participantes doivent être sélectionnées en fonction de leurs motivations et du potentiel de croissance de leur entreprise. Il est essentiel de choisir des femmes entrepreneurs qui sont ouvertes à la croissance, mais qui n'y parviennent pas encore.

5. *Avoir recours à une (des) ambassadrice(s) pour promouvoir le programme.* Deux facteurs expliquent la popularité de l'initiative en Irlande. Premièrement, les participantes et les chefs de file ont toutes joué le rôle d'ambassadrices et ont promu le projet chaque fois que l'occasion se présentait. Ce soutien de la part des personnes impliquées contribue à asseoir la crédibilité de l'initiative vis-à-vis des personnes potentiellement intéressées à participer. Parallèlement, l'initiative irlandaise a bénéficié d'une large couverture médiatique. Il convient dès lors d'élaborer un plan de communication et de coordonner certaines des activités de sensibilisation menées par les ambassadrices.
6. *Utiliser le suivi pour évaluer l'impact.* «Going for Growth» suit de près les activités entrepreneuriales des participantes et s'efforce d'améliorer en permanence les services d'aide. Cela passe par un suivi informel ainsi que des sondages réguliers au terme de chaque cycle. Il est essentiel d'évaluer les progrès accomplis et de réviser le programme en conséquence.

Références

Commission européenne (2003), «L'esprit d'entreprise en Europe», livre vert publié par la Commission européenne, janvier 2003, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003DC0027&qid=1466774601713&from=FR>

Global Entrepreneurship Monitor (2008), «GEM Report for Ireland 2008», disponible à l'adresse suivante: www.gemconsortium.org/docs/download/526

Programme d'aide à la création d'entreprise d'Invitalia en faveur des chômeurs, Italie

Cette étude de cas présente un exemple d'un programme d'aide intégré pour les demandeurs d'emploi souhaitant créer une entreprise. Elle décrit les objectifs, le fondement et les activités menées. Elle fournit également des données qui attestent de l'impact du programme. Les défis rencontrés sont abordés, ainsi que les conditions permettant le transfert de ce mécanisme à un autre contexte.

Objectifs

Le programme d'aide à la création d'entreprise d'Invitalia en faveur des chômeurs vise à donner la possibilité à tous les demandeurs d'emploi de se lancer dans l'entrepreneuriat. La priorité est accordée aux jeunes chômeurs, qui bénéficient d'aides et de mesures d'incitation supplémentaires. Un accès prioritaire est également donné à la création d'entreprise par des chômeurs issus des régions méridionales d'Italie, où les taux de chômage demeurent nettement supérieurs à ceux des régions centrales et nordiques.

Le programme propose aux chômeurs trois options pour se lancer dans l'entrepreneuriat: travail indépendant, création de microentreprises et franchises. L'aide est accordée aux chômeurs souhaitant devenir entrepreneurs dans les secteurs suivants: production, services et commerce (l'agriculture est exclue). Parmi les objectifs du programme figurent:

- le soutien à l'insertion professionnelle des chômeurs;
- la promotion du développement de l'entrepreneuriat au niveau local;
- la diffusion et la promotion d'une culture d'entreprise;
- le renforcement des compétences des bénéficiaires afin d'améliorer leur employabilité;
- la promotion du développement des infrastructures nécessaires aux entreprises.

L'objectif plus général du programme concerne l'instauration d'une culture locale propice à l'entrepreneuriat (Invitalia, 2014). Pour réussir, les nouveaux entrepreneurs nécessitent des infrastructures favorables au développement entrepreneurial, telles qu'un réseau de contacts capables de fournir des conseils, des informations, des fonds et d'autres ressources.

Fondement

Deux facteurs principaux justifient la mesure. Premièrement, il s'agit du principe général qui consiste à promouvoir l'entrepreneuriat comme moyen de lutter contre le chômage. Les politiques visant à encourager les demandeurs d'emploi à devenir indépendants ont suscité la controverse. Certains auteurs laissent entendre notamment que ces politiques ont donné lieu à la création d'entreprises de piètre qualité (Greene e.a., 2004). Toutefois, les données empiriques issues d'une enquête réalisée auprès de 3000 nouveaux entrepreneurs ayant participé à deux programmes d'aide à la création d'entreprise en faveur des chômeurs en Allemagne ont révélé des taux de survie nettement supérieurs à ceux généralement avancés: «Les taux de survie deux ans et demi après la création de la société sont relativement élevés (environ 70%) et similaires pour les deux programmes et les deux sexes» (Caliendo e.a., 2010).

Deuxièmement, il était (et demeure) nécessaire de créer davantage d'emplois et de réinsérer les demandeurs d'emploi sur le marché du travail en Italie. Depuis la récente crise économique, l'économie italienne enregistre des taux de chômage de plus en plus élevés, culminant à un niveau historique de 13,4% en novembre 2014 (ISTAT, 2015). Le taux de chômage national en Italie s'élevait à 12,1% lors du 2^e trimestre de 2015. Cependant, cette moyenne nationale occulte un taux de chômage des jeunes particulièrement élevé (15-24 ans) de 41,1% pendant cette même période. Elle masque également les profondes disparités entre les régions; ainsi, le Sud connaît des taux de chômage 6 à 7 points de pourcentage supérieurs à ceux des régions équivalentes au nord. Les taux de chômage les plus élevés touchent la Sicile (qui a enregistré un taux de 22% en février 2014), la Sardaigne et la Campanie (ISTAT, 2015).

Activités

Invitalia est l'agence nationale italienne chargée de renforcer la compétitivité de l'Italie, notamment dans les secteurs stratégiques, en se concentrant sur l'amélioration du développement économique des régions méridionales d'Italie. Bien que le mandat d'Invitalia prévoit la promotion des investissements directs étrangers (IDE entrants), l'agence s'efforce de renforcer l'avantage concurrentiel de l'Italie, de stimuler l'innovation et le développement industriel local et d'améliorer la compétitivité au niveau local. La réalisation de ces objectifs généraux de développement économique et d'amélioration de la compétitivité passe par la promotion de la création d'entreprise, en portant une attention particulière à l'innovation (Invitalia, 2014). Étant donné la situation nationale caractérisée par un taux de chômage des jeunes élevé et les disparités régionales en matière de développement économique, les programmes d'Invitalia en faveur de l'entrepreneuriat visent principalement à soutenir la création d'entreprise parmi les groupes défavorisés suivants: les jeunes de moins de 35 ans, les chômeurs et les personnes issues des régions à faible revenu du sud de l'Italie.

Invitalia propose une série de programmes d'aide aux entreprises et au développement économique, y compris pour les entreprises bien établies et à forte croissance. Cette étude de cas porte sur le programme d'entrepreneuriat d'Invitalia destiné aux demandeurs d'emploi, connu sous le nom de «mesure en faveur du travail indépendant». Il entend aider les chômeurs à devenir indépendants et soutenir la création de microentreprises, y compris de nouvelles franchises. Le programme se caractérise par un soutien financier sous la forme de services «gratuits» de microprêts, formation, conseil et information, ainsi que d'activités de mentorat individuel.

Il a été lancé en novembre 1996 et se poursuit à l'heure actuelle. Les personnes éligibles sont âgées d'au moins 18 ans et au chômage depuis plus de 6 mois. Les mesures d'incitation financière prévoyaient notamment une subvention d'un montant maximal de 25823 euros pour les dépenses d'investissement et de 5165 euros pour les dépenses en capital d'exploitation. À partir de 2000, le critère relatif au statut de demandeur d'emploi a été assoupli pour s'appliquer à toutes les personnes inscrites au chômage (au moment de la candidature individuelle au programme) et la mesure a été étendue à toutes les régions d'Italie. Le champ d'application de l'appui accordé au titre du programme a été élargi aux mesures en faveur des microentreprises et des franchises.

Le programme d'Invitalia en faveur de l'entrepreneuriat pour les chômeurs se concentre sur la première année des nouvelles entreprises, lorsque le risque d'échec est le plus grand. Lors de cette année critique suivant le démarrage, des services intensifs sont offerts pendant un an au maximum, tels que:

- évaluation (préalable au démarrage) de la viabilité du projet d'entreprise, par le biais d'une analyse des besoins réalisée en collaboration avec l'entrepreneur potentiel;
- soutien au candidat entrepreneur (préalable au démarrage) lors du processus de candidature pour intégrer le programme;
- versement d'incitations financières, telles que des subventions ou des prêts à taux zéro;
- formation en gestion, notamment une assistance technique et des services de mentorat et de coaching;
- mentorat individuel, qui facilite le développement de relations personnelles avec les nouveaux entrepreneurs;
- aide en ligne, qui permet au programme de mobiliser davantage les régions rurales et reculées. Invitalia dispose d'un portail en ligne dédié spécifiquement au soutien: www.autoimpiego.invitalia.it

Invitalia se charge du suivi du programme, en surveillant notamment les taux de survie, le remboursement des prêts et la participation aux séances de formation. Elle veille ainsi au respect des conditions d'octroi du soutien financier de la part des bénéficiaires.

Les activités et l'aide prévoient, entre autres, des formations en gestion, une assistance technique et un soutien financier. Il importe de rappeler que le travail indépendant en tant que porte d'entrée vers l'entrepreneuriat ne convient pas à tout le monde (Blackburn et Ram, 2006). Par conséquent, le programme vise également à renforcer les compétences des bénéficiaires afin de permettre aux chômeurs d'améliorer leurs perspectives d'emploi sur le marché du travail italien. Le tableau 13.1 décrit de manière plus détaillée l'aide fournie et établit une comparaison entre les activités des trois mesures ou catégories: travail indépendant, microentreprise et franchise.

Tableau 13.1. **Les activités d'aide à l'entrepreneuriat d'Invitalia pour les demandeurs d'emploi**

	Travail indépendant	Microentreprise	Franchise
Secteurs	Production, services et commerce	Production et services	Commerce et services
Montant maximal d'investissement	25 823 euros	129 114 euros	Illimité
Soutien financier (jusqu'en 2014)	Couverture totale des investissements, dans les limites des niveaux de minimis:	Couverture totale des investissements, dans les limites des niveaux de minimis:	Couverture totale des investissements, dans les limites des niveaux de minimis:
	<ul style="list-style-type: none"> • subvention • prêt bonifié à 5 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • subvention • prêt bonifié à 5 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • subvention • prêt bonifié de 5 à 10 ans
	Subvention couvrant les coûts de fonctionnement de la 1 ^{re} année à hauteur de 5 165 euros au maximum	Subvention couvrant les coûts de fonctionnement de la 1 ^{re} année à hauteur de 5 165 euros au maximum	Subvention couvrant les coûts de fonctionnement des 3 premières années
Activités	Planification d'affaires	Planification d'affaires	Planification d'affaires
	Assistance technique et aide à la gestion	Assistance technique et aide à la gestion	Assistance technique et aide à la gestion

Source: Invitalia, 2014.

Pour les trois mesures, les candidats entrepreneurs sélectionnent le premier service qu'ils recevront, à savoir une évaluation de la viabilité du projet d'entreprise par le biais d'une analyse des besoins en collaboration avec l'entrepreneur potentiel, ainsi qu'un soutien lors du processus de candidature pour intégrer une des trois mesures.

Il convient de souligner que le montant de la subvention a été soumis au seuil de minimis de l'Union européenne. Par ailleurs, à la suite d'une réforme du programme, la subvention devrait être remplacée, à partir de 2015, par un nouveau mécanisme d'octroi de prêts sans intérêt. Les ateliers sont

accompagnés de réunions individuelles avec les candidats pour les aider dans l'élaboration de leur projet d'entreprise, de leur modèle d'entreprise et de leur plan d'affaires.

Les franchises sont gérées en partenariat avec des franchiseurs agréés. Cette mesure fournit un soutien au démarrage pour les individus souhaitant se lancer dans l'entrepreneuriat en investissant dans une franchise. Aucune limite au niveau du montant de l'investissement individuel n'est fixée, mais les secteurs sont restreints au commerce et aux services.

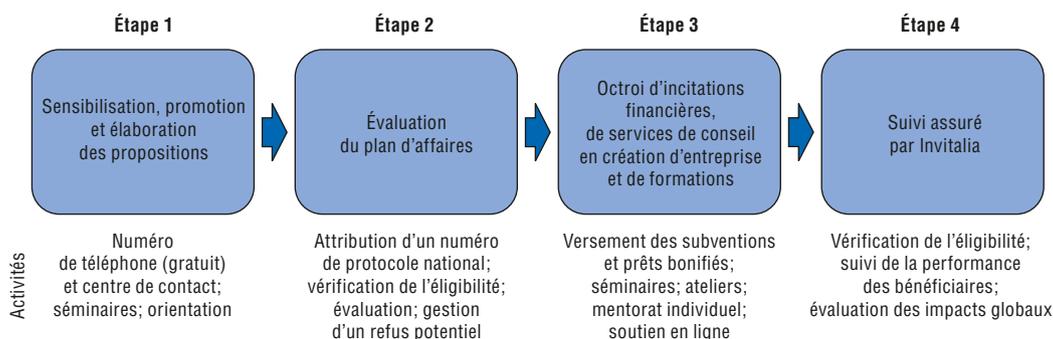
Gestion du projet

Le graphique 13.1 présente les différentes étapes du processus de candidature du programme. La première étape prévoit la promotion du programme grâce à l'organisation de séminaires et d'ateliers de sensibilisation pour les candidats. La deuxième étape consiste en un processus spécifique d'évaluation des candidats au programme. Les demandeurs doivent préparer un plan d'affaires, qui est évalué par Invitalia à l'aune d'un certain nombre de critères, dont:

- l'adéquation entre les caractéristiques et les compétences du candidat et la nature du projet d'entreprise;
- le caractère opportun des conditions du marché;
- la viabilité de la proposition, y compris les aspects financiers, économiques et techniques.

Les partenaires locaux vérifient l'éligibilité de la demande, évaluent le plan d'affaires et rencontrent les candidats. Ces partenaires sont les agences de développement local, basées au sein des administrations régionales d'Italie. Cependant, Invitalia finalise le processus et prend les décisions finales.

Graphique 13.1. **Processus opérationnel, gestion et activités du programme d'aide à la création d'entreprise d'Invitalia en faveur des chômeurs**



Source: Invitalia, 2014.

Après l'admission du candidat par Invitalia et l'évaluation du plan d'affaires, l'entrepreneur intègre une des trois mesures (tableau 13.1).

Lors de l'étape 3, qui concerne les propositions approuvées, les bénéficiaires reçoivent des incitations financières, notamment des subventions et des prêts bonifiés, parallèlement à un accompagnement intensif, sous forme de services individuels de mentorat, de séminaires et d'une aide en ligne. Invitalia évalue également l'impact du programme en assurant un suivi permanent et en rassemblant des informations sur les entreprises financées (étape 4). Dans cette optique, un site internet sur le travail indépendant a été mis en place pour les bénéficiaires. Il fournit une aide en ligne et permet la mise en place d'un système de déclarations volontaires nécessaires au suivi (www.autoimpiego.invitalia.it).

Financement du projet

Le budget annuel moyen du programme s'élève à 120 millions d'euros, en fonction du nombre de projets soumis et admis pour bénéficier d'un financement. Les subventions, les prêts bonifiés et l'assistance technique sont inclus dans le budget. Ces 8 dernières années, le programme a été financé par le gouvernement national et le Fonds européen de développement régional.

Défis rencontrés

Le programme est en place depuis plus de 17 ans. Tout au long de son existence, des modifications y ont été apportées à la lumière des défis rencontrés, des enseignements tirés et de l'expérience acquise.

Un de ces défis concerne le nombre élevé de demandes reçues depuis le début du programme. Cette mesure s'adresse à un groupe social très large, sans préférence au niveau du sexe, du nombre d'emplois créés ou du chiffre d'affaires généré. Dès lors, le nombre de candidatures est demeuré très élevé, même dans le contexte de l'après-crise. Le nombre de candidatures a atteint une moyenne de 10000 par an entre 2008 et 2011 et de 5700 par an entre 2012 et 2014 ⁽²⁾, ce qui a comprimé les ressources. Le niveau de soutien a donc été limité par la disponibilité des ressources. Les séminaires et les ateliers ont été très populaires et ont attiré de nombreux participants. L'insertion au programme des mesures en faveur des microentreprises et des franchises a augmenté les besoins en ressources, mais a contribué à la réalisation de taux de survie impressionnants.

Parallèlement au soutien financier et à la formation, les conseils et l'accompagnement des candidats par le biais de services individuels de mentorat se sont révélés essentiels pour la survie des entreprises et ont contribué à l'incroyable création d'emplois engendrée par le programme.

Les partenariats se sont avérés importants pour la diffusion et la promotion du programme. Le mécanisme est géré en coopération avec les agences de développement local (détenues par les régions), qui fournissent l'assistance technique aux bénéficiaires. Les activités de promotion, adaptées aux besoins locaux spécifiques, sont mises en place en collaboration avec divers acteurs locaux, dont les chambres de commerce italiennes.

Impact

Le tableau 13.2 présente les impacts du programme entre 1996 et 2013.

Tableau 13.2. **Résultats du programme d'aide à la création d'entreprise d'Invitalia en faveur des chômeurs, 1996-2013**

Critères	Résultats
Candidatures soumises (*)	327 280
Nouvelles entreprises créées	111 124
Valeur des subventions et prêts	4 032,7 millions d'euros
Fonds alloués	5 299,0 millions d'euros
Emplois créés	193 084

(*) Parmi les candidatures reçues: 278 062 (85 %) concernaient le travail indépendant; 45 511 (13,9 %) les microentreprises et 3 624 (1,1 %) les franchises. Les candidatures pour les microentreprises et les franchises correspondent à la période 2003-2013.

Source: Cette information a été transmise par Invitalia à l'OCDE en février 2015.

2. Cette information a été transmise par Invitalia à l'OCDE en février 2015.

Le tableau 13.3 présente en détail les caractéristiques des participants au programme. On peut constater que les bénéficiaires étaient majoritairement jeunes (moins de 36 ans), relativement bien instruits (titulaires d'un diplôme d'études secondaires ou supérieures) et qu'une proportion non négligeable était tenue par des femmes, qui sont donc bien représentées au sein du programme.

Tableau 13.3. **Caractéristiques personnelles des participants au programme d'aide à la création d'entreprise d'Invitalia en faveur des chômeurs**

Caractéristiques	Pourcentage
Sexe	
Hommes	56
Femmes	44
Âge	
18-25	21
26-35	38
36-45	26
46 +	15
Éducation	
Éducation de base	26
Diplôme d'études secondaires	57
Université	17

Source: Cette information a été transmise par Invitalia à l'OCDE en février 2015.

Les taux de survie après 7 ans d'existence de l'entreprise s'élèvent à 75% (Invitalia, 2014). Il s'agit d'un chiffre impressionnant pour un programme visant à aider les demandeurs d'emploi à devenir entrepreneurs. Comme mentionné précédemment, les taux d'échec lors de la première année d'existence des nouvelles entreprises créées par des personnes sortant du chômage se situent généralement à 33% ou plus (Greene e.a., 2004). Les chiffres officiels concernant le taux d'échec des entreprises peuvent induire en erreur puisqu'ils prennent en compte toutes les désinscriptions d'entreprises, qui ne sont pas nécessairement toutes des faillites; l'entrepreneur peut décider de fermer une entreprise viable pour retourner sur le marché du travail.

Conditions pour le transfert

La mesure en faveur de l'entrepreneuriat et du travail indépendant est un programme national mis en place dans toutes les régions italiennes. Il représente dès lors un projet colossal. Au fil du temps, Invitalia s'est forgé une réputation et a développé des partenariats afin de mettre en œuvre le programme. L'exécution de programmes d'aide à l'entrepreneuriat pour les demandeurs d'emploi pose de nombreux défis, en particulier en ce qui concerne la sélection des candidats et les moyens de garantir la viabilité des projets. Les décideurs politiques devront prendre en considération un certain nombre de facteurs de réussite clés s'ils envisagent de transférer les principes de ce programme. Parmi ceux-ci figurent:

1. *Offrir un soutien précoce.* Il s'agit de fournir aux demandeurs une aide lors de l'élaboration des plans d'affaires et de renforcer leurs compétences entrepreneuriales. Il convient de veiller à l'adéquation entre les projets d'entreprise et les compétences des candidats au programme.
2. *Proposer des services de conseil parallèlement au soutien financier.* L'aide financière peut représenter une incitation importante pour encourager les candidats à rejoindre le programme et proposer des idées d'entreprises viables. Cependant, elle doit être accompagnée de conseils en entreprise, qui prendront probablement la forme de services individuels de mentorat. Étant donné le coût élevé que peut représenter le mentorat, il est essentiel de filtrer les participants au programme pour sélectionner ceux qui nécessitent un accompagnement.

3. *Développer des partenariats forts*. Les partenariats se sont révélés décisifs pour mobiliser et garantir l'accessibilité du programme aux candidats potentiels parmi les demandeurs d'emploi, grâce à la coopération avec les agences de développement local (détenues par les régions). Ce réseau a contribué à assurer la cohérence des services au niveau national.
4. *Mettre la technologie à profit*. Le site internet intégré et totalement interactif a représenté un élément essentiel pour assurer l'accessibilité de ce programme colossal. Il a permis à Invitalia d'allouer de manière plus efficace les ressources dédiées au programme. Malgré l'augmentation du nombre de demandes, le programme a réussi à gérer l'intensité croissante liée à la hausse du nombre de candidats et la diversification de leur profil.

Références

- Blackburn, R., et Ram, M. (2006), «Fix or fixation? The contributions and limitations of entrepreneurship and small firms to combating social exclusion», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 18, n° 1, p. 73-89.
- Caliendo, M., et Kritikos, A. (2010), «Start-ups by the unemployed: characteristics, survival and direct employment effects», *Small Business Economics*, vol. 35, p. 71-92.
- Greene, F., Mole, K., et Storey, D. (2004), «Does more mean worse? Three decades of enterprise policy in the Tees Valley», *Urban Studies*, vol. 41, n° 7, p. 1207-1228.
- Invitalia (2014), site internet d'Invitalia, disponible à l'adresse suivante: www.invitalia.it (consulté le 23 octobre 2014).
- ISTAT (2015), Institut national italien de statistiques, communiqué de presse, janvier 2015, disponible à l'adresse suivante: www.istat.it/en/archive/PressRelease (consulté le 9 février 2015).
- ISTAT (2014), «Employment and unemployment: provisional estimates, August 2014», disponible à l'adresse suivante: www.istat.it/en/files/2014/04/201402_PressRelease (consulté le 8 octobre 2014).
- SviluppoBasilicata (2015), Société financière d'Invitalia pour le travail indépendant, disponible à l'adresse suivante: www.sviluppobasilicata.it (consulté le 20 février 2015).

Mesure en faveur de la création d'une activité commerciale ou indépendante, Lettonie

Cette étude de cas présente un projet intégré qui aide les chômeurs à créer une entreprise, en offrant des formations, des subventions et une allocation. Elle décrit les objectifs, le fondement et les activités menées dans le cadre de ce projet. Elle aborde également les défis rencontrés lors de la mise en œuvre du programme et les conditions permettant de transférer cette pratique à un autre contexte.

Objectifs

Le projet a été mis en place en tant que projet pilote en 2008 et se poursuit à l'heure actuelle. Il vise à aider les chômeurs qualifiés à créer une entreprise, grâce à la prestation de services de conseil aux entreprises et l'octroi d'une petite subvention et d'une allocation de transition. Son objectif est de garantir que les entreprises émergentes gérées par les chômeurs survivent au moins 2 ans.

Pour pouvoir bénéficier du soutien offert au titre de cette mesure, les candidats potentiels doivent être inscrits comme demandeurs d'emploi auprès de l'agence gouvernementale de l'emploi (NVA) et posséder des connaissances et de l'expérience en gestion d'entreprise, ou satisfaire à une des exigences suivantes en matière d'éducation:

- être titulaire d'un diplôme d'enseignement secondaire ou supérieur professionnel en gestion d'entreprise ou dans le domaine dans lequel le candidat prévoit de développer son activité commerciale ou indépendante;
- avoir acquis des qualifications professionnelles qui procurent les connaissances nécessaires en matière de gestion d'entreprise;
- être titulaire d'un diplôme d'enseignement secondaire ou supérieur professionnel et avoir suivi un programme d'enseignement non formel dans un domaine lié à la gestion d'entreprise (dispensé par la NVA).

Fondement

La NVA a lancé ce projet pilote pour évaluer le potentiel du travail indépendant comme moyen de réinsertion professionnelle des demandeurs d'emploi. Le chômage en Lettonie a augmenté rapidement après le déclenchement de la crise économique, ce qui a mis à rude épreuve les services publics de l'emploi. Le taux de chômage a culminé à 19,8% en 2010. La hausse du taux de chômage consécutive à l'éclatement de la crise a été nettement plus grave en Lettonie par rapport à la moyenne de l'Union européenne. En 2009, le gouvernement letton a présenté une nouvelle stratégie pour soutenir les travailleurs indépendants et les microentreprises. Outre la diminution des taux d'imposition sur les revenus des personnes physiques et l'établissement de conditions spéciales sur le paiement des

cotisations de sécurité sociale pour les travailleurs indépendants, la législation relative aux entreprises a été amendée pour rendre l'environnement réglementaire plus favorable aux microentreprises.

Activités

L'aide octroyée dans le cadre de cette mesure s'articule en deux étapes. Tout d'abord, les participants sont invités à une série de consultations visant à les aider individuellement lors de la préparation et de l'élaboration d'un plan d'affaires. Chaque participant peut bénéficier d'un maximum de 20 consultations individuelles sur une période de 6 semaines. Ces séances se concentrent sur l'identification des projets d'entreprises pérennes et l'élaboration d'un plan. Des professionnels du monde des affaires engagés par la NVA mènent ces consultations. Au terme de ces séances et après l'élaboration d'un plan d'affaires, les participants peuvent introduire une demande pour intégrer la seconde étape du soutien, qui consiste en des consultations individuelles supplémentaires et l'octroi de subventions.

La NVA évalue les candidats pour vérifier la faisabilité des projets avant d'accorder une aide plus soutenue. Ces évaluations sont effectuées par un comité rassemblant des experts de l'industrie et des professionnels en matière de développement et de création d'entreprise. Ce groupe examine le potentiel des plans d'affaires et estime les chances de réussite des entrepreneurs dans leur mise en œuvre. Leur décision repose essentiellement sur le caractère unique et novateur du produit ou service, ainsi que sur la demande potentielle pour le produit ou service.

Les projets sélectionnés pour la seconde étape peuvent bénéficier des mesures de soutien suivantes:

- des consultations postérieures au démarrage, lors de la première année d'existence de l'entreprise ou de l'activité indépendante (20 consultations);
- une subvention d'un montant maximal de 3000 euros pour la mise en œuvre du plan d'affaires;
- une allocation mensuelle égale au salaire minimal (environ 320 euros) lors des 6 premiers mois suivant le démarrage.

La NVA choisit les prestataires des services de consultation et de spécialistes par le biais d'une procédure de passation de marchés publics.

Entre 2008 et 2014, 1228 chômeurs au total ont participé aux consultations initiales visant à élaborer un plan d'affaires (tableau 14.1). Environ un quart de ces participants (377) ont signé un accord pour poursuivre la seconde phase du soutien (à savoir des consultations supplémentaires, une subvention et une allocation de transition). La diminution considérable du nombre de participants entre la première et la seconde étape s'explique par le nombre élevé de personnes qui n'ont pas souhaité poursuivre leur projet d'entreprise, car l'expert a estimé que l'idée d'entreprise ne possédait pas le potentiel pour devenir une société pérenne.

Tableau 14.1. **Nombre de participants à la mesure en faveur de la création d'une activité commerciale ou indépendante**

Année de démarrage	Nombre de chômeurs ayant participé aux consultations				Nombre de chômeurs ayant signé un contrat pour mettre en œuvre un plan d'affaires (seconde étape)				Nombre d'entrepreneurs (anciens chômeurs) ayant mis en œuvre le plan d'affaires pendant 2 ans (ayant achevé le programme)						
	Total	Hommes	Femmes		Total	Hommes	Femmes		Total	Hommes	Femmes				
2008	85	33	38,8 %	52	61,2 %	20	6	30,0 %	14	70,0 %	20	6	30,0 %	14	70,0 %
2009	256	101	39,5 %	155	60,5 %	83	33	39,8 %	50	60,2 %	75	28	37,3 %	47	62,7 %
2010	139	50	36,0 %	89	64,0 %	37	12	32,4 %	25	67,6 %	35	12	34,3 %	23	65,7 %
2011	234	67	28,6 %	167	71,4 %	56	13	23,2 %	43	76,8 %	54	12	22,2 %	42	77,8 %
2012	265	59	22,3 %	206	77,7 %	85	23	27,1 %	62	72,9 %	83	23	27,7 %	60	72,3 %
2013	140	22	15,7 %	118	84,3 %	53	11	20,8 %	42	79,2 %					
2014 (10 premiers mois)	109	32	29,4 %	77	70,6 %	43	15	34,9 %	28	65,1 %					
Total	1228	364	29,6 %	864	70,4 %	377	113	30,0 %	264	70,0 %	267	81	30,3 %	186	69,7 %

Source: NVA, 2014.

La majorité des participants au programme depuis 2008 étaient des femmes (environ 70%). La plupart des participants possédaient un diplôme d'études supérieures (75,2%). 19,4% et 5,4% des participants étaient titulaires d'une formation professionnelle ou d'un diplôme d'études secondaires. La majorité des participants avaient entre 30 et 49 ans (67,4%); les plus de 50 ans et les 20-29 ans, quant à eux, ont représenté, respectivement, 17,8% et 14,8% des bénéficiaires.

À la fin de 2014, 267 entrepreneurs avaient terminé le programme de 2 ans et 129 chômeurs continuaient à recevoir une aide. Près d'un tiers de ces participants étaient des chômeurs de longue durée (27,9%). Parmi les autres principaux groupes qui ont eu recours à ce mécanisme de soutien à la fin de 2014 figurent les personnes handicapées (6,2%) et les femmes reprenant le travail après un congé de maternité (2,3%). Les jeunes (15-24 ans) n'ont représenté que 4,7% des participants, soit moins que la proportion des personnes approchant l'âge de la retraite (5,4%).

Financement du projet

En 2014, le coût du programme s'est élevé à 288 300 euros. Le tableau 14.2 présente le coût par personne pour chaque service fourni.

Tableau 14.2. **Coût par personne pour chaque service octroyé dans le cadre de la mesure en faveur de la création d'une activité commerciale ou indépendante, 2014**

Service d'aide	Coût par personne
Consultation individuelle	14,66 euros
Évaluation du plan d'affaires	32,71 euros
Suivi du plan d'affaires	30,59 euros
Subvention unique pour la mise en œuvre du plan d'affaires	2 845,74 euros (maximum)
Allocation mensuelle	320 euros (pendant 6 mois)
Financement maximal par participant	5 628,83 euros (maximum)

Source: NVA, 2014.

Défis rencontrés

Le défi le plus important auquel a été confronté le projet pilote concerne la mise en place d'un processus pour sélectionner les candidats adéquats. Bien que la prise en compte des qualifications des candidats ait conduit à d'excellents résultats, des critères de sélection stricts empêchent également le programme d'avoir de plus fortes répercussions sur l'emploi. Il s'agit d'un programme modeste, mais il possède le potentiel de soutenir un plus grand nombre de demandeurs d'emploi en leur offrant une aide financière et une formation. L'assouplissement des conditions d'admission pourrait ouvrir le programme à davantage de personnes et mener à la création de plus d'entreprises et d'emplois.

Un second défi était lié à l'incertitude quant au maintien du budget lors de la crise économique, étant donné le faible nombre de participants. Bien qu'il ait été mis en place en tant que petit projet pilote, les subventions et les allocations se sont révélées bénéfiques pour contribuer à la création d'entreprise parmi les chômeurs. Le moment semble dès lors opportun pour développer le programme afin d'augmenter son impact sur l'emploi. Cela passe par une plus large participation, grâce à un plus grand nombre d'activités de promotion ciblées, un léger assouplissement des critères de sélection et un renforcement de certains détails concernant la prestation des services de soutien.

Enfin, le secteur informel concurrence en quelque sorte les programmes publics d'aide qui visent à soutenir les demandeurs d'emploi. Les recherches universitaires suggèrent que le taux de travail informel est relativement élevé; en 2013, environ 10,3% des employés en Lettonie travaillaient sans contrat (Putniņš et Sauka, 2014). Cela signifie que le travail informel est plus répandu en Lettonie que chez ses voisins, l'Estonie et la Lituanie. Par conséquent, l'aide publique destinée aux chômeurs, y compris ce projet pilote, doit également surmonter le problème lié à une certaine acceptation sociale du travail informel et rendre le travail formel plus attractif.

Impact

La NVA a mis en place un système de suivi pour contrôler les résultats obtenus par les participants. L'analyse des données des groupes entre 2012 et le milieu de l'année 2014 révèle les résultats suivants:

- la NVA a jugé que 5,6% des entreprises créées par les participants ont enregistré de très bons résultats. En d'autres termes, le chiffre d'affaires de ces sociétés s'est révélé nettement supérieur aux prévisions;
- pour la moitié des entreprises créées (53%), les ventes ont été conformes aux prévisions du plan d'affaires la première année, mais elles ont été inférieures aux attentes pour la deuxième année. Néanmoins, un grand nombre de ces entreprises s'étaient constituées une clientèle stable et possèdent toujours le potentiel de devenir des sociétés pérennes;
- pour 17% des entreprises créées, le chiffre d'affaires de la deuxième année a chuté à un niveau nettement plus bas que prévu. Dans la plupart des cas, des facteurs externes peuvent expliquer les ventes insuffisantes, tels que les congés de maternité ou l'augmentation des prix des actifs fixes;
- il a été estimé que la mise en œuvre du plan d'affaires a échoué dans 9,4% des entreprises créées. Dans ces cas, les participants n'ont pas été en mesure de concrétiser leur projet d'entreprise comme prévu et les conseillers doutaient de la capacité de survie de l'entreprise après la fin du soutien;
- 14% des participants n'ont pas créé leur entreprise.

Conditions pour le transfert

Malgré la taille modeste de ce projet, il a réussi à aider un certain nombre de chômeurs à développer des entreprises pérennes. Au cours de ses 7 années de fonctionnement, plusieurs facteurs clés de réussite qui permettraient le transfert de cette approche à un autre contexte ont pu être identifiés.

1. *Établir des critères de sélection clairs.* Ce projet a fixé des critères de sélection clairs et stricts auxquels les demandeurs doivent satisfaire pour que leur candidature soit prise en considération, notamment des conditions relatives aux qualifications et à l'expérience professionnelle. Ces critères sont communiqués aux participants potentiels et le processus de sélection les applique. Par ailleurs, les entrepreneurs sélectionnés pour la seconde étape du mécanisme sont soumis à un second processus de sélection qui évalue le potentiel du plan d'affaires et ses chances de devenir une entreprise pérenne. Ce processus de sélection clair garantit que les bénéficiaires sont les personnes les plus susceptibles de réussir.
2. *Recourir à l'expertise du secteur privé lors du processus de sélection.* Les participants sont sélectionnés par un comité composé d'experts de l'industrie et de professionnels du monde des affaires qui évaluent les projets d'entreprise. Cette approche présente certains avantages par rapport à une évaluation réalisée par les responsables du programme, étant donné que les personnes travaillant sur le marché sont mieux placées pour identifier les projets susceptibles de porter leurs fruits.

3. *Proposer une aide progressive.* L'aide octroyée dans le cadre de cette mesure s'articule en deux phases. Chaque étape est précédée d'une évaluation et la seconde phase est nettement plus intensive que la première. Cette approche par paliers permet à un plus grand nombre d'entrepreneurs potentiels de bénéficier d'une formation de base et d'une aide pour développer leur idée. La seconde phase fournit un soutien plus intensif (et onéreux) à un petit groupe de participants qui ont obtenu de bons résultats et ont prouvé leur potentiel lors de la première étape. Grâce à cette approche, les décideurs politiques peuvent à la fois proposer une formation de base à un grand nombre d'entrepreneurs et offrir une aide plus approfondie aux personnes qui sont plus susceptibles de réussir.
4. *Offrir des services d'aide diversifiés.* Cette mesure prévoit des services de conseil en entreprise, une subvention et une allocation. La prestation d'un ensemble de mesures d'aide complémentaires permet aux participants d'acquérir des compétences entrepreneuriales, de disposer du financement nécessaire à la concrétisation de leur projet et de mettre leurs aptitudes en pratique. L'allocation constitue un élément essentiel du programme car elle aide les entrepreneurs à couvrir leurs frais de subsistance pendant une période de temps déterminée, au moment où ils développent leur entreprise.

Références

- Putniņš, T., et Sauka, A. (2014), «Measuring the Shadow Economy Using Company Managers», *Journal of Comparative Economics*, vol. 43(2), mai 2015, p. 471-490, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jce.2014.04.001>
- NVA (2014), site internet: www.nva.gov.lv (consulté le 5 janvier 2015).

Fonds de promotion de l'entrepreneuriat, Lituanie

Cette étude de cas illustre un programme traditionnel en faveur de l'entrepreneuriat qui accorde un accès préférentiel aux jeunes, aux seniors, aux chômeurs et aux personnes handicapées. Parmi les aides disponibles figurent le microcrédit, les garanties de prêt, des formations en entrepreneuriat et des conseils en entreprise. Cet exemple décrit les objectifs et le fondement de cette approche, ainsi que le fonctionnement du programme. Par ailleurs, il présente des données témoignant de l'impact du programme. La description traite également des défis rencontrés lors de la mise en œuvre et des conditions permettant le transfert de cette approche à un autre contexte.

Objectifs

Le Fonds de promotion de l'entrepreneuriat (EPF) a été établi à la fin de 2009 et se poursuit à l'heure actuelle. Le Fonds a été lancé par le ministère de la sécurité sociale et du travail, le ministère des finances et Invega, l'agence responsable du développement des petites et moyennes entreprises (PME) en Lituanie, qui facilite l'accès aux financements. Invega est l'autorité de gestion de l'EPF. Les principaux objectifs de l'EPF sont les suivants (Invega, 2015):

- l'octroi de prêts de faible montant à des conditions «meilleures que celles du marché» aux nouveaux indépendants et PME émergentes;
- l'amélioration de l'accès aux financements de démarrage pour les groupes cibles défavorisés, notamment:
 - les demandeurs d'emploi,
 - les jeunes entrepreneurs de moins de 29 ans,
 - les entrepreneurs seniors de plus de 50 ans,
 - les personnes handicapées.
- l'attribution d'un minimum de 30% des places de formation et de 15% des prêts aux personnes appartenant aux groupes prioritaires;
- la hausse du travail indépendant et de l'entrepreneuriat au sein de l'économie lituanienne;
- l'augmentation des taux d'entrepreneuriat et de travail indépendant parmi les groupes cibles;
- la mise en place de mesures incitatives visant à encourager les nouveaux entrepreneurs et les personnes souhaitant devenir indépendantes à avoir recours à des formations et des services de conseil;

- l'augmentation du nombre de nouvelles PME pérennes et de nouveaux indépendants;
- la diminution du chômage et le maintien des personnes sur le marché du travail et dans le monde des entreprises;
- le développement d'une culture entrepreneuriale viable en Lituanie.

Fondement

Ce programme vise à remédier aux taux de chômage élevés et au contexte économique difficile de l'après-crise qui touchent les régions de Lituanie, en comblant les lacunes en matière de financement et de compétences chez les nouveaux entrepreneurs. Partant du constat que les chômeurs, les jeunes, les seniors et les personnes handicapées sont confrontés à des difficultés plus importantes, ce mécanisme accorde aux citoyens appartenant à ces groupes un accès préférentiel aux services de soutien.

L'EPF combine le microcrédit à des aides à la formation pour les entrepreneurs potentiels souhaitant créer une entreprise ou devenir indépendants. Les mécanismes de microcrédit visent à garantir un accès à des prêts de faible montant aux entreprises qui sont exclues des marchés du crédit commercial, en raison de leur taille modeste, du manque d'historique financier ou parce qu'elles sont considérées comme des projets à risque ou «inacceptables pour une banque» (Parker, 2002). Les entrepreneurs et les détenteurs de petites sociétés sont tenus de rembourser les prêts à des taux d'intérêt qui peuvent se situer à un niveau proche ou inférieur aux taux d'intérêt du marché. Les systèmes de microcrédit représentent des bonnes pratiques car, contrairement aux subventions, ils obligent les entrepreneurs à respecter un engagement et faire preuve de discipline commerciale, et ils exigent un suivi de la performance (Hirsch et Wlaz, 2011). Les nouveaux entrepreneurs ne possèdent pas d'historique financier, pourtant requis pour les demandes de crédit auprès des institutions financières, étant donné qu'il faut généralement une période d'échanges minimale de 2 ans pour l'obtenir. Par conséquent, les programmes de microcrédit peuvent combler un déficit de financement, en accordant l'accès à des fonds de démarrage, jusqu'à l'établissement d'un bilan commercial positif (Ayayi, 2012). Néanmoins, pour augmenter les chances de réussite et de remboursement des entreprises soutenues, il convient de proposer des formations et des services de conseil complémentaires (OCDE/CE, 2013).

Activités

Le programme EPF octroie des financements sous forme de microcrédits et dispense des formations aux candidats retenus en coopération avec la Caisse centrale de Lituanie (LCCU), qui agit en tant qu'intermédiaire en évaluant les demandes des candidats. La LCCU collabore avec 15 organismes de formation qui assurent gratuitement des cours et des services de conseil en entreprise aux bénéficiaires de prêts. La LCCU fonctionne comme un guichet unique en fournissant des conseils, des informations et des formations supplémentaires aux participants au programme. Parmi les principaux éléments de l'EPF figurent:

- une évaluation financière indépendante par les coopératives de crédit membres de la LCCU des candidatures des nouveaux entrepreneurs et indépendants établis depuis moins de 1 an;
- des microcrédits à court et long terme d'un montant maximal de 86 000 litas (LTL) (environ 25 000 euros) par PME. Cela signifie que le mécanisme relève du règlement relatif aux aides de minimis (soit moins de 200 000 euros sur 3 ans pour une seule entreprise) (Invega, 2014);
- les prêts octroyés ne sont soumis à aucun terme maximal, mais les bénéficiaires de crédits sont tenus de rembourser toutes les avances d'ici à la fin de décembre 2018;
- la plupart des prêts servent aux investissements, mais des crédits visant à financer le capital d'exploitation sont également accordés;
- les taux d'intérêt appliqués aux microcrédits des nouveaux entrepreneurs sont plus faibles que les taux en vigueur sur les marchés financiers;
- la marge de taux d'intérêt de la coopérative de crédit est inférieure à 3,49%;

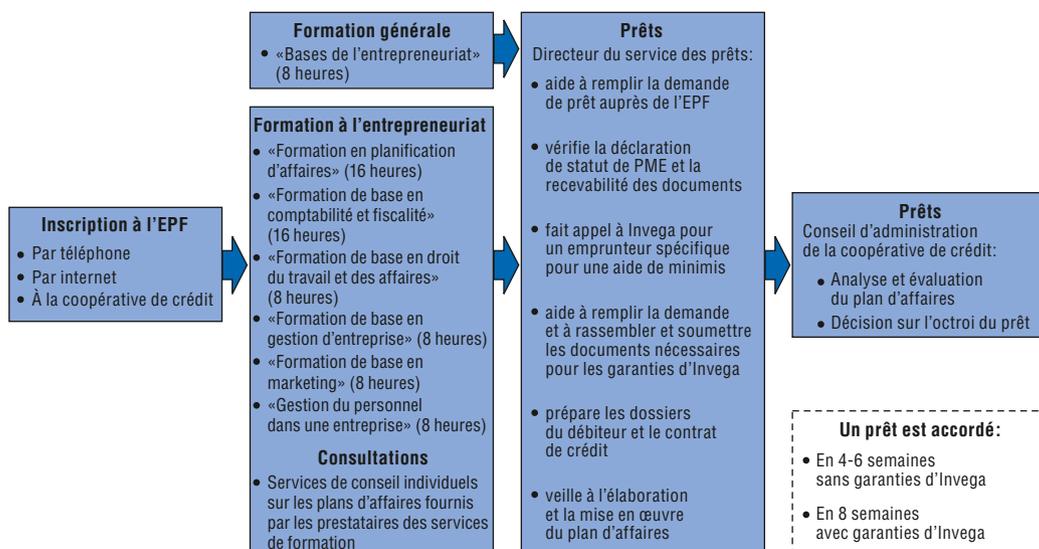
- la prestation gratuite d'une gamme complète de services de conseil et de formation pour les candidats retenus, notamment en ce qui concerne les aspects suivants relatifs à la gestion d'une petite entreprise:
 - planification d'affaires (un élément obligatoire pour tous les demandeurs),
 - comptabilité financière, y compris la planification fiscale,
 - aspects juridiques du droit des affaires,
 - gestion d'entreprise, y compris la gestion des ressources humaines et
 - marketing;
- une formation générale sur la création d'entreprise destinée aux bénéficiaires de prêts qui ne possèdent pas d'expérience antérieure dans le domaine des affaires suivent.

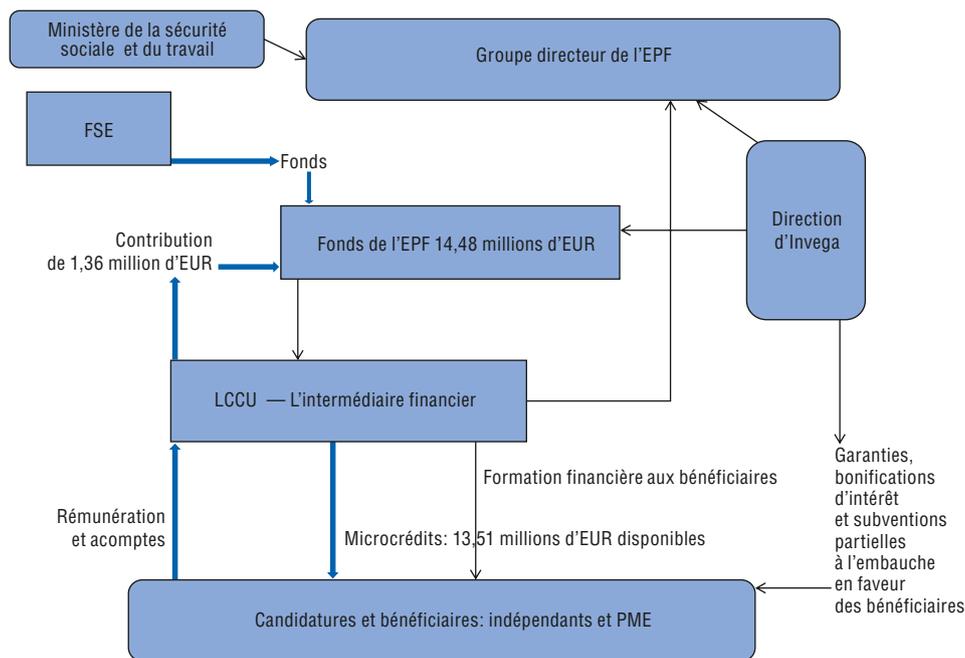
Bien que la participation à toutes les séances de formation et de conseil ne soit pas obligatoire, elles sont apparemment très populaires parmi les bénéficiaires finals (Invega, 2014). Outre cet ensemble complet de services de soutien, une des caractéristiques efficaces de l'EPF concerne l'accès accordé aux participants à d'autres instruments financiers d'Invega (Invega, 2014):

- garanties financières jusqu'à 80 % de la valeur du prêt. Cet élément revêt un caractère particulièrement important pour les candidats qui manquent de garanties, tels que les membres de 2 groupes cibles: les jeunes et les chômeurs;
- 2 catégories de subventions:
 - des bonifications d'intérêt jusqu'à 95 %, ce qui réduit le remboursement des intérêts au minimum et
 - des subventions pour les salaires des employés. Les bénéficiaires peuvent recevoir des subventions partielles à l'embauche s'ils ont des employés.

Les graphiques 15.1 et 15.2 illustrent les principaux éléments de l'EPF, ses procédures et sa structure de gestion. Les coopératives de crédit membres de la LCCU sont chargées du processus d'intermédiation financière, qui consiste en l'évaluation des candidatures des clients souhaitant devenir entrepreneurs ou indépendants. Les candidats retenus reçoivent des prêts à court terme de faible montant pour financer le capital d'exploitation ou des prêts à plus long terme pour les investissements de capitaux. Tous les bénéficiaires de prêts sont tenus de devenir membres ou actionnaires de la coopérative de crédit. Pour cela, un acompte d'au moins 10% du montant du crédit doit être versé à la coopérative. Il sera restitué au bénéficiaire après le remboursement du prêt.

Graphique 15.1. **Mise en œuvre du Fonds de promotion de l'entrepreneuriat**



Graphique 15.2. **Éléments du Fonds de promotion de l'entrepreneuriat, 2009-2015**

Chaque coopérative de crédit possède sa propre commission des prêts. Un directeur du service des prêts est désigné pour chaque candidat. Il est chargé de procéder à une évaluation des besoins en matière d'entrepreneuriat et des compétences personnelles. Une formation en planification d'affaires est dispensée avant le dépôt de la candidature. Le candidat reçoit de l'aide pour préparer la demande de prêt, le plan d'affaires et la demande de garanties auprès d'Invega. Après évaluation de la candidature et du plan d'affaires, la LCCU prend la décision quant à l'octroi du prêt. Un crédit sans garantie peut être accordé dans un délai de 4 à 6 semaines; si une garantie de prêt est nécessaire, ce délai s'étend à 8 semaines⁽³⁾. À l'heure actuelle, 30% des demandes sont rejetées par la commission des prêts des coopératives de crédit⁽⁴⁾.

Défis rencontrés

Invega a identifié un certain nombre de défis rencontrés lors de l'instauration, de la gestion et de la mise en œuvre du programme (Invega, 2014). Certaines de ces difficultés ont donné lieu à des changements au niveau de l'orientation et de la flexibilité de la stratégie, notamment:

- au début de l'EPF, en 2009, la stratégie prévoyait une aide financière sous forme de conversion partielle des prêts en subventions (à hauteur de 30%) (Invega, 2014). Cependant, les règlements de l'Union européenne interdisent la conversion d'une partie d'un prêt en subvention. Par conséquent, d'autres mesures d'aide financière ont dû être envisagées. Le ministère de l'économie et le ministère de la sécurité sociale et du travail ont dès lors adopté l'incorporation de bonifications d'intérêt à l'EPF en 2012;
- la mise en place du programme EPF a exigé plus de temps que prévu, en raison de la complexité de la législation de l'Union européenne et des conditions de financement fixées par le Fonds européen de développement régional (FEDER);
- le contexte économique récent a rendu les conditions pour la création d'entreprise plus difficiles que prévu et la demande initiale de prêts n'a dès lors pas atteint le niveau attendu.

3. Ces informations proviennent d'une présentation faite par Invega devant l'OCDE et des experts internationaux en novembre 2014.

4. Invega a transmis ces informations par courriel à l'OCDE en février 2015.

Ces défis révèlent le caractère essentiel du suivi régulier de la conjoncture économique et de la mise en place de programmes souples. Dans ce cas-ci, cette flexibilité a permis d'ajouter de nouveaux instruments financiers. La réussite du programme a reposé en partie sur le niveau de coopération entre les différents organismes, à savoir entre Invega et les coopératives de crédit membres de la LCCU.

Un autre défi de l'EPF a consisté à assurer le financement du programme. Le tableau 15.1 révèle que la majorité des fonds utilisés pour établir la caisse centrale proviennent du Fonds social européen (FSE). Des 14,48 millions d'euros, 2,32 millions sont alloués aux frais de gestion et à la formation des bénéficiaires. La fédération des coopératives de crédit, la LCCU, contribue également au fonds central à hauteur de 1,35 million d'euros, portant ainsi à 13,51 millions d'euros le montant disponible dans la caisse centrale pour les candidats retenus. La contribution de la LCCU (10%) a été convenue dans les documents de passation des marchés publics et est versée directement aux bénéficiaires finals. Cette disposition garantit la mobilisation de ressources privées supplémentaires dans la caisse centrale.

Tableau 15.1. **Financement de la caisse centrale du Fonds de promotion de l'entrepreneuriat, 2009-2015**

	Millions d'euros
Budget de l'ESF	14,48
Moins les frais de gestion et les dépenses en formation	2,32
Plus la contribution de la LCCU	1,35
Montant total disponible pour l'octroi de microcrédits	13,51

Source: Invega (2014b).

Le FEDER, l'ESF et des fonds nationaux participent au financement des autres mesures d'aide financière, à savoir les subventions et les garanties accordées dans le cadre du programme EPF. Ils contribuent à 3 fonds: les garanties et bonifications d'intérêt (FEDER), les subventions partielles à l'embauche (ESF) et les garanties financières:

- un fonds de subvention global de 16,2 millions d'euros (FEDER) a été établi pour les bonifications d'intérêt en faveur des bénéficiaires de l'EPF. Jusqu'à 95 % du taux d'intérêt du prêt est bonifié;
- un fonds de subvention global de 2,9 millions d'euros (ESF) a été mis en place pour les subventions partielles à l'embauche en faveur des bénéficiaires. La valeur de la subvention salariale par individu peut s'élever à 7 240,5 euros si le bénéficiaire appartient à un groupe prioritaire (moins de 29 ans, plus de 50 ans, chômeur ou personne handicapée);
- un fonds de garantie de 37,4 millions d'euros (FEDER) a été créé pour les garanties. Les garanties octroyées couvrent jusqu'à 80% de la valeur du prêt si les demandeurs ne disposent d'aucune garantie. Elles peuvent se révéler particulièrement importantes pour les personnes issues des groupes prioritaires, tels que les chômeurs et les jeunes.

En principe, un programme de microcrédit efficace doit être financièrement autonome, par le biais du remboursement des intérêts de la part des bénéficiaires. À la fin de septembre 2014, grâce au réinvestissement, la valeur des contrats de prêt avec les bénéficiaires était de 24 % supérieure au montant total de l'EPF (Invega, 2014).

Impact

L'EPF a été mis en place à la fin de 2009 et le premier microcrédit a été accordé en novembre 2010. Les bonifications d'intérêt ont été introduites en janvier 2012 et les subventions partielles à l'embauche en septembre 2013. Le programme actuel a été prolongé jusqu'en 2018.

Le tableau 15.2 présente les principaux résultats obtenus par le programme jusqu'au 30 septembre 2014, par rapport aux objectifs pour la période 2009-2015. Les données indiquent que plus de 1 000 microcrédits ont été octroyés depuis la fin de 2010 et qu'un total de 1 758 emplois ont été créés. Les taux de survie des bénéficiaires après un an s'élèvent actuellement à 97 % ⁽⁵⁾, ce qui reflète la rigueur de l'évaluation financière des projets des candidats.

Tableau 15.2. Impacts du Fonds de promotion de l'entrepreneuriat, 2010-2014

Indicateur	Objectif	Résultats jusqu'au 30 septembre 2014
Participants à la formation	5 000	4 205
Personnes ayant terminé la formation	4 500	4 117
Participants à la formation appartenant aux groupes prioritaires	1 500	2 607
Nombre de prêts octroyés	1 200	1 017
Nombre de prêts octroyés aux groupes prioritaires	180	479
Nombre d'emplois créés	1 000	1 758

Source: Invega (2014a).

Le programme a également réussi à mobiliser des personnes appartenant aux groupes prioritaires qu'il vise, à savoir les moins de 29 ans, les plus de 50 ans, les personnes handicapées et les demandeurs d'emploi. Ces groupes ont représenté 47 % des prêts accordés. Les 154 antennes du réseau de la LCCU ont contribué à ce résultat, en garantissant l'accessibilité de l'EPF, en particulier dans les zones rurales (Invega, 2014).

Par ailleurs, les entreprises créées et soutenues au titre de l'EPF ont bénéficié d'un accès plus facile aux prêts des banques commerciales sur les marchés du crédit traditionnels, grâce à un historique de crédit obtenu par l'intermédiaire des microcrédits de l'EPF.

En outre, il semblerait que l'expérience de l'EPF ait permis aux coopératives de crédit membres de la LCCU de développer une approche plus positive à l'égard de la collaboration avec des petits entrepreneurs et des travailleurs indépendants (Invega, 2014).

Conditions pour le transfert

Les programmes de microcrédit ont le potentiel d'aider les groupes à faible revenu et défavorisés à créer une entreprise. Un certain nombre de critères et de conditions seront nécessaires pour garantir la réussite d'un programme similaire à l'EPF de la Lituanie:

1. *Répartir le risque.* La sélection des candidats pour les prêts doit être effectuée par un organisme intermédiaire fiable et respecté, qui possède l'expertise financière nécessaire pour procéder à l'évaluation des risques posés par les demandeurs. Dans le cas de la Lituanie, la fédération des coopératives de crédit, la LCCU, était un organe unique digne de confiance et capable d'assumer ce rôle.
2. *Mettre à profit la crédibilité des gestionnaires.* Le fonds central ou à participation doit être indépendant et géré par un organe de gestion notoire et respecté. Dans le cas de la Lituanie, Invega était respecté dans le monde des affaires et s'est chargé de ce rôle de gestion.
3. *Fournir l'accès à des aides non financières.* Il semble peu probable que des programmes de microcrédit mis en place de manière isolée puissent fournir un soutien suffisant pour garantir la création d'entreprises prospères. Ils se révèlent plus efficaces s'ils sont assortis de formations ou d'activités de mentorat complémentaires en faveur des bénéficiaires. Des financements supplémentaires seront nécessaires pour la prestation de ces services, s'ils sont dispensés à titre gratuit ou pour une somme symbolique. Cependant, un programme de microcrédit accompagné de services de mentorat peut servir à encourager les personnes issues de groupes défavorisés à avoir recours à davantage de formations et de services de conseil en matière d'entrepreneuriat.

5. Invega a transmis ces informations par courriel à l'OCDE en février 2015.

4. *Garantir l'accessibilité.* Il sera essentiel de garantir que le mécanisme est accessible aux groupes cibles ou prioritaires. Des campagnes de sensibilisation pourraient être nécessaires pour assurer une mobilisation suffisante. En Lituanie, les activités de marketing et la publicité ont été prises en charge par des partenaires et des institutions.
5. *Garantir la flexibilité au niveau de la mise en œuvre.* La flexibilité au niveau de la mise en œuvre pourrait être utile pour permettre d'ajuster la stratégie, d'atteindre les groupes cibles et de répondre aux changements des conditions économiques.

Références

- Ayayi, A.G. (2012), «Micro-credit and Micro-equity: the David and Goliath of Micro-enterprise Funding», *Economic Papers*, vol. 31, n° 2, p. 244-254.
- Banque de Lituanie (2014), «Macroeconomic Forecast, December 2014», Vilnius, Lituanie, Banque de Lituanie, disponible à l'adresse suivante: www.lb.lt/macroeconomic_forecast (consulté le 10 février 2015).
- EMN (2011), *Microfinance: An economic integration tool for young people in Europe*, paper n° 9, décembre, Bruxelles, Réseau européen de la microfinance.
- Grameen Bank (2015), bulletin d'information mensuel de la Grameen Bank, disponible à l'adresse suivante: www.grameen.com (consulté le 12 février 2015).
- Hirsch, J., et Wlaz, U. (2011), «Financing Decisions along a Firm's Life-cycle: debt as a commitment device», *European Financial Management*, vol. 17, n° 5, p. 898-927.
- Invega (2015), «Purposes of Activities», Vilnius, Invega, disponible à l'adresse suivante: www.invega.lt/en/invega/about-invega.htm (consulté le 10 février 2015).
- Invega (2014), information basée sur des documents préparés dans le cadre d'une étude de cas destinée au «fi-compass» sur le «Fonds de promotion de l'entrepreneuriat, Lituanie», Bruxelles, Banque européenne d'investissement, décembre (voir également le site internet de fi-compass www.fi-compass.eu).
- OCDE/Commission européenne (2014), *Pallier la pénurie d'entrepreneurs — Politiques d'entrepreneuriat inclusif en Europe*, publications OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264188211-fr>
- Parker, S. (2002), «Do Banks Ration Credit to New Enterprises? And should Governments Intervene?», *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 49, p. 162-195.

Régime de prestations sociales pour les travailleurs indépendants (BBZ), Pays-Bas

Cette étude de cas présente un programme d'aide intégré pour les demandeurs d'emploi souhaitant créer une entreprise. Il prévoit des formations, des activités de coaching et de mentorat, des subventions, des services de conseil en entreprise et une allocation de transition. La description porte sur les objectifs, le fondement, les activités et l'impact du projet. Elle aborde également les défis rencontrés lors de la mise en œuvre de ce système de soutien et examine les conditions permettant de transférer cette approche à un autre contexte.

Objectifs

Le «Bijstandverlening aan zelfstandigen» (BBZ) («Régime de prestations sociales pour les travailleurs indépendants») a été instauré afin d'aider les bénéficiaires d'allocations sociales à créer une petite entreprise et devenir indépendants. Les gouvernements municipaux recourent à cet instrument pour soutenir les nouveaux entrepreneurs, par le biais de formations, de coaching et d'un appui financier. L'objectif général du projet consiste à favoriser l'emploi et réduire le nombre de personnes dépendant des indemnités de chômage.

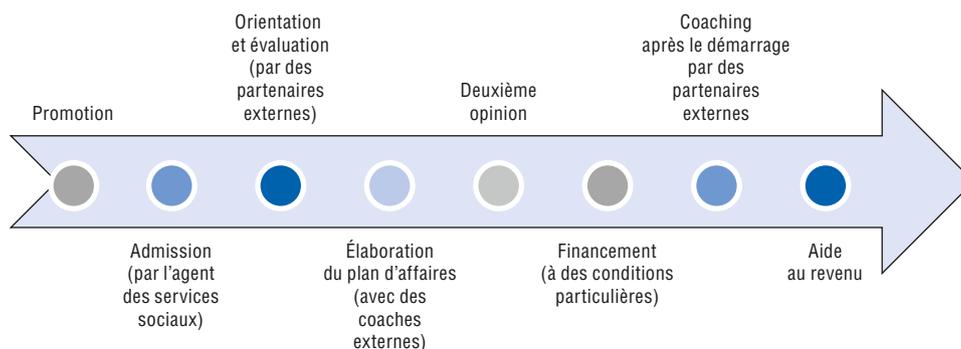
Fondement

Le BBZ a été créé par le gouvernement national, en 1996, comme une solution potentielle au taux de chômage élevé. Il se poursuit à l'heure actuelle. Il est géré par les municipalités, qui engagent des prestataires privés de services d'aide aux entreprises, des conseillers en entreprise et des coaches pour fournir les services. Les municipalités utilisent quelquefois cet instrument pour mobiliser certains groupes cibles spécifiques parmi les chômeurs de longue durée. Il est souvent lié à un projet local qui implique des acteurs externes disposés à cofinancer ce genre d'initiatives [c'est-à-dire qu'il s'inscrit généralement dans le cadre de projets du Fonds social européen (FSE)].

Activités

Le BBZ offre une gamme complète d'activités visant à aider les chômeurs ou autres bénéficiaires d'allocations sociales à créer leur propre entreprise. Le processus compte 8 étapes distinctes (graphique 16.1). La grande majorité des participants recourent à l'ensemble des services, bien qu'ils n'y soient pas contraints. Il faut environ 9 mois à un participant pour achever le processus et créer son entreprise.

Graphique 16.1. Le processus du BBZ



La première étape du processus concerne la promotion du mécanisme. Des informations générales sur le programme sont transmises aux groupes cibles par l'intermédiaire des municipalités (le département des affaires sociales). Le gouvernement national met à disposition des sites internet, des dépliants et des brochures visant à expliquer le système, ses procédures et ses conditions. Les municipalités sont libres de choisir les moyens de diffusion de l'information aux clients potentiels. Des partenariats avec des organismes paraétatiques (chambres de commerce, agences d'aide aux entreprises, etc.) sont généralement créés afin d'élargir la portée des activités de sensibilisation.

Le département des affaires sociales, au niveau municipal, est chargé de mener le processus de sélection. Les agents municipaux conduisent les entretiens d'admission, conformément à un processus systématisé et documenté qui est expliqué aux clients potentiels dans un manuel (Divosa, 2010). Ces entretiens visent à évaluer le potentiel de création d'entreprise et de travail indépendant. Par ailleurs, les agents des services sociaux peuvent orienter les clients vers des agences spécialisées (privées et paraétatiques) dans le domaine de la formation et du conseil. Dans certaines municipalités, les travailleurs sociaux reçoivent une formation spéciale sur la manière de conduire ces entretiens, mais elle n'est pas dispensée systématiquement à travers le pays.

Lors de la troisième étape, les participants reçoivent des services d'orientation et une formation en entrepreneuriat. Les agences qui dispensent la formation et les services de conseil en entreprise procèdent à une évaluation plus approfondie du potentiel entrepreneurial des clients, en se concentrant sur leur expérience, leurs compétences et leurs besoins. Elles développent leur propre processus pour réaliser ces évaluations. L'orientation dure en moyenne 12 heures, réparties sur 4 à 6 jours. Le processus d'orientation peut comprendre une courte formation d'introduction à l'entrepreneuriat. Lors de cette étape, il arrive également que certains clients se rendent compte que le travail indépendant ne leur convient pas, et ils peuvent dès lors se retirer du programme. Au terme de ce processus, les agences transmettent leurs recommandations à l'agent des services sociaux sur le maintien du participant au sein du programme.

Les clients qui poursuivent le mécanisme d'aide passent à la phase d'élaboration du plan d'affaires, lors de laquelle ils reçoivent un soutien individuel pour développer les plans d'affaires et de financement. Les services d'aide sont fournis par des organismes du secteur privé engagés par les municipalités. À ce stade, les clients peuvent obtenir un crédit préliminaire de faible montant — de 2000 euros au maximum — pour financer des activités spécifiques, telles que l'analyse du marché ou des formations supplémentaires dans le domaine technique ou en gestion. Ce crédit sera inclus dans le montant total du prêt après approbation des plans d'affaires et de financement.

Lorsqu'un projet potentiel faisable est finalisé, la municipalité peut soumettre le plan d'affaires à un acteur externe pour une deuxième opinion. Ce second avis est requis pour les personnes souhaitant obtenir un prêt de plus de 10000 euros. Pour les emprunts de moins de 10000 euros, les municipalités s'adressent généralement à un acteur externe pour une seconde opinion, bien que cela ne soit pas obligatoire. Dans la majorité des cas, elles ont recours à l'agence nationale privée pour les petites et moyennes entreprises (PME), IMK Advies.

Après l'obtention du second avis positif, les clients ont droit au financement de la municipalité. Il s'agit d'un prêt subordonné d'un montant maximal de 35 130 euros, à un taux d'intérêt annuel de 8 % depuis le 1^{er} juillet 2009. Le taux précédent s'élevait à 5 %. Pour les propriétaires de petites entreprises existantes menacées de faillite, un crédit maximal de 189 000 euros peut être octroyé. Dans la plupart des cas, les participants reçoivent des prêts de moins de 20 000 euros. Les prêts subordonnés sont partiellement garantis par les actifs de la société et le délai de remboursement est généralement fixé à 5 ans. Pour avoir droit à cet emprunt, les clients doivent être dans l'impossibilité d'obtenir des financements auprès de toute autre banque ou institution financière officielle. Les prêts sont gérés par les municipalités et la comptabilité est effectuée sur la base des décaissements et encaissements plutôt que sur les transactions. Chaque année, le gouvernement national (par le biais du ministère des affaires sociales et de l'emploi) rembourse aux municipalités un montant maximal équivalent à 75 % des crédits en cours.

Après la création de l'entreprise, les clients peuvent recevoir une aide au revenu. Les municipalités concluent généralement des accords spéciaux pour permettre le maintien du paiement de leurs prestations sociales pendant 1 an. Cette période peut être prolongée de 3 ans au maximum. Cette allocation de transition sera déduite du revenu net généré par l'entreprise. De même, les chômeurs peuvent percevoir 54,9 % de leurs indemnités de chômage pendant la même période.

Les clients dont le plan d'affaires a été approuvé — et qui bénéficient donc soit d'un prêt, soit d'une aide au revenu — obtiennent également des services de coaching et de conseil en entreprise pendant la période de démarrage et jusqu'à 12 mois au maximum. Le soutien individuel est géré par le consultant en entreprise et porte généralement sur l'évaluation des coûts et la tarification, le respect des obligations administratives, les taxes sur le revenu et sur les ventes, la planification des liquidités, ainsi que la vente et le marketing. Cet appui est assuré par des professionnels travaillant pour des prestataires privés de services d'aide au développement des entreprises ou des organismes paraétatiques engagés par les municipalités. Les municipalités versent une somme forfaitaire préétablie pour ces services.

Partenaires du projet

Le ministère national des affaires sociales et de l'emploi supervise la mise en œuvre globale de la mesure politique, joue le rôle d'organisme de financement et procède à des évaluations régulières et des activités de contrôle de la qualité.

Les employés des départements municipaux des affaires sociales et de l'emploi sont les principaux responsables de l'exécution du programme. Ils identifient les clients potentiels et approuvent les candidats retenus pour le programme. Les municipalités sont chargées du financement, y compris l'octroi et la gestion des prêts. Dans certains cas, les banques municipales aident les municipalités à gérer les crédits.

Les municipalités sous-traitent les prestataires privés de services d'aide au développement des entreprises et les organismes paraétatiques pour fournir les services. Elles sont libres de décider des termes du contrat avec les prestataires de services pour la formation et le conseil en entreprise. Un grand nombre d'entre elles ont recours à des contrats d'avance sur honoraires (par le biais d'appels d'offres restreints ou ouverts) conclus avec un ou deux prestataire(s) de services pour une période de temps déterminée.

Des prestataires privés externes de services d'aide au développement des entreprises (IMK Advies, entre autres) et les partenaires paraétatiques (notamment les chambres de commerce) sont engagés pour approuver les clients potentiels et leur plan d'affaires.

Évolution du projet

Ces dernières années, un certain nombre de modifications majeures ont été apportées. Tout d'abord, le programme a été progressivement décentralisé et les municipalités ont acquis un plus grand contrôle sur la mise en œuvre. Par conséquent, un nombre croissant de partenaires ont été impliqués dans le programme et les municipalités ont renforcé leur collaboration afin de réaliser des économies d'échelle et de mieux exploiter les connaissances et les expériences disponibles au niveau local.

Entre 2009 et 2011, un projet pilote a été mis en place pour tester un système de soutien diversifié en faveur des demandeurs d'emploi, qui comprenait un mécanisme de garanties pour favoriser l'octroi de crédits aux chômeurs, ainsi que des formations et des activités de conseil en entreprise. Ce projet n'a pas réussi à encourager les banques à prêter à ce groupe cible.

Enfin, les montants versés pour les formations et les services d'aide ont été adaptés régulièrement pour prendre en compte l'évolution du marché et les variations du budget du gouvernement national.

Le programme a en outre été utilisé pour offrir un soutien aux entrepreneurs seniors établis confrontés à des difficultés temporaires (les plus de 55 ans qui n'avaient reçu aucune allocation sociale depuis au moins 10 ans), et pour aider les entrepreneurs établis qui possédaient des entreprises non rentables à réduire progressivement leurs activités.

Financement du projet

En 2012, le coût total du BBZ s'élevait à 40,4 millions d'euros (tableau 16.1). Près de trois quarts des fonds ont été alloués à l'aide au revenu. 21 % du budget a été utilisé pour couvrir les coûts de mise en œuvre (gestion et services d'aide au développement des entreprises) et 7 % pour le financement des activités de prêt.

Tableau 16.1. **Financement du gouvernement national en faveur du BBZ, 2012**

Catégorie	Montant en euro	% du total
Aide au revenu du BBZ pour les chômeurs de longue durée qui créent une petite entreprise ou se lancent comme indépendants	29 000 000 euros	72 %
Financement du BBZ — versement net après déduction des remboursements effectués la même année pour les prêts des années précédentes	3 000 000 euros	7 %
Coûts de mise en œuvre, y compris la formation et le coaching (au prorata, coûts d'exécution pour les autres groupes que les chômeurs exclus: 60 %)	8 400 000 euros	21 %
	40 400 000 euros	

Le financement du BBZ provient du budget du ministère des affaires sociales et de l'emploi. Au fil des ans, plusieurs municipalités se sont engagées dans des projets spécifiques s'adressant à des groupes particuliers (par exemple les jeunes, les femmes et les immigrés), qui ont été cofinancés par les fonds du BBZ, du FSE ou d'autres fonds de l'Union européenne. Ces projets étaient majoritairement mis en place à l'échelle locale. Le BBZ n'a reçu aucun financement des fonds de l'Union européenne de manière régulière.

Le détail des dépenses liées aux services de soutien révèle que le coût total de la prestation des services d'aide au développement des entreprises (à savoir les activités de coaching et de conseil) s'élevait à 9 650 euros (tableau 16.2).

Tableau 16.2. **Coût par service d'aide au développement des entreprises du BBZ et nombre de clients annuels, 2012**

Type de service	Coût par type de service par client	Coûts relatifs	Nombre de clients par an (en moyenne)
Coaching et orientation avant démarrage	3 050 euros	31,61 %	5 000
Coaching pour l'élaboration du plan d'affaires	1 800 euros	18,65 %	2 500
Seconde opinion	2 000 euros	20,73 %	2 000
Coaching après démarrage	2 800 euros	29,02 %	1 200
Coût total des services	9 650 euros		

Défis rencontrés

Au fil des ans, les défis suivants sont apparus. En premier lieu, il s'est révélé difficile de déterminer un rapport coût/prix adéquat pour les services d'aide au développement des entreprises. Les prix établis pour ces services sont ajustés régulièrement, mais ces changements demeurent relativement marginaux. Ils représentent actuellement près de 40% des montants moyens des prêts, ce qui est relativement élevé par comparaison avec d'autres programmes; ce coût se situe généralement à 25% des investissements. Les prestataires privés de services se sont souvent plaints de prix trop bas et ont fait pression sur les autorités pour les augmenter en échange d'un changement minime du service fourni (Bobbézoo, 2010).

Il s'est également avéré compliqué d'identifier les prestataires de services d'aide au développement des entreprises et d'établir des relations avec eux. Au début du programme (à la fin des années 1990), plus de 20 prestataires étaient impliqués dans le mécanisme. Un grand nombre d'entre eux ont été engagés en tant que coresponsables des projets locaux ou régionaux cofinancés par le BBZ et le FSE (par exemple Emploi). Toutefois, au fil du temps, nombre de ces prestataires n'ont pas réussi à conclure des contrats supplémentaires avec d'autres parties et ils ont donc dû cesser leurs activités à la fin du financement du projet. Par conséquent, le nombre de prestataires de services a diminué considérablement, ce qui risque de nuire à la qualité des services à l'avenir.

La comptabilité du programme a été gérée principalement sur la base des décaissements et des encaissements, une pratique courante pour l'établissement des budgets gouvernementaux. Les municipalités ont été remboursées annuellement du montant net impayé (les prêts octroyés moins les remboursements), ce qui a rendu le suivi de la performance des clients individuels relativement compliqué et fastidieux. Actuellement, les municipalités sont encouragées à mettre en place un système de gestion plus précis.

Le programme a également rencontré des difficultés à s'adapter aux besoins des entrepreneurs. Ces derniers combinent de plus en plus le travail indépendant avec un emploi salarié et d'autres activités. Cette situation se répercute sur les demandeurs d'emploi, car une activité indépendante à temps partiel peut entraîner une suspension des indemnités de chômage, même si l'entreprise ne génère qu'un revenu faible, voire nul.

La société aux Pays-Bas s'est diversifiée, ce qui a contraint les services publics de l'emploi et les prestataires de services d'aide au développement des entreprises à adapter leurs activités et leurs méthodes de sensibilisation. Ils ont dû redéfinir leur modèle d'entreprise et former leur personnel afin de surmonter ces défis.

Très peu d'employés municipaux possèdent une formation en économie ou une expérience en entreprise, ce qui les empêche d'évaluer correctement les compétences entrepreneuriales et les projets d'entreprise des clients. Ils ont également tendance à négliger la supervision et le suivi de la performance des entreprises créées. La formation du personnel sur ces questions n'a pas été dispensée de manière systématique.

Impact

Environ 5 000 personnes par an expriment un intérêt pour le programme et à peu près la moitié d'entre elles participent au processus d'admission (SEO, 2008). Lors de ce processus, environ 20% renoncent et entre 1 800 et 2 400 personnes par an entament le programme. Entre 900 et 1 200 entreprises sont créées annuellement. Le montant moyen des prêts se situe entre 17 000 euros et 19 000 euros, une somme comparable à la moyenne des crédits octroyés par Qredits, le principal organisme de microfinance aux Pays-Bas.

Selon une évaluation récente (Ecorys, 2011), 72% des personnes soutenues au titre du BBZ au cours de ces 5 dernières années étaient toujours indépendantes (ou employées) après 3 ans. L'évaluation a procédé à une analyse coût/bénéfice du programme et a révélé un bénéfice net pour la société de 18 900 euros par nouvelle entreprise (tableau 16.3).

Tableau 16.3. **Coûts et bénéfices estimés du BZZ pour chaque nouvelle entreprise**

Coûts/revenus non perçus pour le gouvernement central			
	% de nouvelles entreprises/facteur de correction	Coût moyen par personne	Coût moyen par nouvelle entreprise
Aide au revenu lors de la formation/préparation	160 %	8 800 euros	14 080 euros
Coaching avant démarrage	160 %	3 050 euros	4 880 euros
Crédit préliminaire	15 %	2 000 euros	300 euros
Préparation/coaching pour le démarrage	160 %	1 800 euros	2 880 euros
Seconde opinion	200 %	2 000 euros	4 000 euros
Maintien du paiement de l'aide au revenu/des prestations sociales	100 %	56 000 euros	56 000 euros
Prêts aux entreprises	54 %	18 000 euros	9 720 euros
Coaching après démarrage	45 %	1 200 euros	540 euros
Coûts de mise en œuvre pendant le démarrage	100 %	2 800 euros	2 800 euros
Moins les impôts sur le revenu si la personne était salariée	35 %	25 092 euros	8 782 euros
Coûts totaux			103 982 euros
Revenu — Économies			
	% de nouvelles entreprises/facteur de correction	Coût moyen par personne	Coût moyen par nouvelle entreprise
Montant économisé sur les paiements des prestations sociales	100 %	97 334 euros	97 334 euros
Impôt sur le revenu — salaire en tant qu'entrepreneur	49 %	31 939 euros	15 650 euros
Impôt sur le revenu des employés	4 %	75 276 euros	3 011 euros
Remboursement des prestations sociales	—	—	2 266 euros
Remboursement des prêts	54 %	8 574 euros	4 630 euros
Bénéfices totaux			122 891 euros
Bénéfices nets			18 909 euros

Source: Ecorys, 2011.

Conditions pour le transfert

Pour instaurer une mesure similaire dans d'autres pays, les autorités nationales doivent veiller à ce que les conditions suivantes soient remplies:

1. *Prévoir un cadre réglementaire solide.* Il convient de prévoir un cadre régissant les activités économiques (le travail indépendant, les petites entreprises et les microentreprises) qui doivent être mises en place par les clients du programme pour garantir que les bénéficiaires ne sont pas immédiatement sanctionnés (perte des droits aux prestations sociales) dès qu'ils se lancent en tant qu'indépendants.
2. *Fournir des ressources suffisantes pour offrir une gamme complète de services de soutien.* La mesure doit être dotée de ressources financières suffisantes. Chaque service offert doit recevoir un budget important: aide au revenu, services d'aide au développement des entreprises, coûts de mise en œuvre du plan d'affaires, fonds pour le financement des activités indépendantes.

3. *Renforcer la capacité des prestataires.* Si les municipalités ou des organisations locales tierces sont engagées pour gérer le programme, il faudra veiller à ce qu'elles disposent de la formation et des capacités nécessaires. Les partenaires doivent bien comprendre les bénéficiaires potentiels et connaître par expérience la qualité des organismes possibles (privés et paraétatiques) chargés de la mise en œuvre et de la prestation des services d'aide au développement des entreprises. Ils doivent également être capables de gérer (en toute transparence) les procédures d'appel d'offres pour engager les prestataires de services locaux. Néanmoins, il convient de fixer, au niveau central, des prix maximaux pour les services fournis, afin de faciliter le processus d'appel d'offres et de négociation. Cela permettra aux acteurs locaux de se concentrer sur la qualité des services effectués.
4. *Développer un système de suivi complet.* Étant donné le grand nombre de partenaires différents impliqués, il s'avère important d'organiser et d'établir des systèmes de gestion comptable, afin de contrôler les opérations et de superviser les prêts. Ce système doit également comprendre un système de suivi des clients.
5. *Établir un partenariat avec le secteur privé (et paraétatique).* Le recours à des prestataires locaux de services d'aide au développement des entreprises pour les formations en entrepreneuriat et d'autres services liés à la création et au développement des entreprises se révèle utile. Il faut développer un mécanisme de sélection visant à vérifier qu'ils possèdent les compétences nécessaires.

Références

- Bobbezoo, M. (2010), «De kosten van Bedrijfsadvisering in Nederland — Een verkennend onderzoek».
- Ecorys, (2011), *Bbz 2004: uit het startblok — Eindrapport*, commandité par le ministère des affaires sociales et de l'emploi, Rotterdam, Pays-Bas.
- Ministeries van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie en Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2011), «Evaluatie Microkredietpilots Eindrapport Opdrachtgever», Rotterdam.
- Divosa (2013), *Werkwijzer Levensvatbaarheidsonderzoek en begeleiding Bbz*, disponible à l'adresse suivante: www.divosa.nl (en néerlandais).

Entrepreneur mature, Pologne

Cette étude de cas présente un projet local qui a aidé les personnes âgées de 50 à 64 ans à créer leur entreprise, en leur octroyant des formations, des services de coaching et de mentorat et des subventions. Elle décrit les objectifs et le fondement du projet, ainsi que son fonctionnement. Des données témoignant de l'impact du programme sont également présentées. La description traite par ailleurs des défis auxquels ont été confrontés les responsables du projet et des conditions permettant le transfert de ce type de mesure à un autre contexte.

Objectifs

Ce projet pilote a été mis en place à Gdańsk entre 2009 et 2010. Il visait à soutenir les seniors (50-64 ans) sans emploi ou inactifs dans la création d'entreprise. Il aidait également les seniors souhaitant quitter le salariat au profit du travail indépendant.

L'objectif du projet consistait à réduire le chômage à Gdańsk parmi les personnes âgées de 50 à 64 ans, augmenter le nombre de nouvelles entreprises à Gdańsk et favoriser le développement d'une attitude entrepreneuriale au sein de la communauté locale.

Fondement

Ce projet offrait une opportunité en entrepreneuriat aux personnes âgées de 50 à 64 ans souhaitant continuer à contribuer à la société et au marché du travail, mais qui avaient été licenciées ou avaient pris leur retraite. La création d'entreprise permet à ces personnes de contribuer à la société et de participer activement à leur communauté. Elle offre également une opportunité de générer un revenu pour compléter leur retraite.

Trois raisons principales ont motivé ce projet. Tout d'abord, les seniors ont tendance à être surreprésentés parmi les chômeurs en Pologne — environ 20% des demandeurs d'emploi ont plus de 50 ans. Plusieurs facteurs expliquent cette situation, notamment les changements structurels ayant entraîné le licenciement de travailleurs expérimentés en raison de leur salaire plus élevé. En second lieu, de nombreux seniors disposent d'une épargne-retraite insuffisante et se voient donc contraints de réintégrer la population active après s'être retirés pendant un certain temps. Cela peut se révéler difficile, car les seniors souffrent souvent de discrimination sur le marché du travail et sont délaissés au profit de candidats plus jeunes. Troisièmement, le projet visait également à lutter contre les stéréotypes à l'égard des seniors au sein de la société. Il a révélé que les seniors pouvaient trouver les moyens de gagner un revenu par eux-mêmes et n'avaient pas besoin de dépendre des aides sociales de l'État.

Activités

Le projet pilote a été lancé par le service municipal de l'emploi de Gdańsk. Il offrait une gamme de services intégrés, tels que des formations, des activités de coaching et de mentorat, une subvention, des services de conseil en entreprise, une allocation de transition et des opportunités de mise en réseau. Le projet était coordonné par les agents du service local de l'emploi, alors que la formation, le coaching et les services de conseil étaient dispensés par des consultants en entreprise du secteur privé.

Le processus d'admission au projet comprenait un formulaire de candidature écrit, un entretien et une présentation orale de 5 minutes devant un groupe d'agents du service de l'emploi de Gdańsk. La candidature écrite et la brève présentation devaient décrire le projet d'entreprise et résumer les moyens que le candidat comptait utiliser pour convertir son projet en une entreprise pérenne. Le groupe évaluait chaque candidature et présentation par rapport à sa créativité, son caractère innovant et son potentiel pour devenir une société prospère. Par ailleurs, un entretien permettait de vérifier et d'évaluer l'expérience professionnelle et les qualifications du candidat dans le domaine concerné.

Durant toute la durée du programme, 120 candidats se sont présentés devant le groupe et 60 d'entre eux ont été sélectionnés pour participer au programme. Les 60 participants provenaient de milieux très variés et ont été répartis en 3 groupes: les chômeurs, les inactifs et les employés. Chaque groupe a reçu 150 heures de formation qui comprenait 8 modules. Ces modules portaient sur la finance, le marketing, la comptabilité, les questions juridiques, l'informatique, des ateliers dans le domaine de la psychologie, la planification d'affaires et les obligations juridiques liées à la création d'entreprise. Des organismes de formation du secteur privé dispensaient ces formations.

Tout en suivant la formation, les participants pouvaient faire appel à des consultants en entreprise pour les aider à développer leur plan d'affaires. Concrètement, les consultants aidaient les participants à élaborer une description détaillée de leur produit ou service, une évaluation du marché potentiel et de l'impact de la conjoncture économique, un plan d'investissement et un plan de marketing. Chaque participant pouvait recevoir jusqu'à 4 heures de conseil individuel.

Au terme de la formation, les participants pouvaient introduire une demande d'aide financière s'ils avaient assisté à au moins 80% des séances de formation. Le soutien financier consistait en une subvention unique de 40 000 zloty (PLN) (environ 9 650 euros) et une allocation de transition de 1 250 PLN (à peu près 300 euros) par mois pendant 6 mois pour couvrir les frais de subsistance en attendant que l'entreprise génère les premiers revenus. L'allocation de transition pouvait être prolongée de 6 mois supplémentaires. Cette aide financière était attribuée par un comité composé de représentants d'organisations patronales. Tout au long du projet, 26 participants ont reçu un soutien financier. Ces derniers ont également bénéficié de 12 heures supplémentaires d'aide individuelle de la part des mentors et formateurs, pendant les 6 mois que durait l'allocation de transition.

Le bureau de l'emploi a par ailleurs développé des services de coaching et de mentorat pour orienter les participants individuellement. Les coaches et les mentors ont été identifiés par les organisations patronales et percevaient un revenu modeste. À l'origine, le projet prévoyait de faire appel à des coaches et des mentors qui avaient à peu près le même âge que les participants au projet. Toutefois, il n'a pas été possible d'obtenir un nombre suffisant de coaches et de mentors du même âge. Les participants étaient assignés à un coach ou un mentor sur la base de l'expertise de ce dernier. Dans certains cas, les coaches et les mentors participaient à la mise en place de la formation et avaient déjà établi des relations avec les bénéficiaires.

Les formations ont également contribué à la création de réseaux professionnels pour les participants. Étant donné que chaque groupe de formation passait beaucoup de temps ensemble, des liens se sont développés entre les membres du groupe. Les participants s'entraidaient lors des formations et ont continué par la suite. Les formations et les coaches ont en outre favorisé le développement de réseaux grâce à des recommandations lors des séances de formation et de conseil.

Financement du projet

Le projet a duré 2 ans et son coût total s'est élevé à 1,99 million de PLN (environ 480 500 euros). Il a été financé par le Fonds social européen (FSE) (85 %) et le gouvernement national (15 %).

Défis rencontrés

Le projet a été confronté à 3 défis majeurs. Le premier concernait la difficulté de sélectionner les participants, car un grand nombre d'entre eux avaient soumis des projets d'entreprise qui n'étaient pas réalisables. Ce problème s'explique par le caractère irréaliste de certaines idées d'entreprise, mais également par l'inadéquation entre l'expérience et les qualifications du candidat et sa proposition de projet.

De même, le projet prétendait, à l'origine, obtenir un nombre égal de participants dans chacun des trois groupes cibles, à savoir un tiers de chômeurs, un tiers d'inactifs et un tiers de personnes souhaitant quitter le salariat au profit du travail indépendant. Toutefois, la grande majorité des premiers candidats étaient inactifs. Par conséquent, les organisateurs du projet ont adapté leurs méthodes de recrutement dans l'optique de mobiliser les chômeurs.

En second lieu, la formation représentait un élément important des services d'aide offerts. Même si les participants ont apprécié les connaissances qu'ils ont acquises lors des modules de formation, un grand nombre d'entre eux désiraient créer leur entreprise immédiatement et se sont sentis freinés par la longueur de la formation, qui était pourtant nécessaire pour obtenir l'aide financière et les services de coaching et de mentorat. Les responsables du projet ont dès lors rencontré des difficultés pour persuader les participants de suivre le programme.

Enfin, le projet dépendait du financement de l'Union européenne et a cessé au terme de ce financement. Les responsables du projet auraient souhaité poursuivre le programme, mais ils n'ont pas réussi à trouver d'autres ressources.

Impact

Parmi les 120 candidats au projet, 60 ont été sélectionnés pour intégrer la formation. Vingt-six d'entre eux ont reçu une subvention et une allocation de transition mensuelle. Néanmoins, 7 participants supplémentaires ont reçu une petite subvention de la part d'un fonds local pour l'emploi. En tout, les participants au projet ont créé 33 entreprises. Toutes les nouvelles entreprises étaient encore en activité en 2014 et certaines d'entre elles ont créé des emplois à temps plein supplémentaires.

Le projet a remporté plusieurs prix grâce à son caractère innovant. Il a reçu deux Prix européen de la promotion de l'esprit d'entreprise (EEA), en tant que «Meilleur investissement humain» en 2010 et dans la catégorie «Promotion de l'esprit d'entreprise» en 2011.

Le projet a également donné lieu à une série télévisée en 12 épisodes. Chaque étape du projet a été filmée et la série télévisée a été créée pour inspirer d'autres entrepreneurs seniors. En outre, un film de 30 minutes a été tourné pour résumer le programme.

Conditions pour le transfert

Le projet «Entrepreneur mature» illustre l'impact qu'une initiative locale peut avoir sur l'esprit d'entreprise au sein d'une communauté. Pour transposer cette expérience à un autre contexte, les facteurs de réussite suivants doivent être pris en considération lors de l'adaptation et de la mise en œuvre de cette approche:

1. *Désigner un responsable de projet expérimenté.* Le responsable de projet est garant de la réussite du projet car il est chargé du développement de la formation en entrepreneuriat, de la constitution d'un groupe de formateurs, du recrutement de coaches et de mentors, de la promotion des services d'aide pour attirer les participants et de la coordination des participants au cours des différentes étapes du processus de soutien. Il est également responsable de la collecte de fonds pour garantir qu'une aide financière (une subvention et une allocation) peut être octroyée.
2. *Développer le projet de formation.* «Entrepreneur mature» prévoit 150 heures de formation en entrepreneuriat pour les participants. Il conviendra d'adapter cette formation au contexte économique local et aux besoins des participants. Par exemple, si ce projet devenait le «Jeune entrepreneur», la formation devrait être adaptée aux besoins et aux défis des jeunes.
3. *Garantir un soutien financier.* Une des caractéristiques intéressantes de ce projet concerne l'octroi d'une subvention à certains participants pour les aider à créer une entreprise et d'une allocation pour couvrir leurs frais de subsistance lors des 6 premiers mois de travail indépendant. Ces aides financières exigeront des ressources financières considérables, en particulier si le projet compte de nombreux participants. Le responsable de projet devra garantir des fonds de la part du gouvernement national et examiner les options au niveau de l'Union européenne, y compris du FSE.
4. *Constituer un groupe de formateurs, conseillers, coaches et mentors.* Les formateurs, les coaches et les mentors seront les professionnels qui assureront le soutien. Le responsable de projet devra établir un processus pour identifier les organisations du secteur privé (et paraétatiques) capables de dispenser les formations. Ce processus peut prendre la forme d'un appel d'offres ouvert. Par ailleurs, les conseillers, les coaches et les mentors devront proposer un soutien individuel personnalisé après la création de l'entreprise. Les formateurs peuvent également assumer ce rôle, mais il s'avère généralement plus efficace d'engager des entrepreneurs à cet effet. Même si «Entrepreneur mature» a versé un salaire aux conseillers, aux coaches et aux mentors, de nombreux autres projets au sein de l'Union européenne font appel à des volontaires désireux de «rendre la pareille» à leur communauté.
5. *Utiliser des moyens de sensibilisation créatifs.* Les efforts de sensibilisation peuvent déterminer la réussite d'un projet, car il est essentiel que les personnes soient au courant des services d'aide et que les clients cibles soient intéressés. «Entrepreneur mature» a utilisé à la fois des moyens de promotion classiques (par exemple des sites internet) et des approches plus innovantes d'utilisation des médias (programme de télévision, entre autres). Il est important que le projet utilise des méthodes de promotion capables de mobiliser ses clients cibles. Le recours aux médias communautaires et à des ambassadeurs respectés au sein du groupe cible se révèle souvent efficace.

Références

Service de l'emploi de Gdańsk (2011), «The Mature Entrepreneur — Summary of the project promoting entrepreneurship among people over 50», disponible à l'adresse suivante: www.pup.gda.pl

L'entrepreneuriat et le monde des affaires, Slovénie

Cette étude de cas présente un projet qui aide les jeunes à créer une entreprise. Elle décrit les objectifs et le fondement du projet, ainsi que ses activités, notamment des formations en entrepreneuriat, des services de coaching, de mentorat et de conseil en entreprise ainsi qu'une allocation. Des données attestant de l'impact du programme sont également incluses. Finalement, elle traite des défis rencontrés lors de la conception et de la mise en œuvre du projet et des conditions permettant le transfert de cette approche à un autre contexte.

Objectifs

«L'entrepreneuriat et le monde des affaires» (Podjetno v svet podjetnistva) a été développé dans l'optique de remédier au taux de chômage élevé parmi les personnes très instruites de moins de 35 ans, titulaires d'un diplôme universitaire de premier ou troisième cycle, indépendamment de l'université, du programme d'études ou du type d'études. Il vise à permettre aux participants retenus d'identifier et d'exploiter une opportunité commerciale afin de devenir indépendants, de créer leur propre entreprise ou de trouver un travail auprès d'un autre employeur. Le projet a été mis en place afin de poursuivre les principaux objectifs suivants:

- diminution du taux de chômage des jeunes;
- renforcement des compétences entrepreneuriales;
- création d'emplois de haute qualité.

Le projet octroyait un salaire pendant 6 mois par l'intermédiaire des agences de développement régional (RDA) pendant que les participants suivaient un programme de formation intensif sur l'entrepreneuriat, le marketing, la vente, la comptabilité et la gestion financière ou qu'ils bénéficiaient de services de coaching et de mentorat pour développer un projet d'entreprise spécifique. Au terme du programme, les participants reçoivent des services de consultance et de conseil pendant une année supplémentaire. Le projet a été mis à l'essai dans la région de Zasavje entre 2009 et 2012 et mis en œuvre à l'échelle nationale en 2013 et 2014.

Fondement

Le programme a d'abord été mis en place au niveau régional, à Zasavje, la plus petite région de Slovénie. Autrefois région industrielle et houillère fortement développée, elle a subi une perte rapide d'emplois en raison des tendances néfastes du marché et de la concurrence. Dans un contexte de faibles investissements dans les nouvelles entreprises et de maigre croissance des sociétés

existantes, l'entrepreneuriat des jeunes a été considéré comme une solution potentielle pour raviver le développement de la région.

Les jeunes Slovènes rencontraient (et rencontrent toujours) des obstacles pour intégrer le marché du travail, ce qui les empêche de trouver un emploi convenable. Malgré les ressources et l'énergie déployées pendant leurs études, le chômage de longue durée nuit à leurs perspectives sociales et économiques à long terme et les force à accepter toutes sortes d'emplois précaires. Parmi les principales raisons expliquant leurs difficultés à intégrer le marché du travail figurent:

- un manque d'expérience professionnelle;
- un déséquilibre entre l'offre de formation et la demande sur le marché du travail;
- une prédominance des offres d'emploi local à court terme ou intermittent;
- une pénurie de nouveaux emplois.

Dès lors, l'initiative visait, d'une part, à remédier au déséquilibre entre les compétences développées au sein du système d'enseignement supérieur et les compétences requises par les employeurs et, d'autre part, à pallier une lacune sur le plan politique (à savoir un nombre insuffisant de mesures actives du marché du travail pour les jeunes diplômés).

Activités

Ce projet a fourni des formations et des services de mentorat et de conseil individuel en entreprise, afin d'apporter aux participants les compétences essentielles nécessaires au développement et à la mise en œuvre d'un projet d'entreprise. L'objectif consistait à permettre aux bénéficiaires de créer une entreprise et devenir indépendants ou de trouver un emploi salarié, au cours de l'année suivant la fin de la formation. Les candidats potentiels devaient remplir les conditions suivantes pour être éligibles au programme:

- être inscrit comme demandeur d'emploi;
- avoir moins de 35 ans;
- être titulaire d'un diplôme de l'enseignement secondaire, d'études supérieures, d'un master ou d'un doctorat;
- avoir un projet d'entreprise;
- résider de façon permanente dans la région.

Le projet a été mis en œuvre en 3 étapes: i) le projet pilote dans la région de Zasavje entre 2009 et 2012; ii) la mise en œuvre du projet national par chacune des 12 RDA en 2013; iii) l'exécution, en 2014, d'un projet national à plus large échelle par les 12 RDA avec un nombre plus important de participants. Le projet pilote initial de la région de Zasavje comptait 40 personnes. Le groupe cible du programme national comprenait 240 personnes en 2013 et 360 en 2014.

La première étape a été mise en œuvre uniquement par l'agence de développement régional de Zagorje dans la région de Zasavje, avec le soutien de la municipalité de Zagorje ob Savi. Le projet national a été exécuté par les 12 RDA de Slovénie, avec l'appui du ministère slovène du travail, de la famille, des affaires sociales et de l'égalité des chances. Même si chaque RDA jouissait d'un certain niveau de flexibilité pour la mise en œuvre du projet dans sa région, la RDA de Zagorje ob Savi, en tant que chef de file, assurait un rôle général de supervision. Elle était également chargée de la rédaction des rapports et endossait la responsabilité financière.

Toutes les étapes du projet ont suivi la même approche que celle développée lors de la phase initiale. Le processus se déroulait comme suit:

1. appel à candidatures et processus de sélection;
2. emploi au sein des RDA et formation intensive pendant une période de temps déterminée;
3. services de conseil pendant un an après la fin du programme.

Toutes les RDA ont publié simultanément les appels à candidatures dans le Journal officiel de Slovénie et sur l'internet, afin de susciter suffisamment d'intérêt pour sélectionner 10 participants pour chaque cycle de mise en œuvre. L'étape initiale comprenait 4 appels à candidatures,

et 10 participants par appel ont été choisis pour un programme de formation et un travail de 6 mois. L'emploi et le programme de formation ont été réduits respectivement à 5 mois (2 appels par an) et 4 mois (3 appels par an) lors des projets nationaux en 2013 et 2014. La diminution de la durée de l'emploi et du programme de formation visait à intégrer des groupes de participants supplémentaires, tout en gardant les mêmes ressources financières.

Pour postuler au projet, les candidats devaient soumettre un formulaire de candidature, remplir un questionnaire et fournir leur curriculum vitæ, leurs certificats d'études et une preuve d'inscription comme demandeur d'emploi auprès du service de l'emploi. Outre des informations générales sur les candidats, le questionnaire leur demandait de donner des renseignements sur leurs compétences et leurs intérêts, leurs objectifs professionnels, leur idée d'entreprise ainsi que leur motivation à devenir entrepreneurs, et les moyens pour y parvenir. Le nombre de candidats variait entre les régions; le niveau d'intérêt était plus faible dans les communautés plus petites, et plus élevé dans les grandes villes, telles que Ljubljana et Maribor. Le comité d'évaluation de chaque RDA était composé de deux membres du personnel, un mentor externe et un employé du service de l'emploi. Ils convoquaient entre 20 et 50 candidats (par région) à un entretien. Les principaux critères de sélection des participants au projet portaient sur le potentiel entrepreneurial du candidat, ses connaissances, sa motivation et ses intérêts et, en particulier, son projet d'entreprise et les possibilités pour le mettre en œuvre.

Les 10 participants retenus dans chaque région étaient engagés par les RDA en tant que fonctionnaires sous contrat à temps plein au salaire minimal (789 euros par mois en 2014), pendant toute la durée de leur participation au programme de formation intensif dispensé par le personnel de l'agence et les mentors externes. Chaque RDA faisait appel à des formateurs, généralement des employés de l'agence expérimentés, pour coordonner et mettre en place les modules de formation liés à leur expertise. Chaque agence recrutait également un mentor externe par groupe de participants. Il s'agissait en règle générale d'un entrepreneur local prospère ou d'un juriste spécialisé dans le droit commercial, qui dispensait des formations spécifiques de 28 heures par mois au maximum pendant toute la durée de chaque programme de formation de chaque groupe. Les mentors externes percevaient une rémunération pour leurs services qui s'élevait à 900 euros par mois.

Le programme de formation visait à dispenser un enseignement quotidien aux participants sur tous les sujets liés à l'entrepreneuriat, tels que: introduction à l'entrepreneuriat, développement d'un modèle d'entreprise, plans d'affaires, financement, droit commercial, emploi, comptabilité, marketing, vente, technologies de l'information et de la communication (TIC), mise en réseau et entrepreneuriat social. Le programme commençait par des sujets généraux et des travaux collectifs, puis il se concentrait de plus en plus sur la formation individuelle et l'accompagnement de chaque participant dans le développement de son projet d'entreprise. En outre, en fonction des besoins de chaque groupe, les RDA invitaient des entrepreneurs locaux et des spécialistes pour organiser des modules de formation, au cours desquels ils partageaient leurs connaissances et expériences.

Le personnel interne des RDA et les mentors externes restaient à la disposition des participants qui développaient leur projet pour leur fournir des services de conseil pendant un an après la réussite de chaque programme de formation. Toutefois, ce soutien n'était pas structuré et dépendait des besoins spécifiques des participants et des disponibilités des mentors.

Évolution du projet

De légères modifications ont été apportées à la conception du programme depuis la mise en place du projet pilote initial à Zasavje:

- la durée initiale de l'emploi et de la formation a été réduite de 6 mois par groupe à 5 mois lors de la première phase à l'échelle nationale et à finalement 4 mois par groupe pour le programme de 2014, afin d'accepter davantage de participants par cycle de mise en œuvre tout en maîtrisant les coûts. L'étendue de la formation et du soutien est demeurée la même;
- lors des phases suivantes du projet, le programme de formation a été modifié pour inclure davantage de formations spécifiques et individuelles en fonction des besoins des participants;

- les programmes de formation ont été modifiés par chaque RDA en fonction de son groupe particulier de participants et ils ont été revus pour tenir compte de l'évolution du développement économique, des TIC, du développement du financement participatif, etc.;
- les RDA ont tenté d'impliquer davantage d'experts externes à titre bénévole (des entrepreneurs et divers spécialistes) dans le programme de formation;
- au terme du programme de formation, les participants peuvent introduire une demande de soutien financier pour leur entreprise émergente dans le cadre des programmes d'aide existants développés par le gouvernement slovène. Le projet ne fournit toutefois pas directement un appui financier aux participants après la fin du programme de formation.

Par ailleurs, depuis l'extension du projet à toutes les RDA en 2013, l'équipe responsable de sa mise en œuvre a organisé une conférence nationale sur le projet, où tous les participants ont été invités à venir partager leurs expériences, à se mettre en réseau et à développer, peut-être, de nouvelles collaborations.

Financement du projet

Le projet pilote initial a été cofinancé par l'agence de développement régional de Zagorje (57 %), le Fonds européen de développement régional (28 %) et la municipalité de Zagorje ob Savi (15 %), pour un budget total de 604 900 euros.

Le premier projet national s'intitulait «L'entrepreneuriat et le monde des affaires 2013» et a été mis en œuvre entre le 1^{er} novembre 2012 et le 30 avril 2014, avec un budget total de 3 816 534 euros. Il a été cofinancé par l'Union européenne dans le cadre du Fonds social européen (FSE) (85 %) et le ministère slovène du travail, de la famille, des affaires sociales et de l'égalité des chances (15 %). Le projet a été mis en place au titre du programme opérationnel pour le développement des ressources humaines pour la période 2007-2013, axe prioritaire 1 «Promouvoir l'entrepreneuriat et l'adaptabilité», priorité politique 1.2 «Formation et éducation en faveur de la compétitivité et de l'employabilité».

La deuxième phase du projet national a été mise en œuvre du 15 novembre 2013 au 30 août 2015. Son budget est estimé à 4 702 038 euros et est cofinancé par l'Union européenne dans le cadre du FSE (85 %) et le ministère slovène du travail, de la famille, des affaires sociales et de l'égalité des chances (15 %).

Défis rencontrés

Au cours de son développement, le projet a rencontré plusieurs défis. Tout d'abord, il n'a pas toujours été aisé d'attirer des candidats potentiels pour le projet. Pour atteindre un nombre suffisant de candidats dotés de plans d'affaires de qualité, le comité d'évaluation peut décider d'assouplir certains critères d'admission lors de l'évaluation des candidatures si un projet d'entreprise exceptionnel est proposé. Par ailleurs, lorsqu'un groupe compte moins de 10 candidats retenus, les personnes qui avaient échoué lors des appels précédents sont invitées à rejoindre le groupe existant de participants pour augmenter la taille du groupe.

En outre, il s'est avéré difficile de proposer une gamme adéquate de sujets pour la formation des groupes spécifiques d'entrepreneurs. Chaque RDA est libre de modifier le programme de formation en fonction des besoins de son groupe particulier de participants. Cela garantit la flexibilité et l'adaptation aux besoins du marché du travail régional.

Impact

Le taux de réussite est mesuré sur la base des données fournies par le service de l'emploi et du document de confirmation d'inscription de l'Agence des registres publics officiels et des services connexes. Par ailleurs, le nombre relativement faible de participants par appel à candidatures a permis le développement d'outils de communication en ligne pour les participants et les partenaires chargés de la mise en œuvre. L'équipe responsable du projet est également disponible pour soutenir les participants intéressés et suivre leurs progrès après leur sortie officielle du programme.

Lors de la première phase entre 2009 et 2012, 97 jeunes chômeurs dans la région de Zasavje ont demandé à participer au projet, parmi lesquels 40 ont été sélectionnés. Le projet devait mener à la création de 2 entreprises et aider 10 participants à trouver un emploi salarié. Malheureusement, aucune obligation de transmettre à la RDA une preuve d'emploi lors de cette période n'avait été fixée. Sur la base des entretiens, l'équipe responsable de la mise en œuvre du projet a estimé que la première phase a contribué à la création de 10 entreprises dans la région de Zasavje et a aidé 10 individus à trouver un emploi salarié (parmi les 40 participants).

En janvier 2013 (le premier appel du projet national en 2013), 754 chômeurs ont introduit une demande de participation au projet. À la fin de 2013, après le deuxième appel à candidatures, le nombre total de personnes ayant postulé a atteint 1246. Cent trente participants ont été sélectionnés après le premier appel et 120 après le deuxième (soit 250 au total). Les données disponibles (à partir du 31 décembre 2014) révèlent que 134 (62,8%) des participants au premier groupe national ont réussi à trouver un emploi ou créer leur entreprise.

En 2014, le projet a pu lancer 3 appels à candidatures, puisque la durée de la formation a été réduite à 4 mois, et 360 personnes y ont participé.

Le tableau 18.1 résume ces résultats.

Tableau 18.1. **Indicateurs clés pour les trois phases du projet «L'entrepreneuriat et le monde des affaires»**

Phase de mise en œuvre	Budget en euro	Participants	Coût par participant	Taux de réussite (travail indépendant ou emploi)
Projet local 2009-2012	604900	40	15 122 euros	47 %
Projet national 2013	3816534	250	15 266 euros	63 %
Projet national 2014	4702038	360	13 061 euros	60 %

Conditions pour le transfert

Ce projet a commencé en tant que projet pilote local et a été transposé avec succès à l'échelle nationale après des résultats prometteurs. L'expérience livre de nombreux enseignements et suggère que les facteurs clés suivants doivent être pris en considération lors d'une tentative d'introduction d'une approche similaire dans un autre contexte:

1. *Développer les services d'aide au niveau local pour satisfaire les besoins des clients.* Ce projet a commencé en tant que projet pilote dans une région de Slovénie. Cette expérience a montré aux institutions nationales ce qu'il était possible de réaliser et quels étaient les moyens pour y parvenir. Cette approche locale a non seulement permis le développement de services d'aide destinés à répondre aux besoins des clients, mais a également réduit les risques liés à l'utilisation de grandes quantités de fonds publics pour tester une approche directement à l'échelle nationale. Pour une transposition réussie de ce système, les autorités nationales doivent se montrer ouvertes à la possibilité d'utiliser ce type d'approche ascendante et de mettre en place des systèmes pour évaluer et sélectionner les initiatives avant de les développer à l'échelle nationale.
2. *Définir des objectifs appropriés.* En raison de l'uniformité de la mise en œuvre dans chaque RDA, certaines régions ont rencontré davantage de difficultés à allouer les places disponibles. Le manque de candidatures a contraint certaines régions à accepter des candidats qui n'avaient pas été retenus lors des appels précédents ou à augmenter légèrement la tranche d'âge. Cette situation a probablement influencé l'impact final, mais elle aurait pu être compensée par une allocation par région basée sur le nombre de participants.
3. *Garantir des ressources financières pour payer les salaires/allocations.* Une caractéristique importante et novatrice de ce projet consistait à permettre aux RDA de recruter les participants au salaire minimal pendant 4 à 6 mois. Le besoin d'intégrer ou non cette particularité dépend du profil des participants et de l'existence d'autres régimes d'aide dans le système de protection sociale de l'État. Outre l'octroi d'une aide au revenu, cette caractéristique a contribué au développement d'habitudes

de travail saines et a facilité les contacts avec un grand nombre de professionnels du monde des entreprises et d'entrepreneurs, ce qui renforce la motivation et favorise les réseaux professionnels.

4. *Garantir la flexibilité au niveau de la mise en œuvre.* Les institutions nationales doivent se montrer ouvertes à des adaptations positives pour les participants, plutôt que persister à mettre en place une approche uniforme, comme le requièrent généralement les systèmes de financement. Cependant, le degré de flexibilité influence le système de suivi et d'évaluation et doit donc être pris en compte lors de la conception de ces systèmes.
5. *Octroyer un soutien financier.* Les deux premiers cycles du projet ne prévoyaient aucun soutien financier aux entrepreneurs potentiels. Toutefois, l'octroi d'une subvention (telle que celle prévue pour le troisième cycle, qui s'élevait à 3 500 euros) aurait probablement permis d'augmenter le taux de réussite des deux premiers cycles, ainsi que la qualité des candidats.

Références

GEM (2013), «*Spregledan podjetniški potencial mladih*» (rapport national sur la Slovénie), disponible à l'adresse suivante: www.gemconsortium.org

Javni poziv za vključitev v operacijo Podjetno v svet podjetništva (2014), disponible à l'adresse suivante: www.rcr-zasavje.si/uploads/razpisi%202014/javni%20poziv%20popravki/drugi%20javni%20poziv%20PVSP%202014.doc

Projekti: Podjetno v svet podjetništva 2014 (2014), disponible à l'adresse suivante: www.rcr-zasavje.si/projekti/17-podjetno-v-svet-podjetnistva-2013.html

Projekti: Podjetno v svet podjetništva (2014), disponible à l'adresse suivante: www.rcr-zasavje.si/projekti/13-podjetno-v-svet-podjetnistva.html

Tremplins pour l'emploi et l'entrepreneuriat, Espagne

Cette étude de cas illustre un système d'aide au développement des entreprises destiné aux chômeurs désirant générer leur propre emploi par l'intermédiaire de la création d'entreprise. Elle décrit les objectifs et le fondement du projet, ainsi que son fonctionnement. Des données sur les résultats préliminaires témoignent de l'impact du projet. L'exemple aborde également les défis rencontrés lors de la mise en œuvre du programme et les conditions permettant de transférer cette pratique à un autre contexte.

Objectifs

Les «Tremplins pour l'emploi et l'entrepreneuriat» (Las lanzaderas de empleo y emprendimiento solidario) visent à aider les chômeurs de longue durée (sans emploi depuis au moins 12 mois) à devenir indépendants ou à réinsérer le marché du travail par l'intermédiaire de «tremplins» («lanzaderas»). Il s'agit d'un programme intégré qui fournit des informations, oriente les participants vers des professionnels du monde des entreprises, dispense des formations et des services de coaching et de mentorat et offre un soutien psychologique. Ses objectifs consistent à :

1. améliorer et renforcer l'employabilité des participants par le biais d'un diagnostic et d'une analyse des compétences et de l'élaboration d'un plan de développement adapté aux besoins de chaque participant;
2. rétablir ou renforcer l'estime de soi, grâce à l'entraide qui contribue au développement de l'intelligence émotionnelle. L'attention est portée sur le travail d'équipe, une des compétences transversales les plus demandées sur le marché du travail et un élément fondamental de l'épanouissement personnel;
3. développer un réseau de contacts afin de soutenir la création d'entreprise et chercher des opportunités;
4. renforcer les compétences entrepreneuriales pour permettre aux participants de concevoir leurs propres projets. L'objectif est de les inciter à envisager la possibilité de devenir entrepreneurs et à mettre à profit la créativité et l'esprit d'entreprise en tant qu'employés;
5. renforcer les liens entre les prestataires de services d'aide au développement des entreprises. Les «tremplins» représentent un système ouvert qui relie les organisations. Les professionnels du monde des entreprises et les entrepreneurs peuvent y contribuer en partageant leurs connaissances et en participant aux événements organisés dans le cadre du programme.

Fondement

Ces derniers temps, la situation du marché du travail dans de nombreux pays du sud de l'Union européenne, et particulièrement en Espagne, s'est caractérisée par un chômage généralisé. En Espagne, le taux de chômage a atteint 24,5 % en 2014 (Eurostat, 2015).

Ce projet en cours a été lancé en 2013 par l'entrepreneur social José María Pérez, convaincu que les politiques actives du marché du travail ne suffisaient pas face à l'ampleur du problème et que les demandeurs d'emploi devaient s'impliquer davantage dans la société, ce qui contribuerait à leur réinsertion professionnelle. Les modèles de «tremplins» ont été conçus d'après les «écoles-ateliers de métiers» que M. Pérez a fondées en 1985, dans l'optique d'aider les maîtres-artisans à enseigner leur métier aux jeunes chômeurs afin de leur permettre de trouver un emploi dans la restauration de sites historiques. Ce projet s'est développé et est actuellement financé par le Fonds social européen (FSE). Il s'est également répandu en Amérique latine, où les écoles-ateliers de métiers existent désormais dans plus de 17 pays. À l'heure actuelle, près de 500 000 étudiants en Espagne et en Amérique latine ont participé à ce mécanisme et 80 % d'entre eux ont réussi à créer leur propre emploi ou à trouver un travail.

Ce système vise à lutter contre la stigmatisation du chômage et à le présenter comme une opportunité pour renforcer les compétences et développer un esprit d'entreprise. Il adopte un modèle collaboratif et stimulant qui porte sur le développement personnel et le travail d'équipe. Partant du principe que l'isolement a des répercussions négatives sur les personnes et nuit à la motivation et la créativité, le mécanisme entend également sortir les chômeurs de l'isolement, de la solitude, du découragement et de l'invisibilité pour les placer dans une position de visibilité et de proactivité. Il associe des activités de recherche d'emploi avec des ateliers sur l'entrepreneuriat et repose sur l'autonomisation collective des participants et une vision sociale commune. Sa philosophie veut que «chaque fardeau devient plus léger lorsqu'il est porté par un grand nombre de personnes et que les bonnes idées attirent la bonne compagnie».

Activités

Le programme repose sur un esprit de collaboration et fonctionne comme un modèle de société coopératif. Il est géré par une équipe de 20 volontaires, sélectionnés selon 2 critères principaux: i) être au chômage depuis au moins 1 an et ii) faire preuve d'une grande motivation personnelle et d'un intérêt pour relever de nouveaux défis.

Pour s'inscrire au programme, les participants doivent accepter de travailler en groupe, de s'organiser de manière autonome et de devenir les principaux acteurs des activités menées dans le cadre du «tremplin». Bien qu'aucune expérience professionnelle ou formation particulières ne conditionne la participation, les bénéficiaires s'engagent à se former mutuellement et à améliorer collectivement leurs qualifications professionnelles et leurs compétences entrepreneuriales.

Les «tremplins» durent entre 5 et 9 mois (en fonction de la taille de l'équipe et des conditions fixées par les entités fondatrices) et sont divisés en 4 étapes.

1. La première étape concerne le «diagnostic». Les participants identifient et expriment leurs sentiments à l'égard du chômage, comprennent les changements du marché du travail et apprennent à se connaître afin de poser les fondations de leur équipe.
2. La deuxième étape consiste à élaborer des plans d'action spécifiques, au niveau personnel et de l'équipe. Les participants commencent, d'une part, à travailler sur les compétences essentielles à la création d'une entreprise ou la recherche d'un emploi et, d'autre part, à analyser l'environnement et générer des projets d'entreprise tout en participant aux séances de formation.
3. La troisième étape vise à favoriser l'interaction avec l'environnement extérieur. Les participants se rendent à des événements de mise en réseau et visitent des sociétés et des entrepreneurs pour évaluer et développer les idées qui ont été développées lors de l'étape précédente. Les participants travaillent également sur leur plan d'affaires.

4. La quatrième étape porte sur la mise en œuvre des plans individuels et collectifs. Les individus se concentrent sur le lancement de leurs activités entrepreneuriales. Les groupes s'entraident et réfléchissent au fonctionnement du réseau après la fin du «tremplin». En outre, chaque groupe prépare un manuel de bonnes pratiques qui sera transmis à un futur «tremplin». Un événement de clôture est organisé pour tous les «tremplins».

Les activités des «tremplins» se déroulent en matinée, 5 jours par semaine. Les trois premiers jours sont dédiés aux séances collectives, qui sont animées par le coach. Ces sessions portent sur le développement de compétences entrepreneuriales, dans le but d'aider les participants à se préparer à créer une entreprise et améliorer leur employabilité. Les activités prévoient notamment des présentations, des visites d'entreprise, des études de cas, l'évaluation d'opportunités commerciales et des ateliers de créativité qui se concentrent sur le brainstorming, l'adaptation des idées et la pensée créative. Ces activités visent à contribuer au développement d'un esprit d'entreprise chez les participants.

Les deux derniers jours de la semaine sont consacrés aux séances de coaching individuel. Chaque participant a la possibilité de travailler avec le coach pour développer son projet d'entreprise et reçoit une aide pour remplir les obligations administratives liées à l'établissement de son entreprise.

Outre les «tremplins», des services sont disponibles en option pour les personnes intéressées par la création d'entreprise, tels qu'un atelier sur le développement d'un modèle d'entreprise, l'accès à des espaces de cotravail pendant l'après-midi, des visites dans des centres municipaux et privés d'innovation et d'entrepreneuriat (par exemple le centre Eutokia à Bilbao) et d'autres événements liés à l'entrepreneuriat, notamment les «Journées annuelles de l'entrepreneuriat», qui sont organisées dans la plupart des villes d'Espagne.

Chaque «tremplin» fonctionne comme une entité semi-autonome et est responsable de la gestion de ses propres projets, de la logistique, de la sélection des participants et de la création de commissions fonctionnelles. L'équipe chargée de la gestion du programme crée et supervise les «tremplins», récolte les fonds de départ pour chacun d'entre eux, fournit une méthodologie pour les cours, forme les formateurs et les coaches, développe des programmes spécialisés, offre de l'aide en gestion et en pédagogie, contrôle la qualité des services fournis, organise les événements de mise en réseau et les réunions hebdomadaires via Skype pour les coaches afin de faciliter les échanges de bonnes pratiques et les innovations, et met à disposition la marque du projet. Cette définition claire des rôles permet de réaliser des économies d'échelle et de réduire les coûts du système.

Un coach professionnel assure la coordination du travail accompli par les participants. Il est employé à plein temps pour le projet. Les coaches doivent remplir les conditions suivantes:

- être titulaire d'un diplôme universitaire en sciences sociales;
- posséder une expérience en gestion d'équipe;
- avoir des compétences numériques et dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC);
- faire preuve d'une grande capacité de communication.

Une fois sélectionnés, les coaches reçoivent 140 heures de formation en techniques de coaching, dynamique de groupe, gestion des ressources humaines, entrepreneuriat, encadrement, image de marque personnelle et développement de l'employabilité. Quarante heures de cette formation sont dispensées en présentiel et 100 heures sous forme de cours en ligne.

Financement du projet

Chaque «tremplin» coûte environ 40 000 euros, bien que le coût varie légèrement en fonction de la taille et de la durée du soutien fourni (5 ou 9 mois). Le tableau 19.1 présente les coûts du projet.

Tableau 19.1. **Coûts par tremplin**

Dépenses	Montant en euros	
	Minimum	Maximum
1. Salaire du coach	20 000	20 000
2. Frais techniques	11 000	12 000
3. Matériel	4 500	5 000
4. Frais de déplacement	2 000	2 500
Total	37 500	39 500

Le salaire du coach représente le poste de dépense le plus important. Pour les «tremplins» d'une durée de 6 mois, le coach doit être engagé pendant au moins 8 mois pour garantir une formation appropriée et permettre la préparation du programme et l'évaluation postérieure à l'initiative. Les frais techniques couvrent les dépenses engagées pour former et soutenir le coach, concevoir et effectuer le suivi et accomplir le travail de suivi avec les participants. Le matériel comprend les livres, les fiches de présentation, la communication et le site internet. Les frais de déplacement concernent les visites dans les sociétés ou chez les entrepreneurs, ainsi que les événements spéciaux et de mise en réseau avec les autres «tremplins».

Un large éventail de partenaires sont impliqués dans le programme et des contributions en nature permettent de garantir certaines ressources. Par exemple, les municipalités locales mettent généralement à disposition les espaces physiques pour le programme et certains coûts opérationnels sont assumés par des firmes ou des fondations locales. De nombreux intervenants sont volontaires et les entreprises privées fournissent des services de mentorat aux participants. Les universités locales contribuent au développement des indicateurs permettant de mesurer l'impact.

Plusieurs sources financent le programme, notamment:

- le gouvernement régional de Cantabrie, qui a financé 4 «tremplins» pilotes en 2013 à Santander, Astilleros, Catro Urdiales et Torrelavega. L'investissement s'élevait à 240 000 euros;
- la Fondation Profesor Uría, qui est associée au cabinet juridique espagnol Uría y Menéndez (<http://www.fundacionprofesoruria.org/>), a cofinancé un autre «tremplin», à Aguilar de Campoo, avec la fondation Santa María en 2014. La contribution s'élevait à 33 000 euros;
- la Barclays Bank, qui a cofinancé environ 70 % de l'investissement nécessaire au lancement et à la gestion de 3 «tremplins» (2 à Madrid et 1 à Barcelone). Le «tremplin» à Barcelone est géré par Acción contra el Hambre (www.accioncontraelhambre.org/quienes_somos.php), une des plus grandes organisations non gouvernementales (ONG) en Espagne. L'ONG a par ailleurs fourni les 30 % restants des fonds nécessaires à la mise en œuvre du programme, au titre du financement obtenu pour le programme opérationnel pour la lutte contre la discrimination du FSE. Dans le cadre de ce mécanisme, la contribution de l'équipe chargée du programme porte principalement sur le transfert de la méthodologie, l'assistance technique, la sélection et la formation des coaches et l'intégration de ces trois «tremplins» au réseau plus vaste du programme des tremplins.
- Plus récemment, le FSE a fourni au programme environ 240 000 euros, soit 80 % du montant nécessaire pour financer 8 nouveaux «tremplins» en Andalousie en 2014.

Défis rencontrés

Un des défis consiste à évaluer et démontrer l'impact de ce programme. L'équipe chargée de la gestion du programme développe actuellement une approche tridimensionnelle pour mesurer et contrôler l'impact. Il s'agit premièrement de renforcer le suivi des répercussions quantitatives, à savoir le nombre de bénéficiaires qui créent une entreprise ou trouvent un emploi stable. Deuxièmement, elle cherche à améliorer l'évaluation de ses retombées qualitatives. L'équipe de gestion a développé une enquête de recherche, en collaboration avec le département de psychologie

de l'Universidad Nacional de Educación a Distancia, qui vise à mesurer «l'impact transformateur» du programme sur ses bénéficiaires. Des indicateurs comportementaux sont utilisés, tels que le degré de motivation personnelle, le sentiment d'autonomisation, le niveau de créativité et les attitudes à l'égard de l'incertitude, des revers et des nouvelles opportunités. L'enquête, qui a été validée et mise à l'épreuve auprès d'un échantillon de personnes ayant participé aux «tremplins» pilotes de 2013, a été distribuée aux participants des nouveaux «tremplins» qui ont commencé en septembre 2014. L'objectif consiste à suivre leur évolution au fil du temps, en réalisant le sondage au début du programme, au terme de celui-ci et 6 mois après sa fin. Par ailleurs, le programme développe actuellement un système de suivi en temps réel. Une application mobile a été conçue pour permettre aux organisations partenaires et/ou bailleurs de fonds de connaître en temps réel l'évolution du (des) «tremplin(s)» qu'ils soutiennent. Elle a été lancée en octobre 2014 et permet le suivi des activités menées (par exemple les visites chez les entrepreneurs), des résultats (conférences ou événements coorganisés avec d'autres organisations, entre autres) et des indicateurs quantitatifs.

Un autre défi rencontré concerne la centralisation du soutien autour du coach; le programme ne compte aucun autre employé. Cette tâche est peut-être trop importante pour un seul coach et celui-ci risque de souffrir de surmenage ou de ne pas être en mesure de mener à bien ses missions. Étant donné le budget serré, l'équipe chargée de la gestion du programme cherche à résoudre ce problème par le biais de partenariats avec des universités qui fourniraient un stagiaire pour chaque «tremplin». Le stagiaire serait chargé d'aider le coach à assumer ses responsabilités quotidiennes.

Impact

Une évaluation de l'impact des phases pilotes (avril 2013 à décembre 2013) est en cours et couvre 5 «tremplins». Les données de suivi révèlent que, parmi les 114 chômeurs (coaches non compris) qui ont participé à la phase pilote, 25% ont créé leur entreprise et 63% ont trouvé un emploi stable. Les 22% restants étaient toujours à la recherche d'un travail ou avaient décidé de s'inscrire dans l'enseignement formel pour renforcer leurs compétences et connaissances.

À la fin de 2014, le programme comptait un total de 800 participants, répartis dans 40 «tremplins» actifs. Si la même proportion de participants crée une entreprise (25%), environ 200 demandeurs d'emploi deviendraient entrepreneurs. Le nombre de «tremplins» devrait doubler d'ici à la fin de 2015.

Conditions pour le transfert

Une des forces de ce programme réside dans son rapport coût/efficacité et sa capacité à être mis en œuvre rapidement. Parmi les principales conditions garantissant un transfert efficace à d'autres contextes figurent:

1. *Une philosophie d'autonomisation.* Le programme considère les chômeurs comme un capital humain précieux plutôt que comme un fardeau ou une responsabilité pour la société. Le modèle pédagogique du programme souligne l'importance d'apprendre aux personnes à développer leur capacité à s'aider elles-mêmes. Les bénéficiaires ne sont pas perçus comme des victimes de la crise du chômage, mais comme des participants actifs à la construction de leur propre destin. Les principaux choix de conception du modèle reposent sur les principes qui considèrent l'autonomisation comme un mécanisme de mobilisation, l'organisation autonome comme la structure et l'entrepreneuriat comme un état d'esprit.
2. *Le développement d'une structure de réseau solide.* Le modèle opérationnel du programme est basé sur un modèle de société coopératif, au sein duquel les participants s'organisent de manière autonome, sous l'égide d'un coach, et collaborent pour entreprendre les activités des «tremplins». Le slogan «un pour tous et tous pour un» renforce l'adhésion des participants, procure un sentiment d'appropriation et crée une communauté solide. Par ailleurs, l'implication d'un éventail varié de partenaires qui contribuent bénévolement améliore le rapport coût/efficacité du programme.
3. *Le recours à un modèle opérationnel clair.* Le programme utilise un modèle de «tremplins» presque autonomes, supervisés par une unité centrale. La définition claire des rôles des «tremplins» et de l'équipe chargée du programme permet de réaliser des économies d'échelle et de réduire les coûts du système. Néanmoins, cette approche flexible s'est révélée quelquefois problématique.

Il faut veiller à ce que les deux parties adhèrent à cette approche. Plusieurs exemples existent de «tremplins» locaux ayant décidé de fonctionner de manière autonome. Par conséquent, les participants n'ont pas eu l'occasion d'assister aux autres événements du programme et les résultats ont été moins probants que dans les autres «tremplins».

4. *La sélection des participants.* Étant donné l'importance de l'autonomisation des participants et de leur capacité à s'organiser par soi-même, une sélection judicieuse des personnes s'avère fondamentale. Un niveau minimal de compétences et de motivation personnelle doit figurer parmi les conditions d'admission. Plus de 90% des participants au projet pilote en 2013 étaient titulaires d'un diplôme universitaire ou de formation professionnelle, ce qui constitue un bon indicateur des compétences et de l'aptitude à s'impliquer dans un projet.
5. *La mise à profit des partenariats avec les experts.* Le système repose sur les forces de la Fundación Santa María la Real, qui possède plus de 28 ans d'expérience dans l'organisation d'ateliers de formation professionnelle pour les groupes défavorisés et les chômeurs. La fondation dispose par ailleurs d'un réseau très solide de partenariats avec des institutions publiques et privées. L'implication d'une organisation de ce genre augmenterait les chances de réussite du transfert de ce système dans un autre contexte. Le partenariat avec une organisation robuste confère de la crédibilité au programme, tant aux yeux des participants potentiels que des partenaires potentiels (les institutions publiques et les bailleurs de fonds, entre autres).

Références

Eurostat (2015), *Emploi et chômage (LFS)*, disponible à l'adresse suivante: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_lfs/data/main_tables

LEES (2014), site internet de LEES, disponible à l'adresse suivante: www.lanzaderasdeempleo.es

Resumen I Edición Del Programa «Lanzaderas de Empleo y Emprendimiento Solidario — LEES», Fundación Santa María la Real, avril 2014.

Ambassadrices, Suède

Cette étude de cas présente une approche qui vise à inciter les femmes à envisager la création d'entreprise et le travail indépendant. Elle décrit les objectifs du projet et le fondement justifiant son instauration, ainsi que son fonctionnement. Des données témoignant de son impact sont également présentées. Les principaux défis rencontrés lors de la mise en œuvre de ce projet sont traités, tout comme les conditions permettant de transférer cette approche à un autre contexte.

Objectifs

Les années 1990 ont connu la mise en œuvre de plusieurs initiatives à petite et moyenne échelle visant à promouvoir l'entrepreneuriat féminin en Suède. La plupart de ces initiatives étaient financées et coordonnées par le gouvernement national, qui octroyait des fonds et proposait des formations pour les entrepreneurs potentiels et les conseillers en entreprise travaillant avec les municipalités locales. Ces projets ont été remaniés en 2007 lorsque le gouvernement a décidé d'allouer 100 millions de couronnes suédoises (SEK) par an (environ 10 millions d'euros) sur une période de 3 ans pour des initiatives politiques visant à promouvoir l'entrepreneuriat féminin. Le mécanisme des ambassadrices a été mis en place en tant qu'élément clé de cette approche intégrée.

Il fait appel à des femmes entrepreneurs qui jouent le rôle de modèles et partagent leurs expériences pour :

- améliorer la visibilité de l'entrepreneuriat féminin;
- inspirer et promouvoir l'entrepreneuriat féminin par l'intermédiaire d'histoires personnelles et de modèles;
- inciter les femmes à s'identifier à des modèles d'entrepreneurs;
- encourager davantage de femmes à envisager l'entrepreneuriat comme un choix de carrière potentiel;
- aider les femmes à relever les défis qu'elles rencontrent en matière d'entrepreneuriat grâce au partage d'expériences.

Le programme s'adressait en priorité aux lycéennes, aux étudiantes universitaires et de la formation professionnelle, aux conseillers d'orientation professionnelle et aux femmes issues de l'immigration.

Fondement

Le projet a été mis en place dans le but premier d'influencer les normes comportementales liées au choix professionnel des citoyens, par la remise en question de l'image traditionnelle de «l'entrepreneur» comme une activité masculine. Un sondage national a demandé à l'ensemble

de la population de citer un entrepreneur ou un propriétaire d'une entreprise; seuls 6% ont mentionné une femme, alors que 30% des entreprises suédoises sont dirigées par des femmes.

Pour lutter contre cette perception, 880 femmes entrepreneurs ont été sélectionnées en tant qu'ambassadrices pour contribuer à la promotion de l'entrepreneuriat féminin et encourager les femmes à considérer l'entrepreneuriat comme une option plus attractive et faisable. La désirabilité perçue se définit comme «la mesure dans laquelle un individu considère la perspective de créer une entreprise comme une opportunité attractive; en substance, elle reflète le sentiment d'un individu à l'égard de l'entrepreneuriat» (Krueger, 1993). Elle dépend des valeurs d'une personne qui, quant à elles, découlent de l'environnement social et culturel de cette personne (Shapero et Sokol, 1982). Si l'environnement social et culturel tend à présenter l'entrepreneuriat comme une activité «masculine», la désirabilité perçue pour ce choix de carrière est susceptible d'être plus faible parmi les femmes (Bruni e.a., 2004). La faisabilité perçue, en revanche, désigne la mesure dans laquelle un individu se sent capable de créer une entreprise (Krueger e.a., 2000). La faisabilité perçue des individus provient de leurs connaissances et de leur formation, ainsi que de l'existence de modèles auxquels ils peuvent s'identifier (Wilson e.a., 2007).

Les initiatives politiques similaires au projet des ambassadrices visent à influencer les individus, à la fois directement, grâce à la mise en place et la diffusion de modèles qui modifieront la faisabilité perçue chez les femmes — «Moi aussi, je peux le faire» —, mais également indirectement, en influant sur la désirabilité perçue de l'entrepreneuriat comme un choix de carrière pour les femmes dans leur ensemble — «C'est un bon métier, et convenable».

Activités

Le projet des ambassadrices a été lancé en 2008 et a été prolongé une première fois jusqu'en 2010. Il a ensuite été reconduit pour la période 2011-2014. Le projet s'est achevé à la fin de décembre 2014.

L'Agence suédoise pour la croissance économique et régionale était responsable de la coordination et de la mise en œuvre du projet au niveau national. Des coordinateurs régionaux pouvaient introduire une demande de financement pour gérer le projet des ambassadrices dans chaque région. La plupart des coordinateurs régionaux étaient issus de fédérations d'entreprises et d'organisations patronales et possédaient dès lors de l'expérience dans la gestion de projets similaires. Ils collaboraient étroitement avec l'Agence suédoise pour la croissance économique et régionale pour garantir la cohérence et la bonne mise en œuvre de l'initiative. Ainsi, les coordinateurs régionaux étaient chargés de l'organisation des réunions et des opportunités de mise en réseau pour les ambassadrices dans leur région et de la transmission d'informations sur le projet aux autorités locales et groupes concernés.

La réussite du programme reposait sur la sélection des ambassadrices, qui consistait en un processus d'appel à candidatures mis en place dans les régions et au niveau national. L'appel à candidatures était diffusé sur les chaînes de radio publiques, sur l'internet et via de nombreuses organisations non gouvernementales. Les femmes entrepreneurs intéressées pouvaient postuler en ligne. Lors de l'évaluation des candidatures des ambassadrices, une attention particulière a été portée sur la constitution d'un groupe varié du point de vue de l'origine ethnique, de l'âge, de l'industrie, de la taille de l'entreprise et de la région. La priorité a été accordée aux femmes qui dirigeaient une entreprise depuis plus de 2 ans. L'Agence suédoise pour la croissance économique et régionale a effectué des recherches sur les entreprises gérées par les ambassadrices potentielles, pour s'assurer que les sociétés étaient toujours en activité.

Les ambassadrices étaient chargées de raconter leur propre histoire, en expliquant les défis rencontrés et la manière dont ils ont été surmontés, ainsi que les raisons pour lesquelles elles apprécient le statut d'entrepreneur. Les activités menées par les ambassadrices prévoyaient notamment des interventions dans les écoles, le partage d'expérience avec des femmes intéressées par la création d'entreprise et le développement de réseaux pour les femmes d'affaires. Depuis 2008, les ambassadrices ont rencontré environ 170 000 personnes et ont participé à quelque 11 000 activités organisées dans le cadre du projet.

Un autre rôle important des ambassadrices consistait à promouvoir l'entrepreneuriat féminin à plus large échelle en diffusant des informations et des statistiques sur l'entrepreneuriat féminin. L'Agence suédoise pour la croissance économique et régionale entendait «inspirer le public», tout en «véhiculer une image réaliste de la gestion d'une entreprise». La diffusion de données relatives à l'impact des entreprises détenues par des femmes devait permettre de souligner l'importance d'augmenter le nombre de femmes d'affaires.

Par ailleurs, certaines ambassadrices se sont investies pour soutenir d'autres femmes lors de la création de leur propre entreprise. Ainsi, le programme des ambassadrices a prodigué des services directs de conseil et de coaching aux femmes souhaitant lancer leur affaire. Quelquefois, les ambassadrices ont également permis aux femmes intéressées de les suivre dans leur travail quotidien pour acquérir une expérience pratique de la vie courante d'une femme entrepreneur. Le projet a donc représenté un effort collectif visant à promouvoir l'entrepreneuriat et partager les expériences avec les femmes entrepreneurs potentielles.

Un site internet dédié a été créé, afin de programmer les réunions avec les ambassadrices et de transmettre des informations au public. En outre, des podcasts qui diffusaient des interviews de certaines ambassadrices ont été mis en place.

Le groupe d'ambassadrices comptait, à un moment déterminé, environ 800 femmes et quelque 2000 femmes au total ont été ambassadrices tout au long du projet. Certaines de ces femmes ont également été nommées ambassadrices de l'Union européenne et ont participé à des ateliers et des réunions avec des ambassadrices de programmes similaires au sein de l'UE. Par exemple, l'Allemagne et, au Royaume-Uni, l'Écosse ont mis en œuvre des initiatives de ce genre.

Le projet des ambassadrices s'inscrivait dans le cadre d'un programme plus vaste visant à promouvoir l'entrepreneuriat féminin. Le programme global a reçu un soutien gouvernemental d'environ 600 millions de SEK pour ses deux cycles (2007-2010 et 2011-2014), dont 29 millions de SEK (à peu près 2,9 millions d'euros) ont été initialement alloués au projet des ambassadrices. L'argent a été utilisé pour l'exécution et la coordination du projet aux niveaux national et local, à savoir la programmation de réunions pour les ambassadrices, l'organisation de campagnes de sensibilisation et la mise en œuvre d'évaluations.

Défis rencontrés

Le projet des ambassadrices dépendait fortement des ambassadrices volontaires pour promouvoir l'entrepreneuriat vis-à-vis des femmes. Les coûts de fonctionnement sont dès lors demeurés faibles, mais il s'est avéré compliqué de préserver l'engagement des ambassadrices, particulièrement dans les régions rurales où de longs déplacements étaient nécessaires pour participer aux événements. Par exemple, une ambassadrice devait parfois voyager pendant plusieurs heures pour faire une brève présentation lors d'un événement. Par conséquent, le coût d'opportunité pour les ambassadrices peut se révéler très élevé. Les ambassadrices et les coordinateurs régionaux ont soulevé cette question à plusieurs reprises.

Par ailleurs, la sélection des ambassadrices a représenté une autre difficulté. Un rapport d'évaluation a critiqué le processus d'autosélection utilisé pour identifier les ambassadrices, car certaines d'entre elles ne possédaient pas l'expérience ni les compétences pour assumer le rôle de modèle. Dans de nombreux cas, l'entrepreneur dirigeait une entreprise qui ne comptait aucun employé. Des ambassadrices qui détenaient de grandes entreprises en expansion auraient peut-être été mieux placées pour devenir une source d'inspiration. Les coordinateurs régionaux ont remarqué ce problème, mais ils ne disposaient d'aucun motif valable pour refuser une ambassadrice potentielle étant donné que le programme ne prévoyait aucun mécanisme de sélection.

Des doutes ont également été soulevés quant à l'impact et au rapport coût/efficacité du programme. Il s'agit essentiellement de savoir si les politiques «souples» peuvent influencer les normes comportementales liées à l'entrepreneuriat. Les citoyens acceptent de plus en plus volontiers les interventions gouvernementales visant à promouvoir les normes comportementales liées à la santé, à la sécurité des consommateurs et aux questions environnementales (Thaler et Sunstein, 2008). En revanche, la question de savoir si les États peuvent et doivent favoriser des comportements

économiques tels que l'entrepreneuriat auprès de leurs citoyens demeure confrontée à des barrières sociopolitiques et éthiques évidentes.

En outre, selon le Bureau national suédois d'audit, bien que les programmes de mentorat et à visée stimulante destinés à des groupes sociaux cibles (tels que les femmes et les immigrés) soient appréciés par les participants, ils ont tendance à n'avoir que peu de répercussions à l'échelle globale. Ce constat a également été confirmé au niveau international, en particulier lorsque sont concernées des questions culturelles plus larges touchant à la désirabilité perçue que les femmes éprouvent vis-à-vis de l'entrepreneuriat (notamment Marlow et Patton, 2005).

Impact

Du lancement de l'initiative (mai 2008) jusqu'à sa fin (décembre 2014), les ambassadrices du programme ont mobilisé plus de 170 000 personnes dans le cadre de quelque 11 000 activités. Le programme a réalisé une enquête pour chaque expérience, afin de rassembler les opinions des participantes et des ambassadrices.

Les participantes ont dû noter les ambassadrices sur une échelle de 1 à 5, du point de vue du contenu et de la qualité des interventions. Dans l'ensemble, 70 % du public a qualifié le contenu et les interventions de «moyen», «bon» ou «très bon». Les participantes ont également été interrogées sur leur «intérêt pour l'entrepreneuriat» et 50 % des femmes ayant assisté à la présentation d'une ambassadrice ont manifesté un «intérêt accru» pour l'entrepreneuriat après avoir rencontré l'ambassadrice.

Selon les autoévaluations des ambassadrices quant aux expériences vécues dans le cadre du projet, 50 % d'entre elles ont estimé que le rôle d'ambassadrice a été bénéfique pour leur activité d'entrepreneur. Parmi les résultats positifs figurent notamment une plus grande visibilité personnelle, un réseau social plus large et un renforcement des compétences. En ce qui concerne la gestion du programme, l'évaluation des ambassadrices révèle que 70 % d'entre elles étaient «satisfaites» ou «très satisfaites» quant à la coordination du projet au niveau tant régional que national.

En 2013, des efforts particuliers ont été déployés pour promouvoir le programme auprès des professeurs de l'enseignement secondaire, étant donné que les lycéennes représentaient un des groupes cibles prioritaires du programme. Selon les données de l'enquête, 55 % des professeurs travaillant dans le domaine des affaires et de l'entrepreneuriat avec des lycéennes connaissaient le programme des ambassadrices.

Les statistiques de l'Agence suédoise de l'analyse des politiques de croissance révèlent que le site internet du projet (www.ambassadorer.se) a enregistré environ 800 visiteurs uniques par semaine depuis son lancement en 2008. Le programme est apparu dans les médias à peu près 200 fois par an au cours de son existence.

Conditions pour le transfert

En 2009, l'Union européenne a lancé un réseau européen d'ambassadrices de l'esprit d'entreprise, qui s'inspire du programme suédois et d'autres projets pionniers tels que celui mis en place au Royaume-Uni ⁽⁶⁾. Le concept des ambassadrices est désormais appliqué dans 21 autres pays de l'Union européenne. Les principaux facteurs de réussite de ce genre de programme peuvent être présentés comme suit:

1. *Constituer un groupe d'ambassadrices dévouées.* La réussite de la mise en œuvre repose sur l'engagement des ambassadrices et leur capacité à se porter volontaires. Toutefois, il convient également de mettre en place un processus de sélection pour s'assurer que les ambassadrices possèdent les qualifications nécessaires.

6. Pour davantage d'informations, veuillez consulter: http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/work-for/women/support-networks/index_en.htm

2. *Garantir que les ambassadrices sont représentatives.* Étant donné que les normes comportementales varient entre les peuples et au sein des sous-groupes des populations, une diversité d'ambassadrices du point de vue de l'âge, de l'expérience professionnelle, du milieu culturel, etc., est nécessaire pour avoir un réel impact sur l'audience (hommes ou femmes).
3. *Promouvoir le programme massivement.* Les moyens de sensibilisation tels que les sites internet, les médias sociaux, etc., sont essentiels pour mobiliser les citoyens dans leur ensemble, et les jeunes en particulier.
4. *Transmettre des messages positifs.* Les activités des ambassadrices doivent, dans la mesure du possible, avoir le potentiel d'influencer les mécanismes théoriques identifiés de la désirabilité perçue («Il s'agit d'un choix de carrière approprié et potentiellement attractif») et de la faisabilité perçue («Moi aussi, je peux le faire») parmi les participantes.
5. *Évaluer l'impact.* Les évaluations doivent s'appuyer sur une variété d'indicateurs, y compris l'autoévaluation des expériences de la part des ambassadrices, l'impact sur les participantes et les statistiques secondaires telles que la couverture médiatique. L'évaluation doit être réalisée par des acteurs indépendants, comme dans l'exemple suédois.

Références

- Bruni, A., Gherardi, S., et Poggio, B. (2004), «Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 17, p. 256-268.
- Krueger, N. (1993), «The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 18, p. 5-21.
- Krueger, N., Reilly, M. D., et Carsrud, A.L. (2000), «Competing models of entrepreneurial intentions», *Journal of Business Venturing*, vol. 15, p. 411-432.
- Marlow, S., et Patton, D. (2005), «All credit to men? Entrepreneurship, finance, and gender». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, p. 717-735.
- Shapiro, A., et Sokol, L. (1982), «The Social Dimensions of Entrepreneurship» in Kent, C. A., Sexton, D. L., et Vesper, K. E. (éd.), *The Encyclopaedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, p. 72-90.
- Thaler, R. H., et Sunstein, C. R. (2008), *Nudge*, Yale University Press.
- Wilson, F., Kickul, J., et Marlino, D. (2007), «Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, p. 387-406.

Accès à l'emploi, Royaume-Uni

Cette étude de cas illustre la manière dont un programme de soutien traditionnel peut aider les personnes handicapées à créer leur entreprise grâce à l'octroi de subventions. Les objectifs du programme ainsi que les raisons justifiant la mise en place de ce mécanisme de soutien sont abordés. Elle décrit également le fonctionnement du système et les modalités d'accès. Des données sur les résultats obtenus sont également présentées, ainsi que les principaux défis rencontrés lors de la mise en œuvre de ce programme et les conditions permettant de transférer cette approche à un autre contexte.

Objectifs

Le programme «Accès à l'emploi» (Access to Work) au Royaume-Uni cible les personnes dont la maladie ou le handicap entrave leur manière de travailler. Il s'adresse aux personnes souffrant de problèmes de santé ou d'invalidité de longue durée qui nécessitent un soutien pratique supplémentaire pour obtenir ou garder un emploi. Le programme vise à atténuer les inégalités qui subsistent entre les personnes handicapées et les personnes valides sur le lieu de travail, en éliminant plusieurs obstacles à l'emploi.

Il est en place dans tout le Royaume-Uni depuis 1994 (même si certains de ses éléments existent depuis bien plus longtemps) et il demeure disponible en Angleterre, en Écosse et au pays de Galles. Il octroie une subvention afin d'aider un individu (ou un employeur) à couvrir les frais liés à des services de soutien ou à l'achat d'équipement lorsque cela est nécessaire pour commencer à travailler, pour garder un emploi ou pour créer une entreprise. Les subventions sont destinées aux employés, aux travailleurs indépendants et aux personnes souhaitant créer une entreprise. Pour ces dernières, les subventions du programme «Accès à l'emploi» peuvent être combinées à la New Enterprise Allowance (NEA) (indemnité pour les nouvelles entreprises), qui fournit une allocation hebdomadaire pendant 26 semaines pour soutenir l'entrepreneur lors des étapes initiales de la création de l'entreprise. Le montant de la subvention au titre du programme «Accès à l'emploi» dépend des circonstances. Elle ne doit pas être remboursée et n'a aucune incidence sur les autres aides que les bénéficiaires reçoivent (7).

Fondement

Les taux de travail indépendant chez les personnes handicapées sont généralement plus élevés que chez les personnes valides, car l'entrepreneuriat peut offrir la flexibilité nécessaire pour gérer le handicap et demeurer actif sur le marché du travail (notamment Meager et Higgins, 2011; Pagán,

7. Toutefois, si le candidat perçoit d'autres aides spécifiques, il pourrait ne pas être éligible simultanément au soutien du mécanisme «Accès à l'emploi».

2009). Ce constat atteste du potentiel croissant que présente le travail indépendant pour permettre aux personnes souffrant d'invalidité de participer au marché du travail. «Accès à l'emploi» entend favoriser l'activité des personnes handicapées sur le marché du travail, qu'il s'agisse d'un emploi salarié ou indépendant. Il soutient également le travail indépendant et la création d'entreprise grâce à son partenariat formel avec la New Enterprise Allowance.

Le programme «Accès à l'emploi» repose sur le principe que les personnes souffrant d'invalidité sont susceptibles de nécessiter des aménagements du lieu de travail (matériel, entre autres) ou des conditions de travail (par exemple les heures de travail) afin d'atténuer les inégalités dont elles souffrent lorsqu'elles travaillent. En fonction de la nature du handicap, les possibilités d'aménagement prévoient notamment des opportunités de formation, l'achat de nouveau matériel (un clavier spécial en cas d'arthrose, par exemple), des modifications physiques du lieu de travail (telles que l'installation d'une rampe pour les personnes en fauteuil roulant) ou des améliorations des politiques sur le lieu de travail (un bureau particulier plutôt que partagé, entre autres). «Accès à l'emploi» finance des solutions efficaces au regard des coûts tant pour les employés que pour les travailleurs indépendants.

Ce programme s'inscrit par ailleurs dans la philosophie des politiques sociales plus globales qui visent à maintenir actifs les groupes de population menacés d'exclusion sociale. Le risque de pauvreté au sein de l'Union européenne est nettement plus élevé chez les personnes handicapées que chez les personnes valides (21,1% contre 14,9%), ce qui s'explique en grande partie par les faibles taux d'emploi chez les individus souffrant d'invalidité (Hauben e.a., 2012).

Activités

Le programme «Accès à l'emploi» est géré par Jobcentre Plus. Il fournit des conseils et un appui pratique aux personnes handicapées et à leurs employeurs pour les aider à surmonter les obstacles professionnels issus du handicap. Outre la communication d'informations et de conseils aux personnes handicapées et aux employeurs, le programme verse une subvention par l'intermédiaire de Jobcentre Plus pour couvrir les coûts de mise en place d'«aménagements raisonnables» sur le lieu de travail pour aider les employés et les indépendants à surmonter les difficultés professionnelles liées au handicap (le programme «Accès à l'emploi»). Plus précisément, les contributions financières suivantes sont disponibles dans le cadre du mécanisme (Dewson e.a., 2009):

- *aides spéciales et subventions d'équipement*, pour aider les personnes souffrant d'invalidité à surmonter les obstacles liés au handicap sur le lieu de travail;
- *subventions pour l'adaptation des locaux et des équipements*, qui contribuent à couvrir les frais visant à rendre les locaux et les équipements accessibles;
- *subventions pour les déplacements vers le lieu de travail*, qui permettent de prendre en charge les coûts supplémentaires liés aux déplacements vers ou sur le lieu de travail pour les personnes qui se trouvent dans l'incapacité d'utiliser les transports publics;
- *subventions pour du personnel de soutien*, qui permettent au demandeur de recourir aux services d'un assistant. Ce soutien au travail peut notamment revêtir les formes suivantes: lecture à une personne malvoyante, communication en langue des signes à une personne malentendante (à part lors des entretiens d'embauche, qui sont couverts par un communicateur auxiliaire pour les entretiens), services de coaching spécialisés pour une personne rencontrant des difficultés d'apprentissage ou aide aux personnes nécessitant des soins personnels;
- *subventions pour des dépenses diverses*, afin d'éliminer les obstacles liés au handicap qui ne sont pas couverts ailleurs, tels que les frais de parking lorsque le handicap requiert l'utilisation d'un parc de stationnement pratique, mais payant;
- *subventions pour un communicateur auxiliaire lors des entretiens*, qui couvrent la totalité du coût que représente le recrutement d'un interprète pour supprimer les obstacles à la communication lors d'un entretien d'embauche.

Les aides reçues au titre d'«Accès à l'emploi» s'ajoutent aux aménagements raisonnables effectués par les employeurs conformément à la loi relative à la discrimination fondée sur le handicap (Disability Discrimination Act). Pour pouvoir bénéficier du mécanisme «Accès à l'emploi», les individus

doivent correspondre à la définition de personne atteinte de handicap selon la loi relative à la discrimination fondée sur le handicap ou souffrir d'une invalidité qui entrave leur travail (Thornton et Gordon, 2002; Dewson e.a., 2009). Le programme s'adresse aux citoyens âgés de 16 ans au moins souffrant d'un handicap et résidant en Angleterre, en Écosse ou au pays de Galles, et qui sont soit employés ou indépendants, soit sur le point de commencer un emploi ou une période d'essai. Même si la majorité des aides sont octroyées aux entreprises qui emploient des personnes handicapées, elles sont également destinées aux travailleurs indépendants et aux personnes qui créent une entreprise. «Accès à l'emploi» accorde des subventions aux personnes individuelles souffrant d'invalidité ou à leur employeur pour rembourser les frais approuvés. Il s'agit d'un programme flexible qui peut s'adapter aux besoins individuels. La subvention ne concerne toutefois pas le travail bénévole.

L'état de santé ou le handicap doit altérer la capacité du demandeur à travailler ou induire des coûts professionnels que le demandeur doit assumer. Si le demandeur perçoit d'autres bénéfices, tels que l'allocation d'incapacité, l'allocation de travail et de soutien, l'allocation d'incapacité grave, le complément de revenu ou les crédits d'assurance nationale, il pourrait ne pas avoir droit simultanément au soutien accordé au titre du mécanisme «Accès à l'emploi». La subvention «Accès à l'emploi» est transférable lors d'un changement d'emploi.

«Accès à l'emploi» soutient les travailleurs indépendants et les personnes qui créent leur entreprise, en particulier au moyen de l'achat d'équipements spécialisés, de prestations d'un assistant et de remboursements des frais de déplacement. L'objectif consiste à permettre aux personnes handicapées à disposer des mêmes opportunités que n'importe qui d'autre en matière de création d'entreprise. «Accès à l'emploi» vise à augmenter le nombre d'indépendants parmi les personnes souffrant d'invalidité, qui s'élève à environ 500 000 individus, soit 15 % des personnes handicapées en âge de travailler, contre 3,2 millions d'indépendants valides.

Aucun montant n'est fixé pour la subvention «Accès à l'emploi» — il dépend des circonstances individuelles (telles que la durée de l'emploi, la taille de l'employeur, l'appui nécessaire et le statut ou non d'indépendant). Le niveau exact du partage des coûts est convenu entre l'employeur (ou l'indépendant) et le conseiller du programme. Une subvention visant à rembourser le coût des services d'aide peut représenter jusqu'à 100 % des frais approuvés dans le cas des travailleurs indépendants ou des entreprises émergentes (Access to Work, 2014).

Les conseillers pour l'emploi des personnes handicapées travaillant dans les bureaux locaux de Jobcentre Plus émettent des recommandations lors d'une demande d'inscription au programme. Le demandeur peut également s'adresser aux centres de contact régionaux du programme pour vérifier les modalités d'accès. Les services de soutien opérationnel sont chargés de la gestion administrative d'«Accès à l'emploi» (Dewson e.a., 2009).

Financement du projet

Le budget du programme est géré dans le cadre des plafonds de dépenses ministérielles du ministère du travail et des pensions. Le budget a augmenté de 14,6 millions de livres sterling (GBP) (environ 21,9 millions d'euros) en 1997-1998 à 69 millions de GBP (à peu près 78,3 millions d'euros) en 2008-2009 et demeure à ce niveau (Access to Work, 2014).

Défis rencontrés

«Accès à l'emploi» souffre d'un manque de sensibilisation parmi ses bénéficiaires potentiels. Le programme n'est pas promu à grande échelle et de nombreux clients l'ont découvert par hasard ou «par accident», généralement par le biais de sources non officielles ou d'organisations représentant les personnes handicapées. Les organismes caritatifs et les organisations du secteur public de plus grande envergure étaient généralement mieux informés à propos du programme que les petites entreprises et les indépendants. Par ailleurs, les évaluations révèlent que le matériel de promotion du programme, tant les imprimés que le site internet, pourrait être amélioré; ainsi, le recours à des exemples concrets permettrait de donner des renseignements plus détaillés sur le type d'aides disponibles et les personnes cibles. En outre, des inquiétudes ont été soulevées quant à la circulation des informations entre «Accès à l'emploi» et les fonctionnaires de Jobcentre Plus ainsi que d'autres professionnels

(tels que les professionnels de la santé). Les études recommandent que ces voies de communication essentielles soient privilégiées pour garantir que le personnel qui est en contact avec les clients est capable de les orienter vers le programme.

Même si la majorité des bénéficiaires du programme ont émis des commentaires positifs sur le processus de demande, ils ont également fait part de certains problèmes (Dewson e.a., 2009):

- des difficultés à expliquer ou à faire comprendre aux fonctionnaires la nature de leur(s) handicap(s) ou de leur statut professionnel. Cela se révèle particulièrement délicat pour les indépendants;
- les formulaires de demande qui sont relativement rigides et n'existent pas dans des formats alternatifs. Les personnes confrontées à des difficultés d'apprentissage ont eu beaucoup de mal à suivre les procédures bureaucratiques du programme;
- des retards pour finaliser le processus de demande et recevoir l'aide sur place.

En général, les clients souffrant de handicaps multiples ont rencontré les plus grandes difficultés lors du processus et de la procédure d'évaluation. Les personnes dont les besoins étaient complexes ou multiples sont celles qui se sont déclarées insatisfaites à l'égard du processus d'évaluation — un sentiment quoique relativement peu fréquent. Par ailleurs, lors de l'évaluation, certains ont remis en cause l'objectivité de l'évaluation ainsi que la cohérence des décisions entre les fonctionnaires et les régions. Il s'avère dès lors nécessaire d'améliorer la communication entre tous les acteurs impliqués dans le processus d'évaluation et de prise de décision afin de garantir que les solutions proposées tiennent pleinement compte des besoins des clients. Enfin, certains utilisateurs ont fait part de difficultés lorsqu'un réexamen de leurs besoins en matière d'aide était nécessaire en raison de changements au niveau de leur situation; par exemple en cas de dégradation de leur état de santé, de changement d'emploi ou lorsqu'ils avaient besoin d'aide pour conserver le soutien reçu au titre d'«Accès à l'emploi». Une fois de plus, il est recommandé d'intensifier la communication entre les fonctionnaires et les clients et de mettre en place des services postérieurs à l'octroi de l'aide (Dewson e.a., 2009).

Pour les travailleurs indépendants, ces défis sont d'autant plus marqués. Jobcentre Plus a rencontré des difficultés à mobiliser les petites entreprises et, plus particulièrement, les indépendants. Le contact est généralement établi par l'intermédiaire des comptables, avocats ou chambres de commerce, notamment. Le personnel de Jobcentre Plus a été formé et mieux informé sur le programme, afin d'être capable de promouvoir le mécanisme auprès des sociétés plus petites et des indépendants (Access to Work, 2014).

Impact

En 2012, «Accès à l'emploi» a permis à plus de 30 000 personnes souffrant d'invalidité d'obtenir ou de garder un emploi, dont 4 500 personnes travaillant dans de petites entreprises. Les études révèlent par ailleurs que 45 % des bénéficiaires seraient au chômage s'ils n'avaient pas reçu l'aide octroyée au titre du programme (ministère du travail et des pensions, 2013). Les évaluations démontrent incontestablement que les types d'aides accordées dans le cadre du programme ont produit des résultats positifs sur l'emploi.

Les subventions pour du personnel de soutien se sont révélées essentielles pour obtenir un travail et préserver l'emploi. L'évaluation indique également que les services d'un travailleur de soutien pourraient s'avérer déterminants pour permettre aux indépendants souffrant de handicap de diriger une entreprise de la même manière qu'une personne valide. La présence d'un travailleur de soutien a montré aux collègues et aux clients que les personnes handicapées peuvent travailler sur un pied d'égalité et a contribué à l'atténuation des préjugés. Par ailleurs, le recours à un travailleur de soutien a concouru à des améliorations de la santé qui ont joué un rôle décisif entre le maintien ou la perte d'un emploi. Cependant, les bénéficiaires sont moins susceptibles de préférer cette aide à d'autres services, tels que les subventions pour des aides et équipements spéciaux (Dewson e.a., 2009).

Malgré le potentiel que possède «Accès à l'emploi» pour soutenir les indépendants, la participation est relativement faible et les évaluations ne se concentrent dès lors pas sur ces clients. En 2012, environ

8 000 clients du programme «Accès à l'emploi» ont créé une entreprise en utilisant l'indemnité pour les nouvelles entreprises (ministère du travail et des pensions, 2013). Parmi les exemples de nouvelles sociétés figurent une entreprise de toilettage canin mobile, une chocolaterie et un restaurant de tapas.

Les clients sont globalement satisfaits de l'aide qu'ils reçoivent (Thornton et Corden, 2002; Dewson e.a. 2009). Les bénéficiaires ayant des besoins moins complexes, comme une aide pour couvrir les frais de déplacement vers le lieu de travail, avaient tendance à être satisfaits, alors que les personnes présentant des besoins plus compliqués ont fait état d'une certaine insatisfaction à l'égard du programme «Accès à l'emploi» (Dewson e.a., 2009). Dans l'ensemble, le processus de demande a été considéré comme rapide, réactif et professionnel et les demandeurs ont déclaré avoir reçu un bon niveau de soutien lors du processus, notamment par téléphone. De même, le processus d'évaluation a été jugé minutieux et complet. Les évaluateurs ont été perçus comme des experts dans leur domaine et les clients ont été impressionnés par le niveau de détail et de professionnalisme dont ils ont fait preuve. De nombreux bénéficiaires ont indiqué avoir appris beaucoup de la part des prestataires des services d'évaluation, en ce qui concerne non seulement leur état de santé ou leur handicap, mais également les solutions disponibles (Dewson e.a., 2009).

Lors de l'évaluation des impacts du programme, il convient de tenir compte des coûts des effets d'aubaine. Les évaluations révèlent que les coûts des effets d'aubaine varient entre les différents types de soutien accordé dans le cadre du programme. Les subventions pour les déplacements vers le lieu de travail représentent une additionnalité presque totale, puisque l'aide octroyée n'aurait pas été fournie autrement, par les employeurs notamment. Des effets d'aubaine partiels sont plutôt fréquents dans le cadre de ce programme étant donné que l'aide aurait de toute manière été disponible pour les personnes handicapées, mais le processus d'octroi aurait été plus long ou le soutien n'aurait peut-être pas été aussi complet que celui accordé au titre d'«Accès à l'emploi». Au sein de ce programme, aucun effet d'aubaine complet n'a été signalé, ce qui suggère que l'aide accordée a, dans tous les cas, été bénéfique pour les clients (Dewson e.a., 2009). Globalement, on estime que le programme possède un bon rapport coût/efficacité et a permis incontestablement de rentabiliser l'investissement effectué par le Trésor public: chaque livre sterling dépensée pour le programme a créé un retour de 1,48 GBP (ministère du travail et des pensions, 2013; Access to Work, 2014).

Conditions pour le transfert

Il convient de prendre en considération les principaux facteurs de réussite suivants lors de la mise en place d'une approche similaire visant à aider les personnes handicapées à devenir indépendantes:

1. *Garantir un niveau de financement important.* Outre le financement des différents éléments du programme, des fonds seront nécessaires pour la promotion et pour l'adaptation des formulaires de demande aux divers handicaps.
2. *Communiquer massivement et tirer profit d'autres programmes d'aide pour sensibiliser les citoyens.* Les évaluations semblent suggérer qu'«Accès à l'emploi» n'a pas été pleinement mobilisé par les personnes handicapées ni par les employeurs et que le programme possède un potentiel inexploité d'autant plus important pour les travailleurs indépendants et les petites entreprises. De manière générale, la faible participation au programme s'explique par un niveau de sensibilisation faible et fragmenté, en raison d'un manque de marketing et de communication entre les partenaires.
3. *Effectuer les paiements en amont.* Les petites entreprises et les entrepreneurs (potentiels) sont susceptibles d'être confrontés à des problèmes de liquidité qui les empêchent de payer les coûts liés aux équipements, au personnel de soutien et aux déplacements préalablement à l'octroi des subventions. Pour permettre à ce programme (ou des systèmes similaires) de répondre aux besoins de ce groupe cible particulier, la procédure de remboursement doit être revue.
4. *Associer le mécanisme à d'autres aides aux travailleurs indépendants.* Cette expérience a démontré l'utilité d'associer des subventions pour des équipements, du personnel de soutien et des déplacements avec d'autres mécanismes (par exemple la NEA) pour soutenir la création d'entreprise parmi les personnes handicapées.

5. *Former le personnel responsable du programme.* Il est apparu que le personnel responsable du programme a rencontré des difficultés à comprendre les différentes formes de handicap, ce qui a rendu les processus de demande et d'évaluation compliqués pour de nombreux demandeurs, en particulier les personnes souffrant de handicaps multiples. Il pourrait s'avérer utile de dispenser une formation de sensibilisation au personnel de première ligne pour résoudre ces difficultés.

Références

- Access to Work (2014), «The Access to Work Scheme», disponible à l'adresse suivante: www.publications.parliament.uk/pa/cm200809/cmselect/cmworpen/158/15807.htm (consulté le 27 juin 2014).
- Access to Work (2014b), site internet d'Access to Work, disponible à l'adresse suivante: www.gov.uk/access-to-work (consulté le 3 juin 2014).
- Dewson, S., Hill, D., Meager, N., et Willison, R. (2009), «Evaluation of Access to Work: Core Evaluation. Department for Work and Pensions», Research Report n° 619.
- Hauben, H., Coucheir, M., Spooren, J., McAnaney, D., et Delfosse, C. (2012), «Assessing the impact of European governments' austerity plans on the rights of people with disabilities», in European Foundation Centre (éd.), rapport européen, p. 19-24.
- Meager, N., et Higgins, T. (2011), «Disability and skills in a changing economy», UK Commission for Employment and Skills, Briefing Paper Series, disponible à l'adresse suivante: www.oph.fi/download/140962_equality-disability.pdf
- Ministère du travail et des pensions et The Rt Hon Esther McVey (2013), «New year — new start up support for disabled entrepreneurs», www.gov.uk/government/news/new-year-new-start-up-support-for-disabled-entrepreneurs (consulté le 27 juin 2014).
- New Enterprise Allowance (2014), disponible à l'adresse suivante: www.gov.uk/new-enterprise-allowance (consulté le 3 juin 2014).
- Pagán, R. (2009), «Self-employment among people with disabilities: Evidence for Europe», *Disability and Society*, vol. 24, n° 2, p. 217-229.
- Thornton, P., et Corden, A. (2002), «Evaluating the impact of Access to Work: A case study approach», Social Policy Research Unit, université de York.

Prowess, Royaume-Uni

Cette étude de cas présente un exemple d'accréditation des organisations d'aide au développement des entreprises visant à garantir qu'elles fournissent des services de soutien de haute qualité. Elle décrit les objectifs et le fondement de cette approche, ainsi que son fonctionnement. Des données sont fournies pour témoigner de l'impact de ce projet. Elle traite également des défis rencontrés lors de la mise en œuvre de ce type d'action et des conditions permettant le transfert de cette approche à un autre contexte.

Objectifs

Prowess est un réseau d'organisations membres provenant de l'ensemble du Royaume-Uni qui fournissent des services d'aide à la création d'entreprise sensibles aux besoins des femmes. Il a été mis en place en 2002 avec le soutien du gouvernement, sous le nom d'«association nationale britannique pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin» (UK National Association for the Promotion of Women's Enterprise), une «société à responsabilité limitée par garanties», et a œuvré sous cette forme jusqu'en 2011. Il a été chargé d'élaborer la première stratégie nationale en faveur de l'entrepreneuriat féminin et d'établir des normes de qualité pour les services d'aide aux femmes entrepreneurs. Au plus fort de ses activités, Prowess comptait plus de 350 organisations membres, qui soutenaient au total plus de 100 000 femmes détentrices d'entreprise.

Par ailleurs, Prowess a joué un rôle de plaidoyer décisif auprès du gouvernement en faveur de l'instauration du panel sur l'entrepreneuriat féminin (Women's Enterprise Panel) et du groupe de travail sur l'entrepreneuriat féminin (Women's Enterprise Task Force). Ces entités ont contribué au maintien de l'entrepreneuriat féminin parmi les priorités politiques, à une époque où le ministère des entreprises connaissait des changements fréquents de dirigeants politiques. Il a également élaboré du matériel de formation, des rapports de bonnes pratiques et des normes de qualité pour les services d'aide aux entreprises qui assistaient les femmes entrepreneurs. La norme de qualité la plus renommée est le Flagship Award (prix de l'excellence), qui prétend évaluer la qualité de l'aide aux entreprises du point de vue de sa «sensibilité par rapport aux besoins des femmes».

L'entreprise Prowess a été fermée en 2012 en raison de compressions des dépenses gouvernementales, mais l'ancien président-directeur général a acheté ses actifs et a relancé Prowess en tant qu'entreprise sociale. Depuis lors, elle a été réorganisée et repose désormais davantage sur le soutien des acteurs du secteur privé. Ainsi, elle a développé la charte des femmes dans le monde des affaires (The Charter for Women in Business), qui sert de code de bonnes pratiques et d'instrument de formation et de marketing pour les organisations qui souhaitent aider davantage de femmes à créer, maintenir ou développer des entreprises prospères. En ce sens, elle continue d'agir comme un réseau rassemblant les prestataires locaux de services d'aide aux entreprises sensibles aux besoins des femmes.

Fondement

Au Royaume-Uni, les femmes entrepreneurs représentaient environ un tiers des entreprises créées au début des années 2000. Elles étaient incontestablement sous-représentées parmi les nouveaux propriétaires d'entreprise. Bien que cette situation ait sensiblement évolué lors de cette dernière décennie — les femmes représentent désormais plus de 50 % des nouvelles entreprises — les sociétés dirigées par les femmes tendent à être sous-capitalisées et à opérer dans un ensemble plus limité de secteurs à moindre valeur ajoutée (Eurostat, 2015).

Au début des années 2000, l'agence Small Business Service a reconnu que les services d'aide aux entreprises ne mobilisaient pas suffisamment les femmes ni les autres groupes sociaux cibles (les femmes, les jeunes, les immigrés, les personnes handicapées, etc.). Les services d'aide aux entreprises ne parvenaient généralement pas à encourager les femmes à devenir indépendantes et ne reconnaissaient pas leur potentiel économique.

Prowess a été établi comme un réseau d'organisations d'aide aux entreprises impliquées dans le soutien à l'entrepreneuriat féminin. Il a été lancé au moment où le gouvernement menait une politique en faveur de la mise en place d'agences spécialisées dans l'appui à des groupes sociaux particuliers. Les femmes représentaient le plus grand de ces groupes cibles et plusieurs agences, locales et nationales, ont été mises en place à cette époque. Certaines demeurent actives à l'heure actuelle, notamment la Women's Business Development Agency, mais un grand nombre d'activités ont été restreintes, cessées ou transférées aux programmes et agences traditionnels. Il existe toutefois encore un groupe non négligeable d'organisations de soutien aux entreprises intéressées par le partage de matériel et de bonnes pratiques en matière d'aide à l'entrepreneuriat féminin.

Activités

Même si Prowess a mené un grand nombre d'activités, telles que la représentation et le plaidoyer aux niveaux national et régional et la prestation de services d'appui à ses organisations membres (par exemple l'organisation d'événements annuels), une de ses plus importantes contributions a été le Prowess Flagship Award (le prix Prowess de l'excellence). Cette nomination visait à reconnaître les services de soutien aux entreprises sensibles aux besoins des femmes, dans le cadre d'un projet financé par le Phoenix Development Fund, un fonds national consacré au développement des entreprises dans les régions défavorisées et parmi les groupes sous-représentés dans le monde des affaires.

Le prix Prowess est attribué à l'aune d'une série de 12 critères servant à évaluer les prestataires de services d'aide aux entreprises, traditionnels et spécialisés dans l'appui aux femmes. Le conseil d'administration de Prowess a établi les critères et a tenté de rassembler les bonnes pratiques en matière d'appui à l'entrepreneuriat féminin. Les 12 normes pour les prestataires de services d'aide aux entreprises sont réparties en 4 principaux domaines que sont l'inclusion, l'égalité, l'orientation client et la qualité (tableau 22.1).

Prowess a procédé à l'évaluation de toutes ses organisations membres. Chaque évaluation consistait en une visite des lieux, lors de laquelle une petite équipe de Prowess rencontrait l'organisation et certains de ses bénéficiaires pour évaluer ses activités sur la base des 12 critères.

Des 68 organisations évaluées lors du premier cycle, 6 ont obtenu le statut de «membre d'excellence». En outre, 9 organisations membres ont été évaluées à l'aune de critères légèrement différents, puisqu'elles représentaient des réseaux. Deux d'entre elles ont reçu le statut de «réseau membre d'excellence». Actuellement, 24 organisations ont remporté un des prix de l'excellence.

Depuis 2011, le prix de l'excellence a pris fin dans le cadre de Prowess 2.0. Il a été remplacé par une charte des femmes dans le monde des affaires (Charter for Women in Business), qui représente un code de bonnes pratiques et un instrument de marketing et de formation pour les prestataires de services et de soutien aux entreprises qui aident les femmes à créer et développer leur entreprise. La charte s'appuie sur les prix Prowess de l'excellence et le travail d'autres pionniers dans ce domaine (tels que le Small Firms Enterprise Development Initiative et le Women's Business Centres International Standard), mais va au-delà, puisque, parallèlement à l'accréditation facultative, elle fournit un code de bonnes pratiques pour le personnel et les formations.

Tableau 22.1. Normes d'excellence de Prowess

	Norme	Fondement
1	Le prestataire organise régulièrement des réunions en face à face pour fournir ses services.	Un grand nombre de femmes qui créent leur propre entreprise souffrent d'un manque de confiance. Lors des étapes initiales, les services individuels se révèlent essentiels. Des services en face à face réguliers permettront également d'établir la confiance et de garantir que les entreprises sentent qu'elles peuvent contribuer à façonner le service.
2	Le prestataire offre des services d'aide adaptés aux femmes depuis au moins un an.	Le processus d'élaboration d'un programme de soutien à l'entrepreneuriat féminin de qualité doit nécessairement prendre en considération l'expérience et les commentaires des clients.
3	Le prestataire de services soutient au minimum 50 femmes propriétaires d'entreprise par an (30 dans les régions reculées).	Des programmes de qualité doivent s'engager à assurer une conception et une mise en œuvre efficaces des programmes. La mobilisation des clients cibles s'avère essentielle.
4	Le prestataire de services ventile les données par sexe, statut ethnique, handicap et autres caractéristiques pertinentes, qui permettent l'identification des groupes défavorisés et sous-représentés; le prestataire mobilise un nombre suffisant de ces groupes sociaux.	Pour cibler efficacement les segments du marché, il convient de comprendre les clients et de connaître les moyens de les mobiliser.
	Le prestataire de services s'engage à assister diverses communautés.	Une mission stratégique est nécessaire pour garantir un service durable.
5	Le prestataire de services est orienté client et cherche sans cesse à améliorer ses services et à satisfaire les besoins de ses clients. Il dispose de méthodes pour écouter les expériences et les inquiétudes des clients.	Les organisations modèles écoutent leurs clients et tiennent compte de leurs commentaires. Il convient de mettre en place des procédures, telles que des audits sociaux ou des sondages auprès des clients.
6	Le prestataire de services dispose d'un programme actif de sensibilisation (par exemple des interventions/visites dans des endroits où les femmes se rendent).	Étant donné que de nombreuses femmes ne se considèrent pas comme des «femmes d'affaires», le marketing et les activités de sensibilisation doivent être attentifs à la clientèle.
7	Au moins un tiers des employés de soutien aux entreprises sont des femmes.	Les organisations d'appui doivent s'efforcer de prendre en compte les caractéristiques de leurs clients. Les femmes spécialisées en matière d'aide aux entreprises peuvent servir de puissants modèles pour les clients; les clientes préfèrent parfois rencontrer une femme.
8	Le prestataire de services cherche activement à garantir l'accès des femmes aux services de soutien.	Il convient de tenir compte des responsabilités familiales — les femmes ayant des obligations familiales auront besoin d'avoir accès à une crèche ou d'aides pour couvrir les frais de garde d'enfant, sans trop de restrictions. Un problème croissant concerne les personnes âgées ou les personnes à charge ayant d'autres besoins en matière de soins, étant donné que les femmes sont plus susceptibles d'en être les principales responsables. Il convient également de ne pas négliger l'aspect culturel, puisque les femmes appartenant à certaines cultures ne participeront pas à des cours mixtes.
9	Au moins 40 % des clients sont des femmes.	Dans le cadre de la stratégie en faveur de l'entrepreneuriat féminin, le gouvernement vise à atteindre 40 % de femmes parmi les utilisateurs des services d'aide aux entreprises financés par le gouvernement; les organisations traditionnelles d'appui aux entreprises sont tenues de réaliser cet objectif.
10	Lorsque le prestataire de services travaille en partenariat pour fournir une gamme cohérente de services, il influence ses partenaires et est informé de leurs activités.	Les relations avec des prestataires de référence sont importantes, mais les organisations modèles chercheront à établir des relations de travail plus étroites avec des agences qui leur permettent de fournir un service cohérent. Et elles exigeront de leurs partenaires qu'ils respectent les normes élevées qu'elles se sont elles-mêmes imposées.
	Le prestataire de services aux entreprises, directement ou par l'intermédiaire de ses partenariats, fournit aux femmes l'accès aux aides suivantes:	Les femmes sont généralement plus ouvertes lors de séances réservées aux femmes, ce qui conduit à des discussions plus approfondies. Ces séances peuvent être de bonnes occasions pour établir des relations qui permettent de rassembler les femmes au sein de réseaux.
	<ul style="list-style-type: none"> • mise en réseau; • formation ou conseil préalables à la création d'entreprise; • formation ou conseil en entreprise; 	Ces sessions contribuent à consolider la confiance et les compétences qui renforcent l'efficacité personnelle, telles la gestion du temps et la négociation. Il s'agit de bases essentielles pour les personnes qui créent une entreprise après de longues périodes sans emploi rémunéré.
11	<ul style="list-style-type: none"> • aide pour l'accès aux financements (subventions et/ou prêts pour la création et le développement des entreprises, et/ou services d'orientation avisés vers les sources de financement adéquates, ainsi que des conseils en entreprise pour garantir que les femmes sont prêtes à recevoir des investissements); • formation aux technologies de l'information et de la communication (TIC). 	Les entreprises gérées par des femmes sont nettement plus susceptibles d'être sous-capitalisées. Les prestataires de services de soutien aux entreprises peuvent offrir un accès direct à des prêts et subventions ou des services de conseil qui comprennent la situation des femmes entrepreneurs. Certaines données révèlent que les femmes sont moins enclines à utiliser les TIC au sein de leur entreprise. L'utilisation des TIC par les entreprises doit être au cœur des programmes de formation en entreprise et les clientes doivent être encouragées à recourir aux TIC pour la recherche et la promotion de leur entreprise si nécessaire.
	Le prestataire de services aide les clientes à promouvoir et mettre en avant leur entreprise dès que possible (en les encourageant à se porter candidates à des récompenses, à mettre en place des répertoires de membres, à s'efforcer d'obtenir la médiatisation d'études de cas, etc.).	Un grand nombre d'affaires sont conclues au sein des réseaux formels et informels — mais les femmes sont généralement moins enclines à participer aux réseaux professionnels ou autres. Des réseaux réservés aux femmes peuvent favoriser la participation à un ensemble de réseaux et fournir des opportunités d'entraide avec d'autres femmes se trouvant dans la même situation.
12		La promotion offre le double avantage de mettre en avant l'entreprise (et de nombreuses femmes considèrent la vente et le marketing comme un réel problème) et de créer des modèles pertinents pour les autres femmes souhaitant créer une entreprise.

Financement du projet

Le Phoenix Development Fund du gouvernement britannique et l'initiative communautaire de l'Union européenne EQUAL ont soutenu Prowess jusqu'en 2005, au moment où il est devenu autonome. Prowess génère actuellement environ 450 000 euros par an de la part des cotisations des membres et 150 000 euros supplémentaires grâce aux événements spéciaux. Les services de conseil rapportent un petit revenu supplémentaire.

Défis rencontrés

Le défi le plus important auquel a été confronté Prowess a consisté à garantir des fonds et une base stable de clients parmi les organisations d'aide au développement des entreprises à la suite des changements de priorités du gouvernement en ce qui concerne le soutien aux entreprises. Son partenaire principal initial était l'agence gouvernementale Small Business Service, mais elle a été dissoute progressivement à partir de 2004.

En 2005, l'organisation Business Link (l'agence nationale de services d'orientation et de conseil en entreprise, financée par l'État) a été transférée aux 9 agences de développement régional (RDA) anglaises. Par conséquent, plus aucune entité unique responsable des entreprises n'existait au niveau national. Prowess a dès lors décidé de négocier avec chacune des 9 RDA pour le maintien du financement nécessaire à la poursuite de ses activités. Cinq RDA — y compris l'agence de développement des East Midlands — qui se trouvaient à la tête du mouvement des RDA sur les femmes et les entreprises ont continué à collaborer avec Prowess.

Les RDA ont été abolies en 2010 à la suite d'un changement de gouvernement. Même si le soutien aux entreprises a été attribué à plus de 30 partenariats locaux (Local Enterprise Partnerships — LEP) dans toute l'Angleterre, ces LEP étaient dotés de ressources limitées pour fournir aux femmes des services spécialisés d'aide au développement des entreprises. En 2010, le système traditionnel d'appui aux entreprises en Angleterre était devenu fragmenté par comparaison avec la situation de 2000, lorsque le pays comptait un service unifié et une marque unique pour l'aide aux petites entreprises (Small Business Service). Prowess continue de travailler avec ces nouvelles structures. Le LEP New Anglia a adhéré à la nouvelle charte des femmes dans le monde des affaires et contrôlera ses services en utilisant l'instrument d'autoévaluation de la charte à partir de 2014.

Prowess a également rencontré une série de difficultés financières. En particulier, la fin du financement de Phoenix en 2006 a entraîné une diminution immédiate de ses fonds. Par ailleurs, de nombreuses agences spécialisées, qui jouaient un rôle clé dans le programme du prix de l'excellence et qui étaient généralement des membres cotisants de Prowess, ont cessé leurs activités à la suite de la simplification et de la consolidation des services d'aide aux entreprises. Prowess a par ailleurs été marqué par la fin du soutien du Fonds social européen (FSE) au titre de l'initiative communautaire EQUAL et par la difficulté de trouver un financement postérieur dans le cadre des programmes traditionnels du FSE. La réduction du soutien des banques consécutive à l'effondrement de Lehmann Brothers en 2007 a également rendu Prowess vulnérable. Plusieurs banques, telles que RBS, NatWest et Lloyds TSB, finançaient Prowess grâce à leur budget alloué à la responsabilité sociale des entreprises.

Impact

Prowess a fait l'objet d'une étude de cas dans le cadre de l'évaluation approfondie réalisée par le Phoenix Development Fund, publiée en 2005. L'étude de cas a démontré la pertinence de l'approche de Prowess basée sur le prix de l'excellence.

Par ailleurs, l'impact de Prowess dans les East Midlands illustre bien ses accomplissements. La stratégie de développement régional des East Midlands a mis l'accent sur l'entrepreneuriat féminin. L'entrepreneuriat féminin a été sélectionné par le conseil d'administration et a remporté un des «Star Prizes» pour ses services de soutien spécial (10 au total ont été sélectionnés). Cela a également permis de faire de la publicité et de générer des appuis financiers supplémentaires.

Prowess a par ailleurs eu des répercussions au niveau national. Dans le cadre d'une stratégie durable visant à rendre ses services plus sensibles aux besoins des femmes, notamment par l'utilisation

du prix de l'excellence, l'agence nationale Business Link a augmenté sa proportion de femmes parmi ses clients d'un cinquième à un tiers, entre 2003 et 2006 (Women's Enterprise Task Force, 2009). Prowess a travaillé étroitement avec le réseau Business Link pour l'aider à mettre en œuvre cette stratégie, et plusieurs partenaires de Business Link ont obtenu le statut du prix de l'excellence.

L'héritage de leur approche perdure en quelque sorte à travers les critères d'évaluation du SFEDI (Small Firms Enterprise Development Initiative), qui sont utilisés pour accréditer les initiatives d'aide aux entreprises. Les critères mesurent la capacité de l'organisation à répondre aux besoins des différents clients présentant des origines variées.

Conditions pour le transfert

Même si le prix Prowess de l'excellence récompensant les services de soutien aux entreprises sensibles aux besoins des femmes a reçu de nombreux éloges tout au long de sa décennie de fonctionnement, il convient de mentionner qu'aucun autre équivalent n'existe dans le reste de l'Union européenne. En principe, rien n'entrave la mise en œuvre de cette approche au niveau national ou régional par des ministères ou organisations cherchant à promouvoir l'entrepreneuriat féminin. Toutefois, les mécanismes d'accréditation de ce genre sont plus efficaces lorsqu'ils s'inscrivent dans le cadre d'une politique nationale visant à améliorer les services pour les entreprises gérées par les femmes. Cela s'avère essentiel pour garantir la viabilité d'un marché de l'accréditation. Les conditions suivantes pourraient permettre un transfert réussi:

1. *Une forte volonté de la part des ministres de pallier les faibles niveaux d'entrepreneuriat féminin.* Pour cela, il faut disposer d'une base de recherche et reconnaître que les faibles taux de création d'entreprise et de survie des sociétés gérées par les femmes représentent un problème sociétal et économique. Par ailleurs, les décideurs politiques doivent comprendre que l'amélioration de la qualité du soutien aux entreprises est essentielle.
2. *La définition d'une durée suffisante pour renforcer la crédibilité du programme.* Lors des premières années de fonctionnement, les organisations telles que Prowess ont besoin de soutien public pour établir et développer des instruments similaires au prix de l'excellence. Dans l'idéal, le programme devrait être disponible pendant au moins 5 ans.
3. *L'existence d'une demande.* Le succès de la récompense dépend des organisations qui souhaitent recevoir l'accréditation. Le prix de l'excellence convenait davantage à un système d'aide aux entreprises financé par le secteur public, dans lequel évolue toute une série d'organisations traditionnelles d'appui aux entreprises et de prestataires spécialisés qui soutiennent les femmes entrepreneurs (centres d'aide à la création d'entreprise, couveuses, centres d'affaires, services de conseil et coaching en entreprise, soutien financier). La charte développée ultérieurement était mieux adaptée à un modèle basé sur le secteur privé.
4. *Le soutien aux organisations souhaitant s'améliorer.* Pour garantir son efficacité, la récompense doit être présentée aux organisations de soutien aux entreprises comme un processus positif qui leur permettra de s'améliorer. Les organisations d'appui aux entreprises doivent se préparer à être évaluées à l'aune de critères objectifs; les bailleurs, quant à eux, doivent insister sur la prestation de services d'aide sensibles aux besoins des femmes.

Références

- Eurostat (2015), *Emploi et chômage (LFS)*, disponible à l'adresse suivante: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_lfs/data/main_tables
- Women's Enterprise Task Force (2009), *Greater Return On Women's Enterprise (GROWE): The UK Women's Enterprise Task Force's Final Report and Recommendations*, disponible à l'adresse suivante: https://pure.strath.ac.uk/portal/files/17970755/D130_WETF_Growe_Report_2.4_1_.pdf

La création d'entreprise inclusive

RECUEIL DE BONNES PRATIQUES

Table des matières

Résumé

Guide de lecture

Partie I: Défis, options et facteurs de réussite des politiques en matière de création d'entreprise inclusive

Chapitre 1. Principales questions et approches politiques en matière de création d'entreprise inclusive

Chapitre 2. Les ingrédients de la réussite des programmes en matière de création d'entreprise inclusive

Partie II: Exemples de bonnes pratiques en matière de programmes d'entrepreneuriat inclusif

Programme d'aide à la création d'entreprise, Autriche

DreamStart, Belgique (Bruxelles)

«Devenir entrepreneur, ça marche», Belgique (Flandre)

Les femmes sur le marché du travail, Croatie

Coaching en entreprise pour les minorités ethniques, Danemark

Subvention de démarrage, Finlande

Programme de microfranchise de l'Adie, France

Nouvelle subvention de démarrage, Allemagne

Kiútprogram, Hongrie

Going for Growth (En route vers la croissance), Irlande

Programme d'aide à la création d'entreprise d'Invitalia en faveur des chômeurs, Italie

Mesure en faveur de la création d'une activité commerciale ou indépendante, Lettonie

Fonds de promotion de l'entrepreneuriat, Lituanie

Régime de prestations sociales pour les travailleurs indépendants (BBZ), Pays-Bas

Entrepreneur mature, Pologne

L'entrepreneuriat et le monde des affaires, Slovénie

Tremplins pour l'emploi et l'entrepreneuriat, Espagne

Ambassadrices, Suède

Accès à l'emploi, Royaume-Uni

Prowess, Royaume-Uni

Veillez consulter cet ouvrage en ligne: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264261426-fr>.

Cet ouvrage est publié sur OECD iLibrary, la bibliothèque en ligne de l'OCDE, qui regroupe tous les livres, périodiques et bases de données statistiques de l'Organisation. Rendez-vous sur le site www.oecd-ilibrary.org pour plus d'informations.

