



DOCUMENT D'ORIENTATION AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DES PROGRAMMES DE FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT INCLUSIF ET SOCIAL



Note de la Turquie

Les informations qui font référence à « Chypre » dans le présent document concernent la partie méridionale de l'île. Il n'existe pas d'autorité unique représentant à la fois les Chypriotes turcs et grecs sur l'île. La Turquie reconnaît la République turque de Chypre du Nord (RTCN). Tant qu'une solution durable et équitable n'aura pas été trouvée dans le cadre des Nations unies, la Turquie maintiendra sa position concernant la « question chypriote ».

Note de l'ensemble des États membres de l'Union européenne de l'OCDE et de l'Union européenne

La République de Chypre est reconnue par tous les membres des Nations unies sauf la Turquie. Les informations contenues dans le présent document concernent la région sous le contrôle effectif du gouvernement de la République de Chypre.

Les données statistiques concernant Israël sont fournies par et sous la responsabilité des autorités israéliennes compétentes. L'utilisation de ces données par l'OCDE est sans préjudice du statut des hauteurs du Golan, de Jérusalem Est et des colonies de peuplement israéliennes en Cisjordanie aux termes du droit international.

Remerciements

Le présent document a été rédigé par David Halabisky, Natalie Laechelt, Julie Rijpens et Helen Shymanski, analystes des politiques au Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes (CFE) de l'OCDE, avec la contribution experte d'Elin McCallum, d'Alexandra Yaghil, de Stacey J. Young (Bantani Education) et du Dr Leonie Baldacchino (institut Edward de Bono, université de Malte). Il a été rédigé sous la supervision d'Antonella Noya, cheffe de l'unité « Économie sociale et innovation », et de Jonathan Potter, chef de l'unité « Politique et analyse de l'entrepreneuriat », avec les conseils de Céline Kauffmann, cheffe de la division « Entrepreneuriat, PME et tourisme », et de Karen Maguire, cheffe de la division « Emploi local, compétences et innovation sociale » (CFE). Les auteurs remercient Viktoria Chernetska et Emma Lossouarn (CFE) pour leur aide dans la collecte d'informations de base et pour leurs contributions.

Le présent document d'orientation est produit dans le cadre du programme « Développement économique et création locale d'emplois » (LEED) de l'OCDE. Il s'inscrit dans le cadre d'une convention de subvention sur les politiques en faveur de l'entrepreneuriat inclusif et social, passée entre le programme LEED de l'OCDE et la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion (DG EMPL) de la Commission européenne. Les auteurs remercient également Julien De Beys, Louisa Loennies et Ruben Rebelo de la DG EMPL pour leurs commentaires.

Les liens contenus dans la présente publication étaient corrects au moment de l'achèvement du manuscrit.

© Photo de couverture : shutterstock

Toute utilisation ou reproduction de photos dont l'OCDE et l'Union européenne ne sont pas titulaire des droits d'auteur est interdite sans l'autorisation du ou des titulaires des droits d'auteur.

De plus amples informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet (<http://europa.eu>).

De plus amples informations sur l'OCDE sont disponibles sur l'internet (<http://www.oecd.org/fr/>).

Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2023

PDF ISBN 978-92-76-53525-6 ISSN 1977-5350 KE-BE-22-001-FR-N

© OCDE/Union européenne, 2023

Reproduction autorisée, à condition de mentionner la source.

DOCUMENT D'ORIENTATION
**AMÉLIORER L'EFFICACITÉ
DES PROGRAMMES DE
FORMATION À
L'ENTREPRENEURIAT
INCLUSIF ET SOCIAL**

■ TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	2
POINTS IMPORTANTS	6
1 L'IMPORTANCE DE LA FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT INCLUSIF ET SOCIAL.....	7
La formation à l'entrepreneuriat peut contribuer à augmenter le nombre de jeunes entreprises et à accroître leurs chances de réussite, ainsi qu'à améliorer l'aptitude à l'emploi	7
Les déficits de compétences demeurent un obstacle important au développement de l'entrepreneuriat inclusif et social	8
Les approches en matière de formation évoluent rapidement, notamment en raison de la pandémie de COVID-19	10
2 APERÇU DES PROGRAMMES DE FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT INCLUSIF ET SOCIAL	11
Différentes approches de la formation	11
Formats de formation collective	14
Formats de formation individuelle	15
Formats d'apprentissage par les pairs	16
Formats d'apprentissage en ligne	17
Formats de formation intégrés à d'autres programmes de soutien	18
3 CONCEVOIR DES PROGRAMMES DE FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT INCLUSIF ET SOCIAL PLUS EFFICACES	19
Adapter la formation aux besoins du groupe cible	19
Quel est le problème ?	19
Que peuvent faire les pouvoirs publics ?	19
Améliorer l'accès aux programmes de formation	22
Quel est le problème ?	22
Que peuvent faire les pouvoirs publics ?	22
Associer les entrepreneurs, les réseaux et les intermédiaires à la conception et la mise en œuvre des programmes de formation	24
Quel est le problème ?	24
Que peuvent faire les pouvoirs publics ?	24
Mettre en place un système de suivi et d'évaluation continus des retombées	26
Quel est le problème ?	26
Que peuvent faire les pouvoirs publics ?	26
4 CONCLUSIONS	30
RÉFÉRENCES	31

■ GRAPHIQUES ET TABLEAUX

ILLUSTRATION 1. IL EXISTE DES DISPARITÉS ENTRE LES SEXES ET LES ÂGES
DANS LA PART D'ENTREPRENEURS QUI DÉCLARENT DISPOSER DE COMPÉTENCES
ENTREPRENEURIALES9

TABLEAU 1. CARTOGRAPHIE DES FORMATS DE FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT
INCLUSIF ET SOCIAL12

TABLEAU 2. CADRE LOGIQUE ILLUSTRATIF DE L'ACTION DES POUVOIRS POLITIQUES
EN FAVEUR DE LA FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT27

POINTS IMPORTANTS

- **Les déficits de compétences demeurent un obstacle important à la conduite d'activités durables dans le domaine de l'entrepreneuriat inclusif et social.** Les enquêtes mettent souvent en évidence les déficits de compétences entrepreneuriales au sein de la population. Par exemple, entre 2016 et 2020, seuls 50 % des hommes de l'Union européenne ont déclaré disposer des compétences et connaissances nécessaires pour créer une entreprise, et les femmes sont encore moins nombreuses (39 %). En outre, il existe d'importants déficits de compétences en entrepreneuriat social, un domaine qui nécessite des compétences spécifiques et un accès à des connaissances et ressources particulières pour maintenir l'objectif social et mettre en œuvre ses modèles d'entreprise spécifiques.
- **Pour combler ces déficits, les pouvoirs publics ont généralement recours à des programmes de formation à l'entrepreneuriat inclusif et social.** La formation peut être dispensée sous différents formats (cours, ateliers, bootcamps, accompagnement, mentorat, etc.). En plus de renforcer les compétences entrepreneuriales, certaines données indiquent que les programmes dans le domaine de l'entrepreneuriat peuvent améliorer l'aptitude à l'emploi et que les formats courts peuvent inciter à la création d'entreprises et à l'entrepreneuriat social, en particulier parmi les groupes vulnérables qui ont généralement moins confiance en eux.
- **Le format des programmes de formation évolue rapidement, les formations en ligne devenant de plus en plus courantes.** L'utilisation des plateformes numériques s'est considérablement accélérée depuis 2020 en raison de la pandémie de COVID-19, ce qui a permis d'améliorer la portée de nombreux programmes, mais a également créé des difficultés pour les prestataires de formation, car ce format nécessite un niveau élevé de motivation personnelle pour gérer l'apprentissage de manière autonome. Une autre tendance importante est le passage de l'apprentissage passif à l'apprentissage par l'expérience.
- **De façon générale, les pouvoirs publics peuvent renforcer les programmes de formation à l'entrepreneuriat inclusif et social dans quatre domaines :**
 - **adapter le contenu de la formation** en cernant les besoins de formation des différents groupes cibles au moyen d'évaluations ex ante et de consultations des parties prenantes, afin de mettre l'accent sur les déficits de compétences spécifiques dont ils souffrent. Par exemple, les personnes âgées ont souvent un niveau de compétences numériques plus faible, ce qui peut entraver leur capacité à enregistrer une entreprise en ligne et à gérer des comptes de TVA en ligne. Les décisions relatives à l'ampleur et au format de la formation devraient tenir compte des offres de soutien existantes de la part des pouvoirs publics, du secteur privé et des acteurs de l'économie sociale ;
 - **améliorer l'accès** aux programmes de formation à l'entrepreneuriat inclusif et social en cherchant à réduire autant que possible les obstacles à la formation tels que le lieu, les horaires, l'accessibilité (numérique, physique, par exemple) et le manque de services d'accueil des enfants. Bon nombre de ces questions peuvent être mises en lumière grâce à la consultation des parties prenantes et à un partenariat avec des prestataires de formation qui ont l'habitude de travailler avec les groupes cibles ;
 - **associer les parties prenantes et les acteurs locaux** à la conception et à la mise en œuvre des programmes de formation afin de s'assurer qu'ils sont pertinents et appropriés pour les groupes ciblés. De nombreux programmes sont mis en œuvre en partenariat avec des organisations qui ont l'habitude de travailler avec les groupes cibles, signe que les pouvoirs publics font preuve de sérieux dans leur volonté de mobiliser divers groupes de bénéficiaires. Parmi les avantages d'une approche de partenariat figurent une amélioration de la confiance entre les prestataires et les bénéficiaires, une meilleure communication et un renforcement des liens avec d'autres offres de soutien ;
 - **assurer un suivi continu** des indicateurs de performance clés, tels que l'activité, la satisfaction des participants, les indicateurs de résultats et de réalisations, afin de s'assurer que les programmes fonctionnent comme prévu, et réaliser des évaluations d'impact à intervalles réguliers (tous les trois ans, par exemple) afin d'évaluer le succès remporté par les programmes de formation, de déterminer ce qui a bien fonctionné et de cerner les points à améliorer.

■ 1 L'IMPORTANCE DE LA FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT INCLUSIF ET SOCIAL

La formation à l'entrepreneuriat peut contribuer à augmenter le nombre de jeunes entreprises et à accroître leurs chances de réussite, ainsi qu'à améliorer l'aptitude à l'emploi

La formation à l'entrepreneuriat¹ est l'un des outils les plus importants utilisés par les pouvoirs publics pour aider les personnes à acquérir des compétences entrepreneuriales (encadré 1). Les programmes de formation visent à aider les entrepreneurs (potentiels) à acquérir les connaissances et compétences nécessaires afin qu'ils puissent lancer et développer leur entreprise avec succès. Lorsqu'elle est intégrée à des programmes de soutien à l'entrepreneuriat inclusif et social, la formation à l'entrepreneuriat vise généralement à doter les participants des compétences nécessaires pour lancer une entreprise commerciale ou sociale, en s'attachant à combler les déficits de compétences spécifiques dont souffre le groupe de population cible. En outre, ces types de programmes cherchent à améliorer l'accès aux offres de formation afin d'accroître les possibilités pour les groupes cibles de s'essayer à l'entrepreneuriat (OCDE/CE, 2013). Les programmes de formation à l'entrepreneuriat peuvent également contribuer à améliorer la qualité globale des jeunes entreprises et l'efficacité des stratégies de développement (OCDE/CE, 2013 ; Commission européenne, 2021a).

La formation à l'entrepreneuriat offre également aux entrepreneurs toute une série d'avantages autres que de combler les déficits de compétences, notamment de renforcer la motivation entrepreneuriale et d'améliorer l'aptitude à l'emploi. Il existe un lien entre la formation à l'entrepreneuriat et la formation d'intentions entrepreneuriales positives (Peterman et Kennedy, 2003), notamment par l'intermédiaire de formateurs, d'assistants professionnels et de mentors qui servent de modèles

(Van Auken, Fry et Stephens, 2006). En outre, la simple existence des formations, ainsi que des actions d'information assurant leur visibilité, peut en elle-même inciter les groupes cibles à devenir des entrepreneurs (sociaux). La participation à des programmes de formation peut également faciliter la création de réseaux de pairs et permet de mieux savoir comment obtenir des informations et du soutien, renforçant ainsi la capacité dynamique d'apprentissage de l'entrepreneur (Chrisman, McMullan et Hall, 2005). Même lorsque les participants à une formation, notamment les chômeurs et les jeunes, ne réussissent pas à se lancer dans l'entrepreneuriat ou l'entrepreneuriat social, ils peuvent plus facilement accéder à un emploi rémunéré grâce à leurs nouvelles compétences et à leur expérience (OCDE/CE, 2013 ; OCDE/CE, 2020). Certains programmes de formation proposent des accréditations, qui sont utiles pour indiquer aux acteurs extérieurs et aux investisseurs que l'entrepreneur a les compétences et la crédibilité voulues.

Au sein de l'Union européenne (UE), presque tous les États membres proposent une série de programmes de formation à l'entrepreneuriat adaptés aux jeunes, aux femmes et aux chômeurs (OCDE/CE, 2021a). Toutefois, les programmes adaptés à d'autres groupes de population tels que les personnes immigrées, les personnes âgées et les personnes en situation de handicap sont moins avancés. Les activités de formation à l'entrepreneuriat social se sont multipliées au cours de la dernière décennie, mais elles doivent encore se généraliser et produire leurs effets, en particulier en Europe centrale et orientale et dans les zones rurales (Commission européenne, 2021a).

¹ Dans le contexte du présent document d'orientation, l'expression « formation à l'entrepreneuriat » désigne à la fois la formation à l'entrepreneuriat inclusif et la formation à l'entrepreneuriat social.

Encadré 1. Définir une politique d'entrepreneuriat inclusif et social

Les **politiques d'entrepreneuriat inclusif** visent à garantir que toutes les personnes ont la possibilité de réussir en tant qu'entrepreneurs. Il s'agit notamment d'appliquer des politiques et programmes adaptés afin d'aider les personnes appartenant à des groupes sous-représentés et défavorisés sur le marché du travail (c'est-à-dire les femmes, les personnes immigrées, les jeunes, les personnes âgées, les chômeurs et les personnes en situation de handicap) à créer et à développer des entreprises, ainsi que de s'employer à rendre les programmes généraux dans le domaine de l'entrepreneuriat plus accessibles à tous. Cependant, un autre résultat important est l'acquisition de compétences et d'expérience par la participation à des programmes de formation à l'entrepreneuriat et par la création d'entreprises, ce qui augmente leur aptitude à occuper un emploi salarié.

Les **politiques d'entrepreneuriat social** visent à soutenir le processus par lequel des types particuliers d'acteurs (les « entrepreneurs sociaux ») créent et développent des organisations qui peuvent être des entreprises sociales ou d'autres types d'organisations cherchant à avoir un impact social. L'entrepreneuriat social désigne un domaine comprenant un large ensemble d'initiatives

ayant une dimension d'impact social dans un spectre allant du lucratif au non lucratif (OCDE, n.d.). Une **entreprise sociale** est une entité, agissant dans l'intérêt général ou dans l'intérêt de groupes spécifiques, qui commercialise des biens et des services et dont l'objectif principal n'est pas la maximisation du profit à des fins d'enrichissement personnel, mais son réinvestissement dans la réalisation de certains objectifs économiques et sociaux (OCDE, 1999 ; OCDE, 2018a). Dans cette optique, les entreprises sociales émergent au sein de l'économie sociale (Noya et Clarence, 2013) et ont un champ d'action qui va au-delà des formes traditionnelles de l'économie sociale, à savoir les associations, les coopératives, les organisations mutuelles et les fondations. De même, la Commission européenne (Commission européenne, 2021b) considère que les entreprises sociales fournissent des biens et des services pour le marché, ont un fonctionnement de type entrepreneurial et souvent innovant et leur activité commerciale est motivée par des objectifs sociaux et/ou environnementaux. Elles réinvestissent le gros de leurs bénéfices pour réaliser leur objectif sociétal. Leur mode d'organisation et leur système de propriété suivent également des principes démocratiques ou participatifs, ou mettent l'accent sur le progrès social.

Les déficits de compétences demeurent un obstacle important au développement de l'entrepreneuriat inclusif et social

Les entrepreneurs mettent à profit un éventail de compétences lors de la création et de l'exploitation d'une entreprise. Il s'agit notamment de compétences générales en milieu de travail et d'autres compétences qui reflètent les exigences liées à la gestion d'une entreprise. L'ensemble des compétences souvent utilisées par les entrepreneurs est décrit dans le cadre des compétences entrepreneuriales de l'Union européenne (EntreComp), sous trois grandes catégories: i) générer des idées et cerner les possibilités (créativité et vision, par exemple), ii) gérer et exploiter les ressources (collecte de fonds et connaissances financières, par exemple) et iii) convertir les possibilités en actions (prendre des initiatives, planifier, par exemple) (Bacigalupo et al., 2016). En outre, les entreprises sociales requièrent souvent des compétences spécifiques qui vont au-delà de celles requises pour les activités purement commerciales, telles que la capacité à démontrer et à avoir un impact social (OCDE, 2021a), à interagir efficacement avec l'État en tant que régulateur, partenaire ou acheteur, et à faire participer divers acteurs, tels que les employés, les bénévoles, les donateurs, les bailleurs de fonds ou les utilisateurs, à leurs opérations et à leurs processus de prise de décision (OCDE/UE, 2017a).

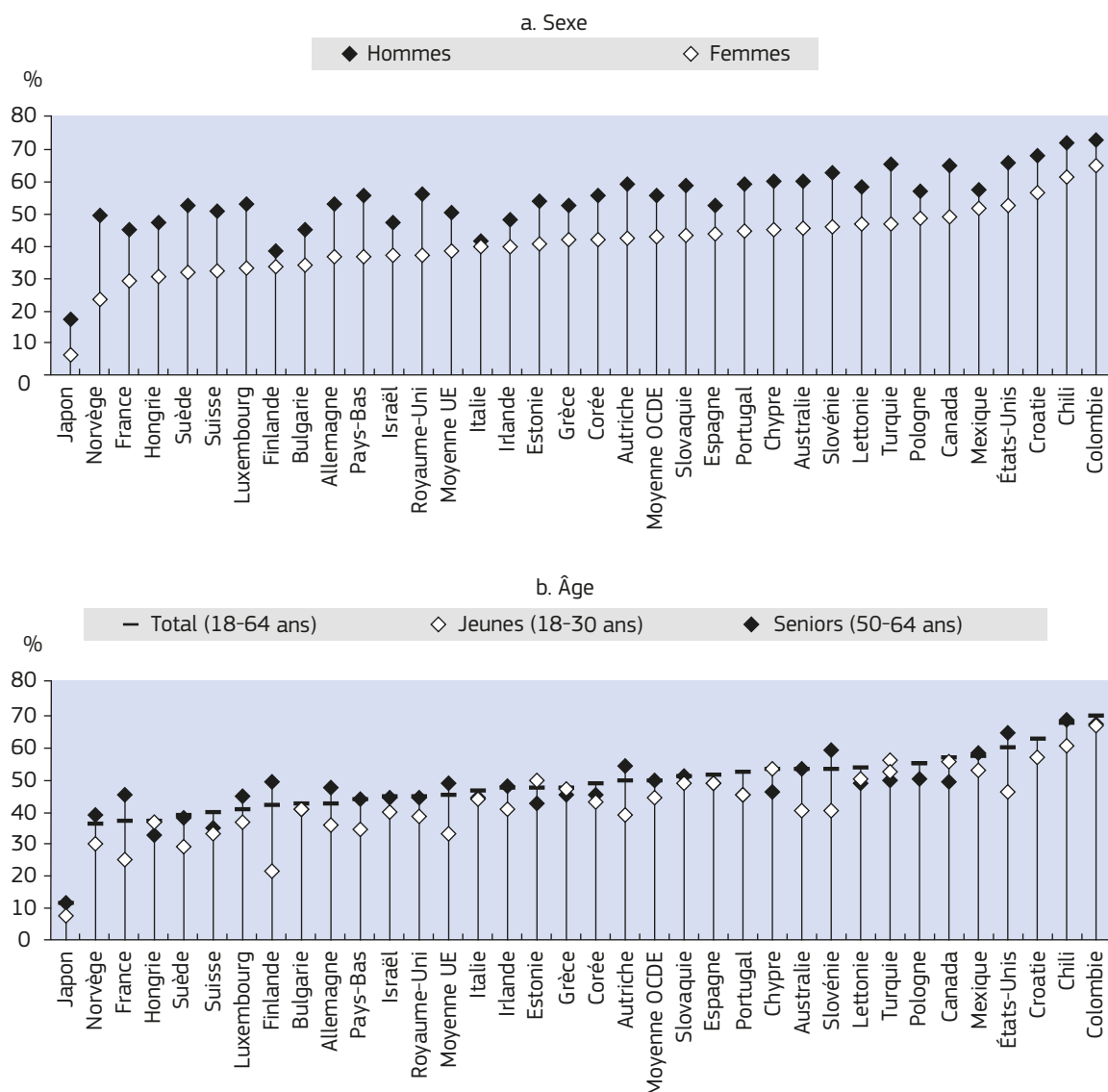
La mise en place d'un cadre commun de compétences en entrepreneuriat social au niveau international ou national pourrait contribuer à harmoniser, diffuser et mesurer ces compétences (Spear et al., 2013 ; OCDE/UE, 2017a ; OCDE, 2020a). Dans cette optique, le cadre EntreComp a, par exemple, été étendu à l'entrepreneuriat social, en mettant en évidence les autres compétences qui sont souvent associées aux entrepreneurs sociaux qui réussissent (impact social, création d'alliances, par exemple) (McCallum et al., 2018 ; Commission européenne, 2021a

; Cortés et Ferrer, 2018). Malgré ces efforts d'harmonisation et d'autres, les conceptualisations des compétences en entrepreneuriat social divergent encore dans la littérature et les résultats en matière de compétences ne sont pas encore mesurés de manière fiable et comparable (Kraemer, 2016 ; García-González et Ramírez-Montoya, 2020 ; Åstebro et Hoos, 2021). Si les entrepreneurs et les entrepreneurs sociaux peuvent réussir sans disposer de toutes ces compétences, le fait de les posséder est susceptible d'accroître la qualité de leur entreprise et les chances qu'elle soit durable et se développe.

Le manque de compétences entrepreneuriales est souvent considéré comme l'un des principaux obstacles à la création et au développement d'une entreprise (OCDE/CE, 2013). Les personnes issues de groupes sous-représentés sont plus susceptibles de déclarer qu'elles ne possèdent pas les compétences nécessaires pour créer une entreprise. Par exemple, entre 2016 et 2020, seules 39 % des femmes de l'UE ont déclaré disposer des compétences et connaissances nécessaires pour créer une entreprise, contre 50 % des hommes ([illustration 1](#)). De même, 38 % des jeunes (18-30 ans) de l'UE ont déclaré avoir acquis les compétences nécessaires pour devenir entrepreneur au cours de cette période, alors que la moyenne de l'ensemble de la population active (18-64 ans) est de 44 %.

Illustration 1. Il existe des disparités entre les sexes et les âges dans la part d'entrepreneurs qui déclarent disposer de compétences entrepreneuriales

Pourcentage de la population ayant répondu « oui » à la question « Disposez-vous des connaissances et compétences nécessaires pour créer une entreprise », 18-64ans, 2016-2020.



Remarque : tous les États membres de l'Union européenne ont participé à l'enquête GEM (Global Entrepreneurship Monitor) entre 2016 et 2020, sauf la Belgique, la Tchéquie, le Danemark, la Lituanie, Malte et la Roumanie. Par ailleurs, les pays suivants n'ont pas pris part à l'enquête chaque année au cours de cette période (les années de participation sont indiquées) : l'Autriche (2016, 2018, 2020), la Bulgarie (2016-2018), l'Estonie (2016, 2017), la Finlande (2016), la France (2016-2018), la Hongrie (2016), l'Irlande (2016-2019), la Lettonie (2016-2017, 2019-2020) et le Portugal (2016, 2019). De la même manière, les pays de l'OCDE suivants n'ont pas participé à l'enquête GEM entre 2016 et 2020 : la Belgique, le Danemark, l'Islande, la Lituanie, la Nouvelle-Zélande et la Tchéquie. Les pays suivants n'ont pas pris part à l'enquête chaque année (les années de participation sont indiquées) : l'Australie (2016-2017, 2019), l'Autriche (2016, 2018, 2020), l'Estonie (2016, 2017), la Finlande (2016), la France (2016-2018), la Hongrie (2016), l'Irlande (2016-2019), le Japon (2017-2019), la Lettonie (2016-2017, 2018-2019), le Mexique (2016-2017, 2018-2019), la Norvège (2019-2020), le Portugal (2016, 2019) et la Turquie (2016, 2018).
Source : Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2021.

Il est difficile d'évaluer les compétences spécifiques en entrepreneuriat, mais des enquêtes internationales permettent de tirer quelques enseignements. Les compétences numériques, par exemple, sont de plus en plus considérées comme essentielles pour les entrepreneurs (OCDE, 2021b), mais elles varient considérablement au sein de la population des entrepreneurs en fonction de la nature de l'activité commerciale, du sexe et de l'âge de l'entrepreneur. Il ressort de l'enquête sur les forces de travail de l'Union européenne (OCDE/UE, 2019a) que la proportion de seniors indépendants (55-74 ans) qui utilisent

quotidiennement l'informatique en nuage se situe à environ un tiers de celle de jeunes indépendants (15-24ans). En outre, les déficits de compétences financières semblent constituer un autre obstacle important à l'entrepreneuriat. Des études indiquent que ces déficits sont particulièrement prononcés chez les femmes entrepreneurs (Oggero, Rossi et Ughetto, 2020) et les entrepreneurs immigrés et réfugiés (OCDE/CE, 2022), en partie à cause de leurs réseaux professionnels plus restreints.

Il existe peu de sources de données sur les déficits de compétences des entrepreneurs sociaux et, en raison des différentes définitions des entrepreneurs sociaux, les résultats sont moins concluants². Malgré des différences démographiques, les disparités entre les sexes et les âges en matière de compétences entrepreneuriales touchent de la même manière les entrepreneurs sociaux. Dans deux études européennes, les femmes ont fait état de besoins de formation supplémentaires en matière de compétences non techniques, telles que le leadership, la confiance en soi et la gestion du temps (33 %), et de compétences techniques, telles que l'informatique, le droit et la comptabilité (27 %) (Empow'Her, 2019 ; Usher Shrair, 2015). Dans une récente enquête de l'OCDE sur les entreprises sociales dirigées par des jeunes, la grande majorité des parties prenantes a également cité le manque de connaissances et de compétences pour créer une entreprise sociale comme principale difficulté rencontrée par les jeunes entrepreneurs sociaux (OCDE, à paraître). Les entrepreneurs sociaux font également face à un paysage juridique et financier complexe, devant accéder à diverses sources de financement et les gérer (secteur public, investisseurs à impact social, entreprises, fondations et particuliers, par exemple) (Noya et Clarence, 2013). La connaissance de ces possibilités de financement, la compréhension du lien existant entre les différents avantages produits par les

différentes formes juridiques et les investisseurs potentiels (Young, 2007), ainsi que l'accès à l'ensemble des moyens de financement ont été recensés comme difficultés majeures. En outre, les entrepreneurs sociaux doivent savoir ce qui correspond le mieux à leur organisation et à leur mission sociale à un moment donné de leur croissance (Noya et Clarence, 2013).

Les pratiques de gouvernance et de gestion inclusives, collectives et démocratiques requièrent des compétences supplémentaires que l'on n'attend généralement pas des entrepreneurs. Les entreprises sociales s'appuient souvent sur l'entrepreneuriat collectif ou coopératif, qui nécessite des approches spécifiques en matière de gestion et de gouvernance. 75 % des entreprises sociales européennes font état d'une forte participation du personnel à la prise de décision (Dupain et al., 2021). De nombreuses entreprises sociales s'appuient également sur des bénévoles (Bosma et al., 2016 ; Fischbach et al., 2021). Les formations classiques à l'entrepreneuriat ne permettent généralement pas d'acquérir les compétences requises pour mobiliser ces acteurs et les faire participer au bon niveau de gouvernance. En outre, elles ne tirent pas pleinement parti de l'expertise et de la prise de décision collective de ces acteurs.

Les approches en matière de formation évoluent rapidement, notamment en raison de la pandémie de COVID-19

La pandémie de COVID-19 a profondément modifié l'environnement des entrepreneurs et des prestataires de formation, notamment en accélérant la numérisation des activités commerciales et des offres de soutien. Les restrictions imposées aux interactions interpersonnelles ont contraint les programmes de formation à l'entrepreneuriat inclusif et social à être dispensés en ligne. L'expérience acquise depuis le début de la pandémie montre que l'essor rapide de la formation en ligne a accru le taux de participation, notamment en dehors des zones urbaines (OCDE/CE, 2021a). Contre toute attente, certaines organisations ont

pu dispenser leurs formations au-delà du nombre et des groupes ciblés à l'origine. C'est, par exemple, le cas du programme « Social Impact Award », qui a pu élargir sa portée géographique grâce au format numérique (Social Impact Award, 2020). En outre, certains programmes, tels que « Yes I Start-Up » qui s'adresse aux jeunes entrepreneurs en Italie, indiquent que le suivi des programmes s'est amélioré depuis que les formats en ligne permettent une collecte plus systématique d'informations sur les participants et de données sur les performances de leurs activités par l'intermédiaire d'une plateforme numérique (OCDE, 2020b).

2 Des données comparatives internationales sont disponibles dans les études suivantes : 2009 et 2015 – étude thématique spéciale du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (échantillon représentatif de 49 et 58 pays, respectivement) ; 2021 – European Social Enterprise Monitor (ESEM) (échantillons de commodité de huit pays). D'autres projets antérieurs menés à l'échelon de l'UE, tels que SEFORIS, ICSEM ou EFSEIIS, ont également permis de collecter des données à partir d'échantillons non représentatifs à une échelle beaucoup plus réduite.

■ 2 APERÇU DES PROGRAMMES DE FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT INCLUSIF ET SOCIAL

Différentes approches de la formation

La formation à l'entrepreneuriat peut être dispensée sous différents formats et répondre à différents objectifs. Les programmes de formation à l'entrepreneuriat inclusif et social prennent traditionnellement la forme de cours collectifs où un formateur expert dispense des cours à un groupe d'étudiants [formations en présentiel, ateliers, masterclasses (formation avancée) et bootcamps (stages intensifs), par exemple]. Il est toutefois également possible de dispenser des formations en ligne, d'adopter des formats individuels (accompagnement, mentorat et conseil aux entreprises, par exemple) ou de mettre en œuvre un apprentissage par les pairs. Tous les formats visent à aider les participants à acquérir des compétences pratiques qui peuvent être appliquées pour lancer et gérer leur activité. Le choix du format dépend d'une série de facteurs, notamment l'objectif de la formation (élaboration de plans financiers, détermination de modèles d'entreprise qui facilitent l'impact social, etc.), les entrepreneurs ciblés (l'efficacité des formats de formation n'est pas la même pour tous les entrepreneurs) et les contraintes budgétaires. Le tableau 1 donne un aperçu des principaux formats de formation à l'entrepreneuriat inclusif et social.

Quel que soit le format, les formations à l'entrepreneuriat inclusif et social sont généralement proposées à la fois comme des programmes autonomes et dans le cadre de programmes intégrés. Les programmes de formation varient en durée, allant d'une ou deux heures à des cours organisés sur plusieurs mois. La durée d'une formation dépend en partie de ses objectifs. La plupart des programmes de formation très courts (les ateliers, par exemple) visent à offrir une introduction et à inciter les participants à rechercher un soutien supplémentaire. Les formats plus longs et plus intensifs tendent à soutenir la création d'entreprises et leur croissance au cours des premières étapes de leur mise sur pied. Souvent, les pouvoirs publics offrent également des services d'aide au développement des entreprises, qui ne sont généralement pas considérés comme faisant partie de la formation à l'entrepreneuriat.

Les pouvoirs publics peuvent dispenser des formations de plusieurs manières. Il peut s'agir d'offres directes des pouvoirs publics, de formations organisées dans le cadre de partenariats public-privé (par exemple avec des organisations de l'économie sociale) ou d'un soutien financier à des prestataires de formation privés, y compris des acteurs de l'économie sociale. Des formations sont également organisées sur le marché privé, sans intervention des pouvoirs publics.

Tableau 1. Cartographie des formats de formation à l'entrepreneuriat inclusif et social

Type	Format de formation	Description succincte	Exemples
Formation collective	Formation en présentiel	Type le plus courant de formation à l'entrepreneuriat. Dirigé par le formateur, ce type de formation met à disposition une série de documents sur un éventail de sujets pertinents dans un cadre de formation collective en présentiel.	Escola de Impacto (Portugal) – Entrepreneurs sociaux en phase de démarrage ou chômeurs de longue durée Youth work empowering women entrepreneurship (Bulgarie) – Femmes entrepreneurs
		Atelier	Formations de courte durée, organisées en une seule session ou en plusieurs sessions courtes, qui visent à aborder des sujets et des compétences spécifiques pour un groupe cible restreint. School for social entrepreneurs (Canada, Inde et Royaume-Uni) – Entrepreneurs sociaux Work for Yourself@50+ (États-Unis) – Entrepreneurs seniors
		Masterclass	Session unique ou petite série d'ateliers dispensés par un formateur reconnu au niveau mondial. Resilience Programme (Pays-Bas) – Entrepreneurs sociaux Women in Business Masterclasses (Irlande du Nord, Royaume-Uni) – Femmes entrepreneurs
Formation individuelle	Accompagnement et mentorat	Stage intensif	Série de sessions de formation courtes et intensives, généralement d'une durée comprise entre trois jours et deux semaines, qui peuvent combiner différentes modalités (cours, ateliers, accompagnement par les pairs, etc.). Ashoka Emerging Innovators Bootcamps (International) – Entrepreneurs sociaux Women Entrepreneurship Bootcamp (Union européenne) – Femmes entrepreneurs
		Conseil aux entreprises	Programmes conçus afin de fournir un soutien sur mesure à l'acquisition d'une compétence spécifique ou à la résolution d'une difficulté en entreprise (accompagnement à court terme) ainsi qu'un développement personnel à long terme (mentorat). Parcours COOP (Canada) – Entrepreneurs sociaux Young Entrepreneurs Succeed! (Allemagne, Espagne, Grèce, Italie, Pologne et Royaume-Uni) – Jeunes entrepreneurs enterability (Allemagne) – Entrepreneurs en situation de handicap REALIS (France) – Entreprises de l'économie sociale
		Apprentissage par les pairs	Format d'apprentissage semi-structuré où les entrepreneurs apprennent par l'établissement d'un dialogue structuré et la résolution de problèmes avec leurs pairs, généralement sous la direction d'un entrepreneur expérimenté. Going for Growth (Irlande) – Femmes entrepreneurs UnLtd Mentoring & pro bono programme (Royaume-Uni) – Entrepreneurs sociaux
Formation en entreprise	Formation en	Stage ou période d'observation en situation de travail dans un environnement entrepreneurial, allant de quelques mois à un an. Erasmus+ for Social Entrepreneurs (Union européenne) – Entrepreneurs sociaux Programme de bourses « Year Here » (Royaume-Uni) – Changement d'orientation en cours de carrière	

Apprentissage en ligne	Cours en ligne ouvert à tous (MOOC)	Formation sous forme de cours disponible gratuitement en ligne pour un large public, souvent disponible pour une durée limitée (entre six et 12 semaines). Le nombre d'heures d'auto-apprentissage nécessaires pour compléter le cours dépasse rarement 40 heures.	<p>Big Ideas Wales (pays de Galles, Royaume-Uni) – Jeunes entrepreneurs</p> <p>YUJCOOPE MOOC (Union européenne) – Entrepreneurs coopératifs en herbe</p>
	Formation en ligne	Cours dispensés en ligne par un formateur à un groupe d'étudiants préinscrits sur plusieurs semaines (entre deux et 17 semaines). Comme pour les cours en présentiel, des frais de programme et des travaux personnels supplémentaires peuvent être exigés.	<p>Les pratiques essentielles de la mesure d'impact (SEI) (Canada) – Entrepreneurs sociaux</p> <p>Formation à l'entrepreneuriat en milieu professionnel pour les personnes en situation de handicap (WOT) (Union européenne) – Entrepreneurs en situation de handicap</p>
	Portails d'apprentissage en ligne	Matériel d'apprentissage autodirigé en libre accès (articles, courtes vidéos, jeux, auto-tests, etc.).	<p>Ascent Digital Learning Platform (États-Unis) – Femmes entrepreneurs</p> <p>Social Impact Measurement Platform (Lituanie) – Jeunes entrepreneurs sociaux</p>
Formation intégrée à de nombreux autres supports	Incubateurs	Programmes de soutien sur mesure à long terme (trois à quatre ans), qui visent à permettre aux participants d'atteindre un certain nombre d'objectifs et comprennent souvent une formation avant et après l'incubation, des ateliers et des possibilités de mise en réseau.	<p>Coop City / SEEDS Programme – Entrepreneurs sociaux</p> <p>EntrePrism (Canada) – Entrepreneurs immigrés</p>
	Accélérateurs	Programmes de soutien à court terme (trois à 12 mois) conçus pour accélérer le processus de création d'entreprise, axés sur la gestion des flux de capitaux et la croissance rapide. Les programmes ont tendance à prendre une participation dans l'entreprise.	<p>INCO Academy (International) – Entrepreneurs sociaux</p> <p>YEI Start (France) – Jeunes entrepreneurs</p>

Formats de formation collective

Les programmes de formation à l'entrepreneuriat destinés à des groupes de population spécifiques et aux entrepreneurs sociaux sont généralement dispensés par un formateur à des groupes d'entrepreneurs (potentiels). Cette approche de la formation présente de nombreux avantages, notamment un faible coût marginal pour la fourniture d'un soutien à un grand nombre de participants. Il y a toutefois généralement moins de possibilités d'adapter le contenu et les méthodes aux besoins des participants. Cette situation peut rendre la formation collective moins attrayante pour les participants par rapport à des aides plus individualisées et moins susceptible d'avoir une incidence significative sur les performances de l'entreprise qu'une formation ciblée. Les formats couramment utilisés dans le contexte de l'entrepreneuriat inclusif et social comprennent la formation en présentiel, les ateliers, les masterclasses et les bootcamps.

L'approche traditionnelle de la formation à l'entrepreneuriat consiste à dispenser une série de modules sur différents thèmes à un groupe d'entrepreneurs (potentiels) dans une salle de classe. Ce format est l'un des plus couramment proposés pour l'entrepreneuriat inclusif (OCDE/CE, 2021a) et l'entrepreneuriat social. Ce type de formation repose souvent sur l'élaboration de plans d'affaires et de plans financiers, mais il est également axé sur le renforcement des motivations à créer une entreprise et sur l'amélioration de la confiance en soi. Les formations dispensées dans le cadre des programmes dans le domaine de l'entrepreneuriat inclusif s'attaquent aux obstacles spécifiques auxquels se heurte la population ciblée. Par exemple, les membres du projet « Utrecht Refugee Launch Pad » (Pays-Bas) ont cherché à aider les entrepreneurs réfugiés à créer des réseaux en proposant une formation à la création d'entreprise et des structures de cohébergement avec des entrepreneurs locaux (OCDE, 2019a). La formation à l'entrepreneuriat social est également axée sur l'analyse des problèmes, la définition d'une proposition de valeur sociale et la fourniture d'une réponse aux questions liées à la structuration et au lancement d'une entreprise sociale (Grassl, 2012), y compris les exigences légales et les possibilités de financement, comme le fait la « Maison de l'économie sociale et de l'innovation sociale » au Luxembourg ([encadré 2](#)).

La formation en présentiel destinée aux entrepreneurs (potentiels) a généralement des retombées positives pour les participants. Selon certaines estimations, les femmes et les hommes ont environ 4 % de chances supplémentaires de créer une entreprise après avoir suivi une formation à l'entrepreneuriat (Cowling, 2009). Il est également prouvé que la formation à l'entrepreneuriat peut accroître la sensibilisation et l'efficacité entrepreneuriale chez les jeunes (Ho et al., 2018), ainsi que les intentions de création d'entreprise et les capacités de résolution de

problèmes (Kim et al., 2020). De même, la formation à l'entrepreneuriat est souvent efficace pour aider les chômeurs à retrouver un emploi sous la forme de professions indépendantes (Rotger, Gørtz et Storey, 2012), en particulier lorsqu'elle est associée à d'autres types de soutien. Malgré ces résultats positifs, certaines études suggèrent que la formation en présentiel est moins efficace que des soutiens plus intensifs tels que l'accompagnement et le conseil aux entreprises (OCDE/CE, 2013). La formation à l'entrepreneuriat social étant un phénomène relativement récent, l'importation d'outils et de contenus provenant d'autres domaines, y compris de l'entrepreneuriat, peut entraîner une inadéquation, en particulier lorsqu'il s'agit de répondre à des besoins spécifiques liés à l'efficacité et à l'identité collectives (Solbreux, Hermans et Pondeville, à paraître).

La formation peut également être dispensée sous des formats de courte durée qui mettent l'accent sur la formation d'intentions entrepreneuriales, la résolution d'un problème de compétences spécifique ou la mise en place d'un soutien plus intensif. Pour les formats tels que les ateliers et les masterclasses (c'est-à-dire une session unique ou une série de sessions courtes), il est courant de se concentrer sur des questions spécifiques (élaboration d'un plan d'affaires, par exemple) ou sur des groupes cibles restreints (femmes entrepreneurs sociales, par exemple), et ces formats peuvent être proposés dans le cadre de programmes de soutien intégrés (microfinance, par exemple). Par exemple, la série de classes de maître « Impact Entrepreneurs » organisée par la ville d'Amsterdam (I Am Amsterdam, 2020) propose des sujets tels que la conception de modèles d'entreprise ou la recherche de capitaux, présentés par des membres bien connus de la scène de l'impact social aux Pays-Bas. Des évaluations telles que celle d'« OzGirlsEntrepreneurship » (Australie) montrent que les ateliers peuvent avoir une incidence positive sur la formation d'attitudes et d'intentions entrepreneuriales, mais qu'ils sont moins efficaces pour acquérir des compétences entrepreneuriales (Shahin et al., 2021).

Les bootcamps sont généralement plus longs que les ateliers et les masterclasses et ont un objectif légèrement différent. Ils s'adressent souvent aux entrepreneurs qui ont de fortes chances de créer une entreprise prospère et mettent, par conséquent, davantage l'accent sur la constitution de réseaux et l'établissement de relations de mentorat. Les bootcamps étant plus intensifs et plus sélectifs dans l'identification des participants, ces derniers ont tendance à faire état de meilleurs résultats. Par exemple, 82 % des femmes entrepreneurs participant au programme WIRE (Australie), qui repose sur un camp de formation de 19 heures, ont fait état d'une augmentation de leurs compétences entrepreneuriales et 85 % de la constitution de réseaux (Wiesner, 2018).

Encadré 2. Pôle national de l'économie sociale et solidaire, Luxembourg

Quoi ?

La Maison de l'économie sociale et de l'innovation sociale (MeSIS) a été créée en tant que pôle national de l'économie sociale et solidaire au Luxembourg. Elle représente le premier point de contact et le guichet unique pour ceux qui souhaitent en savoir plus sur l'économie sociale et solidaire et plus particulièrement sur les modalités d'obtention de l'agrément en tant qu'entreprise sociale (« société d'impact sociétal » ou SIS). La MeSIS offre un soutien sur mesure à toute personne, entreprise ou association ayant un projet à impact social et souhaitant créer une SIS.

Pourquoi ?

À la suite de la création du nouveau statut juridique d'entreprise sociale « SIS » par le ministère luxembourgeois du travail et de l'économie sociale et solidaire en 2016, l'offre de formation appropriée et de renforcement des capacités a été accélérée, afin que les entreprises et les particuliers puissent accéder encore plus facilement au nouvel agrément « SIS ». Depuis 2020, l'offre a été élargie et entièrement personnalisée. La MeSIS met également à disposition des entrepreneurs sociaux des espaces de travail gratuits et un environnement privilégié pour le lancement de leurs activités.

Source : Maison de l'économie sociale et de l'innovation sociale, s.d. ; Guichet.lu, s.d.

Principales activités

L'offre de formation proposée par la MeSIS est divisée en quatre phases :

- phase 0 (définition du profil de l'entrepreneur) : cette phase met l'accent sur le développement de l'esprit d'entreprise et l'acquisition de compétences entrepreneuriales, sur la faisabilité et l'évaluation du projet et sur le profil du chef de file ;
- phase 1 [de l'idée au projet concret (0-2 ans)] : cette phase met l'accent sur l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'entreprise sociale ;
- phase 2 [du projet à la création d'une SIS (0-2 ans)] : cette phase a pour but d'aider à l'application concrète de la législation sur les SIS, en apportant un soutien à toutes les procédures administratives liées à l'obtention du statut de SIS ;
- phase 3 [développement (plus de 2 ans)] : cette phase met l'accent sur l'élaboration d'une stratégie de développement.

Formats de formation individuelle

La formation à l'entrepreneuriat peut également être dispensée sous des formats individualisés (accompagnement, mentorat, conseil aux entreprises). Ces types de formation sont souvent plus efficaces que la formation en grands groupes, car le contenu et les méthodes peuvent être mieux adaptés aux besoins de chaque participant. Un facteur clé de l'efficacité des programmes dans le domaine de l'entrepreneuriat inclusif et social est l'établissement d'une parfaite adéquation entre l'entrepreneur et l'accompagnateur ou le mentor (Snowden, Oberoi et Halsall, 2021; OCDE/UE, 2014). Le principal inconvénient est qu'il s'agit de programmes à forte intensité de ressources dont la mise en œuvre peut s'avérer coûteuse lorsqu'il est fait appel à des accompagnateurs, des mentors et des consultants professionnels (ce qui peut être atténué dans une certaine mesure par le recours à des bénévoles).

L'accompagnement et le mentorat sont couramment proposés par les pouvoirs publics dans le cadre de leurs programmes de soutien à l'entrepreneuriat inclusif et social (OCDE/CE, 2021a). L'accompagnement désigne généralement une relation à court terme qui se concentre sur une compétence spécifique ou une difficulté en entreprise, tandis que le mentorat est généralement une relation à plus long terme qui met davantage l'accent sur le développement personnel. Ces types de soutien sont particulièrement importants pour les entrepreneurs issus de groupes sous-représentés, car ces derniers ont, en moyenne, moins confiance en eux, moins de motivation et moins de compétences (OCDE/UE, 2014). Les accompagnateurs et les mentors apportent un soutien important, notamment un soutien psychologique

(rassurer et motiver, aider à réfléchir sur les forces et les faiblesses, etc.), un soutien lié à la carrière (aider à élargir les réseaux, servir de caisse de résonance pour de nouvelles idées, etc.) et une fonction de modèle (partager des expériences personnelles et des enseignements tirés, par exemple) (St-Jean, 2012). Pour les entrepreneurs sociaux, l'accompagnement et le mentorat peuvent soutenir la création et le maintien d'entreprises sociales (Jeong et al., 2020), notamment en soutenant l'entrepreneuriat collectif et coopératif qui repose souvent sur des approches de gestion différentes. Les évaluations tendent à montrer que l'accompagnement et le mentorat sont efficaces pour acquérir des compétences entrepreneuriales (OCDE/UE, 2014) et accroître la viabilité des entreprises, notamment pour les jeunes (Jones, Brinkley et Crowley, 2015) et les femmes entrepreneurs (OCDE/UE, 2016a).

Un autre type de formation individualisée est le conseil aux entreprises, qui consiste à transférer des connaissances et des conseils d'experts afin d'améliorer les performances de l'entreprise. Il s'agit d'un type de formation analogue à l'accompagnement à l'entrepreneuriat, mais qui est généralement plus axé sur le soutien stratégique et transformationnel. Dans la pratique, cette formation est dispensée par des conseillers professionnels qui utilisent un mélange de techniques formelles (modèles d'excellence commerciale, outils d'évaluation, outils de mesure de l'impact social, etc.) et de connaissances tacites informelles acquises par l'expérience (par exemple en tirant des leçons des expériences antérieures des conseillers). Le programme REALIS proposé par la ville de Montpellier, par exemple, combine un soutien individuel, une formation sur mesure avec un minimum obligatoire et une formation facultative, une mise en réseau, des événements et l'accès à un espace de travail pendant 36 mois.

Dans le cadre de l'entrepreneuriat inclusif et social, le conseil aux entreprises s'avère particulièrement efficace lorsqu'il est intégré dans des programmes de soutien comprenant des instruments financiers. Les cabinets de conseil peuvent proposer des formations dans le cadre d'une gamme de services comprenant l'apprentissage par les pairs, la mise en réseau, la conformité réglementaire et l'accompagnement. Par exemple, une évaluation du programme d'aide aux petites entreprises en Roumanie montre que les services de conseil ont joué un rôle important dans la création d'emplois par les bénéficiaires (Rodríguez-Planas, 2010). Une partie de ces services consistait à fournir des conseils financiers associés à des prêts de capitaux à court terme qui aidaient les personnes ayant un accès très restreint au marché du travail (jeunes, personnes moins instruites, personnes aux revenus antérieurs inférieurs, etc.) à réduire les obstacles à l'accès à l'emploi indépendant. [L'encadré 3](#) donne un autre exemple de soutien personnalisé, comprenant des services de conseil : l'École des entrepreneurs du Québec, qui dispense des formations aux entrepreneurs conventionnels et sociaux.

Formats d'apprentissage par les pairs

Les programmes de formation à l'entrepreneuriat inclusif et social commencent à utiliser des méthodes qui facilitent l'échange de connaissances entre pairs. Les activités d'apprentissage par les pairs peuvent être intégrées dans divers formats de formation ou proposées de manière autonome. L'apprentissage par les pairs est axé sur le partage des expériences acquises et des enseignements tirés, ainsi que sur la collecte de points de vue multiples sur les difficultés rencontrées. En plus d'apprendre à surmonter les difficultés, ce format peut aider les entrepreneurs à constituer leurs réseaux et à recevoir un soutien moral (Kutzhanova, Lyon et Lichtenstein, 2009). Ce dernier point est particulièrement important dans le contexte de l'entrepreneuriat inclusif, car de nombreux entrepreneurs issus de groupes sous-représentés ont moins confiance en eux (OCDE/CE, 2021a). Par exemple, le projet « Entrepreneuriat social et solutions innovantes » (SEIS), financé par l'UE, qui porte sur l'éducation des jeunes à l'entrepreneuriat

en mettant l'accent sur l'entrepreneuriat social, vise à créer une application permettant aux entrepreneurs sociaux du monde entier d'interagir et d'apprendre les uns des autres.

L'expérience des programmes d'apprentissage par les pairs montre que cette approche peut améliorer les attitudes entrepreneuriales et les performances des entreprises. Par exemple, les données de suivi du programme d'accompagnement par les pairs « Going for Growth » destiné aux femmes entrepreneurs en Irlande montrent que les 66 participants de la cohorte de 2018 ont embauché 90 personnes supplémentaires à temps plein et 20 personnes à temps partiel au cours des six mois de durée de ce programme. En outre, quatre participants ont exporté pour la première fois (OCDE/CE, 2021b). Dans la pratique, les programmes de soutien par les pairs sont généralement animés par un entrepreneur expérimenté. Ashoka, qui organise régulièrement des sessions d'apprentissage par les pairs et de mise en réseau dans le cadre de ses programmes, a pu démontrer son effet positif sur la collaboration à long terme au sein du réseau des entrepreneurs sociaux (Ashoka, 2008).

L'apprentissage en entreprise au moyen de stages ou de périodes d'observation en situation de travail apparaît comme un moyen de former les entrepreneurs. Les stages permettent aux personnes formées de faire l'expérience d'un travail encadré et supervisé dans un rôle spécifique au sein d'une organisation pendant une période de quelques mois. Ce type de formation est plus courant pour l'entrepreneuriat social que pour l'entrepreneuriat inclusif et il s'adresse souvent aux personnes qui passent d'un autre type d'organisation à une entreprise sociale en cours de carrière. Par conséquent, nombre de ces programmes ne requièrent pas de frais de participation, car leur administration est financée par l'allocation de l'organisation d'accueil en échange d'un professionnel expérimenté. En général, ils durent de un à six mois, comme c'est le cas pour le programme Erasmus pour les entrepreneurs sociaux, qui fait partie du programme Erasmus pour les jeunes entrepreneurs financé par la Commission européenne (Euclid Network, s.d.).

Encadré 3. École des entrepreneurs du Québec, Québec (Canada)

Quoi ?

L'École des entrepreneurs du Québec (EEQ) est un établissement d'enseignement qui se consacre à la formation d'entrepreneurs conventionnels et sociaux, dans le but de soutenir le lancement et/ou la croissance de leurs entreprises. L'EEQ est une organisation à but non lucratif financée par le gouvernement du Québec et le gouvernement du Canada. Parmi les partenaires d'EEQ figurent le ministère de l'économie et de l'innovation du Québec, Développement Économique Canada, Affaires Mondiales Canada, ainsi qu'un certain nombre d'associations et de gouvernements étrangers.

Pourquoi ?

Afin de répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs, l'EEQ propose une variété de programmes de formation, comprenant des conférences, des ateliers et des formations à la carte. Avec huit campus actifs, un campus à Bogota (Colombie) et une offre en ligne bonifiée, l'EEQ suit une approche innovante et fructueuse qui mise sur la complémentarité et la collaboration avec l'écosystème de soutien à l'entrepreneuriat dans la province de Québec.

Principales activités

Les entrepreneurs peuvent choisir parmi un large éventail de formations dont la durée et les frais de participation diffèrent, couvrant une grande diversité de sujets :

- les « Ateliers à la carte » (3 à 6 heures), les « Essentiels » (série de masterclasses avec des experts de toute la province) ou les « Parcours » (5 à 8 mois de formation) permettent aux entrepreneurs d'acquérir des compétences entrepreneuriales essentielles ;
- le projet « Soutien aux femmes entrepreneurs » aide les femmes à atteindre leurs objectifs entrepreneuriaux grâce à quatre cours en ligne et « Mon commerce en ligne » permet aux commerçants d'opérer une transition numérique grâce à des ressources spécialisées ;

L'EEQ est également reconnu pour la formation de formateurs grâce à sa méthode d'accompagnement à la croissance (Roue de la croissance).

Retombées

Rien qu'au cours de l'année académique 2021-2022, plus de 10 000 entrepreneurs ont été formés sur les campus de l'EEQ et en ligne. Depuis 2000, plus de 70 000 entrepreneurs ont été formés par l'EEQ.

Source : École des entrepreneurs du Québec, 2021 ; École des entrepreneurs du Québec, s.d.

Formats d'apprentissage en ligne

L'utilisation de plateformes en ligne pour la formation à l'entrepreneuriat s'est développée au cours des 20 dernières années. Ce phénomène s'est encore accéléré depuis 2020 avec l'émergence de la pandémie de COVID-19 en raison des restrictions imposées aux interactions interpersonnelles (Alqahtani et Rajkhan, 2020 ; Young, Deller et McCallum, 2021). Dans l'ensemble, l'apprentissage en ligne permet aux entrepreneurs (potentiels) de développer leurs compétences de manière flexible et entraîne un faible coût marginal de prestation, une fois les coûts fixes couverts (OCDE, 2021c). Parmi les autres avantages de la numérisation de la formation figure l'amélioration de la qualité du suivi et de l'évaluation des programmes, qui permet de s'assurer que les programmes de formation restent accessibles aux entrepreneurs des groupes cibles en remédiant aux problèmes au fur et à mesure qu'ils se posent. Il faut toutefois reconnaître que les différents groupes cibles diffèrent sur le plan de l'efficacité personnelle dans les environnements en ligne (Peechapol et al., 2018), des styles cognitifs et des capacités (Rodrigues et al., 2019 ; Wong et al., 2018), des connaissances préalables (Rodrigues et al., 2019 ; Mayer, 2017) et de la motivation à apprendre (Peechapol et al., 2018 ; Rodrigues et al., 2019). Il s'agit d'une considération importante pour la politique d'entrepreneuriat inclusif, car chacun de ces facteurs varie considérablement en fonction du sexe, de l'âge, du lieu de naissance, de l'appartenance ethnique et du handicap, ainsi qu'à l'intérieur de chaque groupe.

Les cours en ligne ouverts à tous (MOOC) sont des cours en ligne mis gratuitement à la disposition de tous. Les MOOC

peuvent ouvrir l'accès à la formation (Harden, 2013), mais d'autres observent que seules les personnes ayant un niveau élevé de motivation, de discipline et de compétences bénéficient pleinement de ce type de formation (OCDE, 2021c ; Legon, 2013 ; Ettinger, Holton et Blass, 2006). S'il n'est pas courant que les pouvoirs publics proposent des MOOC dans le cadre de leur programme de soutien à l'entrepreneuriat inclusif, les offres des fondations et du secteur public se sont multipliées au cours des 15 à 20 dernières années (Harden, 2013). Cette tendance s'est encore accélérée avec la pandémie de COVID-19.

Un autre type de formation en ligne consiste en des formations dispensées par l'intermédiaire de plateformes en ligne. Bien qu'elles soient dispensées en ligne, elles fonctionnent de la même manière qu'une formation traditionnelle, c'est-à-dire qu'un processus formel d'admission est utilisé pour sélectionner les participants qui suivront un programme structuré. Ces types de cours sont proposés par les pouvoirs publics, les établissements d'enseignement, les chambres de commerce, etc. Des éléments de plus en plus nombreux montrent que les formats en ligne peuvent être aussi efficaces que les formats traditionnels (c'est-à-dire en présentiel) (Nguyen, 2015). Les participants évaluent souvent leur expérience comme étant plus positive pour les formats en ligne que pour les formats en présentiel, mais ces premiers offrent moins de possibilités de constitution de réseaux et d'apprentissage informel par le jeu d'interactions avec d'autres participants.

Un troisième type de formation est constitué par les portails d'apprentissage en ligne qui mettent à disposition une grande variété de contenus (articles, courtes vidéos,

jeux, auto-tests, etc.) pour un apprentissage autodirigé. Le principal avantage de ce type d'outil d'apprentissage en ligne est que les utilisateurs peuvent accéder à ces contenus au moment, à l'endroit et au rythme de leur choix (Aparicio, Bacao et Oliveira, 2016). Des études récentes montrent que l'utilisation de la gamification dans les formations peut conduire à des niveaux plus élevés de motivation et de participation, à un meilleur recrutement et à une meilleure rétention de la main-d'œuvre, ainsi qu'à une amélioration des performances (Larson, 2020). Ces types de plateformes requièrent toutefois un degré élevé de motivation personnelle et de discipline pour l'autogestion de l'apprentissage (Ettinger, Holton et Blass, 2006). Alors que le nombre de portails d'apprentissage en ligne augmente rapidement, très peu de contenus sont adaptés à l'entrepreneuriat inclusif (OCDE, 2021c) ou à l'entrepreneuriat social.

Formats de formation intégrés à d'autres programmes de soutien

La formation à l'entrepreneuriat dans le contexte de l'entrepreneuriat inclusif et social est généralement proposée dans le cadre de programmes de soutien intégrés. Le principal avantage de ce type de soutien est qu'il permet de s'attaquer plus efficacement à plusieurs obstacles en parallèle, ce qui constitue un défi commun pour les entrepreneurs issus de groupes sous-représentés (OCDE/CE, 2013). Dans la pratique, les programmes intégrés peuvent être gérés dans le cadre d'un seul programme ou de partenariats (prestataires de formation et instituts de micro-finance, par exemple).

Bien qu'ils ne soient pas encore très répandus, les incubateurs et les accélérateurs d'entreprises sont des programmes prometteurs pour apporter un soutien efficace dans le contexte de l'entrepreneuriat inclusif et social (OCDE/UE, 2019b). Les incubateurs d'entreprises offrent généralement aux entrepreneurs des formations, des ateliers, des conseils, des possibilités de mise en réseau, des présentations aux investisseurs et souvent un espace de travail. Le soutien peut durer plusieurs années et certains programmes comprennent un soutien avant et après l'incubation. Bien que similaires, les accélérateurs d'entreprises sont des programmes davantage axés sur la gestion d'une croissance rapide et ont tendance à être plus courts (c'est-à-dire moins de 12 mois). Une autre différence essentielle réside dans le fait que les accélérateurs d'entreprises prennent souvent une participation dans l'entreprise. Dans l'ensemble, les données d'évaluation montrent que les incubateurs d'entreprises permettent d'augmenter les taux de survie des entreprises, d'accroître la rentabilité et la création d'emplois, de développer les réseaux et d'améliorer l'accès au financement (Madaleno et al., 2018 ; Ayatse, Kwahar et Iyortsuun, 2017). Ces constatations semblent s'appliquer à l'entrepreneuriat inclusif et social. Par exemple, des données provenant d'Espagne indiquent que les jeunes pourraient bénéficier davantage que les entrepreneurs plus âgés des incubateurs d'entreprises en raison de leur manque d'expérience et de leurs petits réseaux (Albort-Morant et Oghazi, 2016). Les accélérateurs d'entreprises, quant à eux, tendent à avoir des effets mitigés sur les taux de survie des entreprises, mais leurs effets tendent à être positif pour les femmes et les groupes de minorités ethniques (Madaleno et al., 2018).

■ 3 CONCEVOIR DES PROGRAMMES DE FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT INCLUSIF ET SOCIAL PLUS EFFICACES

Adapter la formation aux besoins du groupe cible

Quel est le problème ?

L'une des décisions les plus importantes que les pouvoirs publics doivent prendre lorsqu'ils conçoivent des programmes de formation à l'entrepreneuriat inclusif et social est de déterminer dans quelle mesure ces programmes doivent être adaptés aux besoins d'un groupe spécifique.

Les données d'évaluation illustrent régulièrement les avantages des programmes de formation sur mesure, notamment (OCDE/CE, 2021a ; OCD/CE, 2013) :

1. le contenu de la formation sur mesure peut inclure des offres spécifiques à un groupe et mettre l'accent sur des questions particulières (confiance en soi pour les femmes, compétences linguistiques pour les personnes immigrées, compétences numériques pour les personnes âgées, compétences managériales spécifiques pour maintenir le « triple résultat » (*triple bottom line*), mesure de l'impact social pour les entrepreneurs sociaux), ce qui est plus pertinent que les approches génériques ;
2. la prestation de la formation (collective, individuelle, etc.) est mieux adaptée aux entrepreneurs ciblés ;
3. le degré d'adhésion et de satisfaction des participants est plus élevé parmi le groupe cible, car le contenu semble plus pertinent et les méthodes de formation sont attrayantes, ce qui donne de la crédibilité aux programmes ; et
4. les résultats de la formation sont meilleurs, car le contenu et les mécanismes d'admission sont mieux adaptés.

La formation sur mesure est toutefois plus coûteuse à concevoir et à dispenser, de sorte que ces avantages doivent être mis en balance avec un large éventail de facteurs. Les pouvoirs publics doivent évaluer les avantages potentiels d'une formation sur mesure par rapport aux coûts accrus de la conception et de la mise en œuvre de la formation, en tenant compte de la disponibilité des ressources financières. Une autre considération importante est l'ampleur de la demande de formation sur mesure, étant donné qu'il ne sera pas possible de concevoir des programmes sur mesure pour tous les groupes cibles possibles. Enfin, les pouvoirs publics devraient également prendre en considération les offres de soutien analogues proposées par le secteur privé et les acteurs non gouvernementaux.

Que peuvent faire les pouvoirs publics ?

1. Déterminer le besoin de formation, évaluer les options et fixer les objectifs

La première étape de la préparation du lancement d'un programme de formation à l'entrepreneuriat inclusif ou social consiste à déterminer la nécessité d'une intervention des pouvoirs publics. Une évaluation ex ante peut être réalisée afin de déterminer la nécessité d'une action, et notamment d'établir si elle est cohérente avec les objectifs de la politique mise en œuvre et les autres mesures de soutien à l'entrepreneuriat déjà en place. Il est également utile que les évaluations ex ante déterminent si les effets attendus sont réalistes. Des cadres logiques sont souvent utilisés au cours d'une évaluation ex ante afin de s'assurer que les objectifs de la politique et des programmes sont clairs et qu'un système de suivi et d'évaluation approprié est en place (voir la sous-section « Mettre en place un système de suivi et d'évaluation continus des retombées » ci-dessous). Cet exercice permet également de recenser les lacunes dans les offres de soutien actuelles.

Une fois que le besoin de formation est confirmé, les pouvoirs publics doivent évaluer les options disponibles pour offrir la formation. Il s'agit, entre autres, de déterminer dans quelle mesure la formation doit être conçue et dispensée pour des groupes cibles spécifiques. Parmi les éléments importants à prendre en considération figurent le degré de pertinence des programmes généraux de soutien à l'esprit d'entreprise, la taille du ou des groupes d'entrepreneurs ciblés, l'ampleur de la demande émanant du groupe cible et la disponibilité des ressources. Il sera également important pour les pouvoirs publics d'évaluer les options disponibles pour dispenser la formation, notamment les formats possibles (formation en présentiel ou formation en ligne, par exemple) et les modalités de mise en œuvre (offrir une formation directement ou fournir un soutien financier à un prestataire non gouvernemental, par exemple).

Enfin, les objectifs devront être fixés une fois que l'option privilégiée pour dispenser la formation aura été choisie et avant sa mise en œuvre. En général, les objectifs des programmes de formation à l'entrepreneuriat inclusif et social sont les suivants : i) renforcer la motivation ; ii) augmenter le nombre de personnes qui créent des entreprises et des entreprises sociales ; iii) augmenter la probabilité que les jeunes entreprises survivent dans le temps ; et iv) faire en sorte que les jeunes entreprises réalisent leur potentiel de croissance et/ou d'impact social. Dans le cadre de ces objectifs généraux, des objectifs plus précis peuvent être fixés en fonction des résultats souhaités et pourraient inclure, par exemple, l'augmentation des taux de création d'entreprise parmi les femmes diplômées de l'université ou l'augmentation de l'impact

social des entreprises sociales qui créent des possibilités d'emploi pour les Roms. En outre, les programmes de formation peuvent avoir d'autres objectifs à prendre en considération, notamment le soutien d'objectifs stratégiques plus larges. Il peut s'agir, par exemple, de relever des défis environnementaux en formant des entrepreneurs sociaux à l'économie circulaire ou de lutter contre le chômage des jeunes en les aidant à créer leur propre entreprise.

2. Adapter le contenu de la formation

D'une manière générale, la formation à l'entrepreneuriat s'éloigne d'une approche universelle pour suivre une approche plus personnalisée afin de répondre aux besoins des différents profils d'entrepreneurs. Il s'agit presque toujours d'adapter le contenu de la formation aux besoins spécifiques des participants, qui sont généralement différents dans le contexte de l'entrepreneuriat inclusif et social par rapport aux initiatives générales de formation à l'entrepreneuriat. Il est également important de tenir compte des différences dans les conditions du marché du travail local, ainsi que d'autres facteurs économiques et sociaux (structure industrielle, démographie, etc.). Le contenu de la formation devrait être adapté pour tenir compte des lacunes spécifiques en matière d'emploi, des débouchés commerciaux et des populations culturellement et linguistiquement diverses.

Les programmes de formation à l'entrepreneuriat inclusif sont souvent axés sur la phase de prédémarrage de l'entrepreneuriat, où les caractéristiques individuelles sont des facteurs déterminants des besoins de formation. Il s'agit notamment de l'expérience sur le marché du travail, de l'éducation et de l'accès aux écosystèmes de l'entrepreneuriat, ainsi que d'autres facteurs qui influencent les motivations et ambitions entrepreneuriales, comme la confiance en soi. S'il est peu probable que des programmes de formation soient conçus pour répondre aux besoins de chaque participant, les membres d'un groupe cible sont souvent confrontés à des problèmes communs (sexe, âge, lieu de naissance, etc.) :

- les **femmes entrepreneurs** ont tendance à se heurter à des obstacles différents de ceux rencontrés par les hommes pour créer une entreprise, en raison de leur moindre expérience en matière de gestion et d'entrepreneuriat, y compris en ce qui concerne l'accès au financement (OCDE/UE, 2016a). Par conséquent, les programmes de formation destinés aux femmes entrepreneurs tendent à mettre davantage l'accent sur les outils de gestion d'entreprise, la création de réseaux pour tirer parti des connaissances et de l'expérience des autres et la confiance en soi pour promouvoir leur entreprise. Il est également courant que les programmes de formation destinés aux femmes cherchent à renforcer les motivations de création d'une entreprise, étant donné qu'il existe un écart important entre les hommes et les femmes dans la création d'entreprise (OCDE/CE, 2021a ; OCDE, 2021d) ;
- les **jeunes entrepreneurs** ont généralement très peu d'expérience professionnelle. Par conséquent, les programmes de formation destinés aux jeunes tendent à fournir un large éventail de compétences de base en gestion d'entreprise (comptabilité et finance, droit et questions juridiques, esprit d'équipe, développement personnel, etc.) (OCDE/CE, 2020) ;

- les **entrepreneurs immigrés** ont tendance à limiter leur marché à leur propre communauté locale. Par conséquent, les formations à l'entrepreneuriat destinées aux entrepreneurs immigrés, comme « Emerge » en Irlande, portent généralement sur l'élaboration de plans stratégiques pour atteindre des marchés en dehors de leur propre communauté ethnique, y compris la mise au point de stratégies de marketing et de vente, la création d'un réseau et la recherche de financements. Il peut être efficace de proposer également un accompagnement pour soutenir la mise en œuvre de ces plans stratégiques (OCDE/CE, 2021a) ;
- les **entrepreneurs réfugiés** se heurtent à des difficultés spécifiques liées à leur statut et n'ont que très peu de liens avec leur communauté locale et l'écosystème de l'entrepreneuriat. Par conséquent, les programmes de formation destinés aux réfugiés devraient veiller à aller plus loin que les programmes traditionnels de formation à la création d'entreprise (élaboration d'un plan d'affaires, identification des marchés, par exemple) afin de tenir compte des implications des différents statuts juridiques et de la citoyenneté des personnes immigrées sur la gestion d'une entreprise, ainsi que des obligations administratives et de l'environnement réglementaire local (acquisition et renouvellement des autorisations pertinentes, paiement de l'impôt, etc.) (OCDE, 2019a).

La formation à l'entrepreneuriat social cherche généralement à répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs sociaux, notamment en ce qui concerne l'expansion de leur entreprise et le développement d'un flux de revenus durable. Cela s'explique en grande partie par la nature hybride des entreprises sociales, qui mixent des éléments traditionnels à but non lucratif et à but lucratif (Krlev, 2012), apportant des avantages économiques ainsi que des impacts sociaux, culturels et environnementaux (Trowbridge et al., à paraître ; OCDE, 2021a), et évoluant au sein d'un écosystème plus large de parties prenantes, appliquant souvent des modèles de gouvernance participative et démocratique incluant un grand nombre de ces parties prenantes (Borzaga et al., 2020). Par conséquent, il est difficile d'adopter un modèle d'entreprise durable qui aligne l'objectif social sur la viabilité économique, de naviguer dans le paysage financier et d'investissement, d'accéder aux marchés et d'élaborer des stratégies d'expansion appropriées (OCDE, 2020c ; OCDE/CE, 2016 ; OCDE/UE, 2017a). Les entreprises sociales s'appuient souvent sur l'entrepreneuriat collectif ou coopératif, la gouvernance démocratique et le bénévolat, ce qui nécessite des approches différentes de celles de l'entrepreneuriat social individuel, principalement axé sur l'activité de marché (Tracey et Phillips, 2007). D'une part, elles sont liées aux exigences de compétences spécifiques auxquelles sont confrontés les entrepreneurs sociaux, telles que le besoin explicite de développer une pensée systémique et d'ancrer l'innovation sociale, l'évaluation des retombées ou la défense des intérêts, ainsi que la gestion des parties prenantes et des bénévoles dans leurs activités. D'autre part, les précurseurs de compétences parmi les entrepreneurs sociaux et le personnel des entreprises sociales requièrent une formation renforcée sur certaines compétences entrepreneuriales plus conventionnelles que d'autres entrepreneurs peuvent déjà avoir acquises au stade du développement de l'entreprise. Les organisations qui s'adressent à la fois aux entrepreneurs conventionnels et aux entrepreneurs sociaux résolvent

parfois ces problèmes en proposant des ateliers et des formations « à la carte » pour répondre à des besoins spécifiques, comme le fait, par exemple, l'École des entrepreneurs du Québec, au Québec (Canada) ([encadré 3](#)).

Une formation sur mesure doit également tenir compte des difficultés transversales de l'entrepreneuriat social et d'autres dimensions, telles que l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes. Par exemple, les jeunes qui aspirent à devenir des entrepreneurs sociaux sans formation préalable peuvent avoir des besoins de formation très différents et se heurter à des difficultés autres lorsqu'ils créent et développent leur entreprise. Les jeunes semblent de plus en plus intéressés par l'entrepreneuriat social (Bosma et al., 2016) et les entreprises sociales dirigées par des jeunes sont souvent confrontées à des risques de cessation d'activité deux fois plus élevés que les entrepreneurs classiques (Guelich et Bosma, 2018).

3. Choisir les formats et les mécanismes de mise en œuvre appropriés

Une autre façon importante d'adapter la formation à l'entrepreneuriat inclusif et social aux besoins réside dans le format et le mécanisme de mise en œuvre utilisés. En général, la formation à l'entrepreneuriat a modifié l'équilibre des méthodes d'enseignement, passant d'une pédagogie frontale à des méthodes plus interactives, pratiques et expérimentales telles que les jeux de rôle, les simulations, les jeux et les créations d'entreprises à court terme. Cette approche rend la formation à l'entrepreneuriat plus attrayante pour les participants et offre des expériences réalistes. Bien que ce changement soit également vrai pour l'entrepreneuriat inclusif et social, les pouvoirs publics doivent accorder plus d'attention à l'approche utilisée pour dispenser la formation afin d'améliorer l'accès de ceux qui se heurtent à des obstacles aux programmes de formation générale et d'accroître son efficacité.

L'utilisation de programmes spécifiques permettra d'améliorer l'accès à la formation à l'entrepreneuriat pour les groupes de population qui ont moins confiance en eux. Par exemple, des enquêtes révèlent que les femmes entrepreneurs sont moins susceptibles de s'inscrire à des programmes de formation à l'entrepreneuriat parce qu'elles se sentent intimidées lorsque la majorité des participants sont des entrepreneurs de sexe masculin (OCDE/UE, 2016a). De même, les personnes en situation de handicap intéressées par l'entrepreneuriat font souvent état d'un manque de confiance en soi et d'une hésitation à participer à des programmes de formation à l'entrepreneuriat. Ce constat nécessite de recourir à des programmes spécialement destinés aux femmes et à d'autres groupes afin d'améliorer leur accès, ce qui est la première étape pour accroître les effets de la formation à l'entrepreneuriat pour l'entrepreneuriat inclusif et social. Ce point est particulièrement important lorsque le programme est dispensé en ligne et que les participants peuvent également avoir moins confiance en leurs capacités à utiliser les technologies numériques (OCDE, 2019b ; OCDE, 2018b).

En outre, l'efficacité des formats de formation peut également varier pour différents groupes cibles et objectifs. Les

formats de formation qui reposent sur une approche individuelle, tels que les modules de formation, peuvent être efficaces pour renforcer la motivation et fournir une large base de compétences entrepreneuriales de base, mais ils peuvent aussi être extrêmement importants pour aider les participants à constituer des réseaux. Ce point est important pour des groupes tels que les jeunes qui ont peu d'expérience professionnelle, ou les femmes qui, en moyenne, ont des réseaux professionnels plus restreints (OCDE, 2015). En outre, ces formats de formation plus traditionnels peuvent être privilégiés par les entrepreneurs seniors, tandis que les entrepreneurs plus jeunes peuvent préférer l'accompagnement et le mentorat ou la formation en ligne qui offrent une grande flexibilité. Différents formats de formation peuvent également contribuer à répondre de manière appropriée aux besoins des entrepreneurs sociaux, tels que des formations non formelles à l'entrepreneuriat social davantage axées sur les compétences pratiques (OCDE/UE, 2016b).

L'utilisation croissante des formats de formation en ligne et numériques nécessite une attention particulière pour l'entrepreneuriat inclusif et social en raison des faibles niveaux de compétences numériques parmi de nombreux groupes de population ciblés. Les entrepreneurs plus âgés sont moins susceptibles d'utiliser régulièrement des technologies de base comme l'internet (OCDE/UE, 2019a), de sorte que les programmes de formation peuvent également devoir fournir une formation de base supplémentaire sur l'utilisation de l'ordinateur. Cette approche peut toutefois ne pas être suffisante pour tout le monde et d'autres formats peuvent être plus appropriés (et préférés) par certains groupes cibles tels que les personnes âgées, les réfugiés ou les chômeurs. En outre, il est essentiel de veiller à ce que les formateurs soient bien équipés en compétences et en matériel de formation pour les formats en ligne. Par exemple, le programme TREND (Training Refugees in Entrepreneurial Skills Using Digital Devices) met à la disposition des formateurs des outils et du matériel de formation adaptés aux entrepreneurs réfugiés (voir OCDE/UE, 2019a pour plus d'informations sur le programme).

Enfin, les pouvoirs publics doivent envisager l'utilisation de programmes de soutien intégrés pour s'attaquer à des obstacles multiples (manque de compétences et accès au financement, par exemple), car les obstacles sont généralement liés entre eux. Deux approches différentes peuvent être utilisées pour créer des liens entre la formation et d'autres types de soutien. Tout d'abord, le soutien peut être proposé dans le cadre d'un programme intégré. C'est l'approche adoptée par le Fonds de promotion de l'entrepreneuriat (Entrepreneurship Promotion Fund) en Lituanie, qui propose de petits prêts et une formation couvrant la planification et la gestion d'entreprise, la comptabilité financière, le droit des affaires et le marketing. Cette combinaison s'est traduite par l'obtention de résultats positifs pour les entreprises créées grâce aux prêts : chaque bénéficiaire de prêt a créé environ 1,8 emploi net et les taux de survie à un an s'élevaient à 97 % (OCDE/UE, 2016b). La deuxième approche consiste à mettre en place un système de soutien permettant aux participants de passer facilement d'un programme à l'autre. C'est le cas du programme DreamStarten (Belgique) qui offre une formation et un accompagnement aux jeunes chômeurs. Les participants peuvent ensuite demander un microfinancement dans le cadre du programme MicroStart (OCDE/UE, 2016b).

Améliorer l'accès aux programmes de formation

Quel est le problème ?

L'accès aux programmes de formation à l'entrepreneuriat inclusif et social peut être entravé par plusieurs facteurs, dont nombreux sont liés au contenu et aux méthodes de formation. Il s'agit, entre autres, de facteurs tels que le lieu où se déroulent les programmes de formation et l'horaire de formation. Par exemple, certaines personnes, comme les personnes en situation de handicap, se heurtent à une série d'obstacles pour accéder aux lieux de formation, notamment l'accessibilité du centre de formation (le lieu est-il accessible à une personne éprouvant des difficultés à se déplacer, comme une personne en fauteuil roulant ?), ainsi que l'itinéraire menant au centre de formation (le centre de formation est-il situé sur une voie de transport public ?) (Park et Chowdhury, 2018). Une étude récente souligne également les lacunes persistantes dans les formations proposées dans les régions rurales et éloignées dans le contexte de l'entrepreneuriat social (Commission européenne, 2021a). En outre, le processus d'admission à la formation à l'entrepreneuriat favorise généralement les entrepreneurs dont les projets sont axés sur la croissance. Par conséquent, les critères utilisés pour sélectionner les participants tendent à désavantager les entrepreneurs issus de groupes sous-représentés (les femmes, les personnes immigrées, les personnes âgées, les personnes en situation de handicap, par exemple), ainsi que ceux qui ont des projets d'entrepreneuriat social.

Il est également important de reconnaître que certains obstacles à l'accès aux programmes de formation sont liés à l'entrepreneur, notamment à sa perception du soutien.

Il s'agit, entre autres, de la faible sensibilisation des entrepreneurs ciblés à l'existence des programmes de formation en raison de l'inefficacité des méthodes de communication utilisées pour promouvoir le programme (la formation pour les entrepreneurs immigrés n'est pas annoncée dans la communauté ciblée, par exemple). Ce problème d'accès pourrait également être dû à d'autres facteurs auxquels les pouvoirs publics ont plus de mal à faire face, notamment :

- un manque de confiance en soi qui empêche les entrepreneurs de demander un soutien [par exemple, certaines études indiquent que les femmes entrepreneurs sont moins susceptibles de demander un soutien lorsqu'elles pensent que le secteur sera dominé par les hommes (OCDE/UE, 2016a)] ;
- une méfiance à l'égard des pouvoirs et services publics [par exemple, certaines populations immigrées et minorités ethniques sont réticentes à utiliser les programmes de soutien public en raison de l'insuffisance du soutien public dans leur pays d'origine (OCDE/CE, 2021a)] ; et
- la situation personnelle des entrepreneurs ciblés peut entraver leur participation aux programmes de formation (par exemple, un entrepreneur potentiel peut avoir des difficultés à suivre une formation s'il a des responsabilités de garde d'enfants).

Que peuvent faire les pouvoirs publics ?

1. Utiliser des programmes spécifiques, des créneaux réservés et des critères de sélection adaptés

La formation à l'entrepreneuriat peut être dispensée au moyen d'autres modèles. Ces options comprennent les principales options suivantes (OCDE/CE, 2013) :

- une formation pleinement intégrée dans l'offre générale (c'est-à-dire qu'il n'y a pas de formation sur mesure pour les entrepreneurs issus de groupes sous-représentés et les entrepreneurs sociaux ; seule une formation générale à l'entrepreneuriat est proposée) ;
- une communication ciblée pour promouvoir une formation générale à l'entrepreneuriat (par exemple, une campagne de promotion est utilisée pour promouvoir des ateliers sur l'entrepreneuriat destinés aux femmes entrepreneurs par l'intermédiaire d'une association de femmes entrepreneurs) ;
- une formation spécialisée dispensée par l'intermédiaire de programmes généraux et d'agences (par exemple, ateliers d'entrepreneuriat réservés aux jeunes ou ateliers d'entrepreneuriat social organisés par l'agence de soutien aux entreprises) ; et
- des agences spécialisées fournissant un soutien spécialisé (par exemple, un module de formation à l'entrepreneuriat pour les chômeurs ou les entrepreneurs sociaux est dispensé par une agence locale pour l'emploi).

Chacune de ces approches présente des forces et des faiblesses.

Les évaluations montrent généralement que les programmes de formation personnalisés sont plus susceptibles d'avoir des résultats plus solides (OCDE/CE, 2013) et tendent à être mieux adoptés par les groupes cibles parce qu'ils sont perçus comme plus pertinents que les programmes de formation généraux. C'est particulièrement vrai pour les femmes entrepreneurs, qui ont tendance à gérer des types d'entreprises différents de ceux des hommes (OCDE/CE, 2021a ; OCDE/UE, 2016a), et pour les entrepreneurs sociaux, qui ont besoin d'un ensemble complémentaire de compétences qui ne sont généralement pas couvertes dans une large mesure par les programmes généraux de formation à l'entrepreneuriat. Ces approches personnalisées sont toutefois plus coûteuses à concevoir et à mettre en œuvre, ce qui n'est pas toujours justifié si le groupe cible est très restreint.

Dans les contextes où des programmes de formation entièrement personnalisés ne sont pas rentables, les pouvoirs publics peuvent utiliser un certain nombre d'approches pour faciliter l'accès des populations qui sont confrontées à des obstacles plus importants aux formations générales à l'entrepreneuriat. L'une des options est de faire en sorte que les critères de sélection privilégient les entrepreneurs issus de certains groupes de population. Par exemple, il est courant que les programmes dans le domaine de l'entrepreneuriat en Roumanie

accordent des points supplémentaires pour des caractéristiques personnelles telles que le sexe, l'âge, le lieu de naissance, la situation sur le marché du travail, afin de garantir une plus grande représentation des groupes sous-représentés dans les programmes de formation et autres programmes de soutien (OCDE, 2020d). Une autre option consiste à réserver une certaine proportion de places dans les programmes de formation à des groupes de population spécifiques qui sont moins susceptibles d'accéder au soutien (les personnes immigrées, par exemple).

2. Supprimer les obstacles à la formation

Même avec des programmes de formation spécifiques, certains entrepreneurs (potentiels) éprouvent des difficultés à accéder à la formation en raison d'un certain nombre d'obstacles. Les programmes de formation qui ne sont pas proposés dans une langue dans laquelle le groupe cible se sent à l'aise ne seront probablement pas très appréciés. Par exemple, des données d'évaluation provenant des États-Unis indiquent que l'intégration d'une formation linguistique dans les programmes de formation à l'entrepreneuriat augmente la probabilité que les entrepreneurs réfugiés recherchent un soutien commercial supplémentaire (Changemakers, 2017). Le lieu d'un programme de formation peut être prohibitif pour certains s'il n'est pas relié aux transports publics. D'autres facteurs importants sont l'adéquation des installations et de l'équipement (les entrepreneurs ciblés et les formateurs peuvent-ils travailler avec les outils utilisés ?) et les heures auxquelles le soutien est offert (par exemple, les

heures de formation se concilient-elles mal avec le travail ou les responsabilités de garde d'enfants ?). La prise en compte de ces préoccupations dans la conceptualisation des formations peut contribuer à en améliorer l'accès. Ces questions pourraient être soulevées efficacement lors d'une consultation des groupes cibles dès le début de la conception du projet.

Le coût des programmes de formation ainsi que les coûts d'opportunité liés à la participation à ces programmes plutôt qu'à la recherche d'un emploi rémunéré peuvent entraver l'accès à ces programmes. Il est assez courant que les programmes publics de formation à l'entrepreneuriat inclusif et social fassent payer des droits d'inscription peu élevés ou nuls. Les participants doivent toutefois supporter une série de coûts supplémentaires tels que les frais de déplacement et le manque à gagner potentiel (provenant d'un emploi ou d'une entreprise déjà en activité). Il existe un certain nombre de programmes de formation qui prévoient une forme d'allocation pour les participants pendant la durée de la formation. Par exemple, le programme de promotion de l'entrepreneuriat féminin (Promotion of Women Entrepreneurship) en Slovaquie ([encadré 4](#)) offre une petite allocation aux participants afin de faciliter leur participation en réduisant les coûts de la formation. Une autre option pour améliorer l'accès des femmes entrepreneurs aux programmes de formation consiste à proposer des services de garde d'enfants pendant les sessions de formation, comme le fait le programme « Cursos de Formación Empresarial » au Chili.

Encadré 4. Promotion de l'entrepreneuriat féminin, Slovaquie

Quoi ?

Le programme de promotion de l'entrepreneuriat féminin (Podjetnost je ženskega spola) a offert une formation à l'entrepreneuriat à des femmes sans emploi diplômées de l'enseignement supérieur (au chômage depuis au moins trois mois) dans cinq villes de Slovaquie : Ljubljana, Maribor, Celje, Nova Gorca et Novo Mesto. L'objectif de la formation est de préparer les participantes à lancer une activité entrepreneuriale fructueuse en leur offrant les compétences, les informations et les contacts nécessaires. En sus de la formation à l'entrepreneuriat, les participantes ont reçu une somme forfaitaire de démarrage ainsi qu'une formation et un mentorat de suivi. Le programme s'est déroulé de 2016 à 2019 en tant qu'initiative menée conjointement par l'agence publique de développement de l'entrepreneuriat et des entreprises SPIRIT Slovenia, le ministère du travail, de la famille, des affaires sociales et de l'égalité des chances (MDDSZ), le ministère du développement économique et de la technologie (MGRT) et le service public de l'emploi de Slovaquie (ESS).

Pourquoi ?

La Slovaquie a créé et mis en œuvre un programme de promotion de l'entrepreneuriat féminin afin de soutenir les femmes entrepreneurs en devenir. Le ministère du développement économique et de la technologie a financé ce programme au moyen d'une mesure spécifique visant à promouvoir l'entrepreneuriat chez les femmes. Le programme s'adressait spécifiquement aux femmes sans emploi

Source : OCDE, 2020e ; Union européenne, 2022 ; SPIRIT Slovenija, 2016).

diplômées de l'enseignement supérieur, car les femmes ont tendance à éprouver plus de difficultés sur le marché du travail, notamment dans le domaine de l'entrepreneuriat.

Principales activités

Le programme comprenait un atelier d'introduction ainsi que 15 sessions de formation dispensées par la Chambre de commerce et d'industrie de Slovaquie en collaboration avec des partenaires et des mentors locaux. Ces 15 sessions de formation en présentiel ont porté sur des thèmes liés à l'entrepreneuriat tels que le développement d'idées, la modélisation d'entreprise et les conseils juridiques. Les formations ont également permis d'informer les participantes de toutes les mesures et incitations publiques à l'entrepreneuriat disponibles. À l'issue des 100 heures de formation, les participantes ont reçu un certificat à remettre au service de l'emploi de Slovaquie contre obtention d'une subvention forfaitaire unique de 5 000 EUR pour la création d'une entreprise.

Retombées

Le programme de promotion de l'entrepreneuriat féminin s'est déroulé entre 2016 et 2019 (deux fois par an, en automne et au printemps). Un financement d'un million d'EUR a été libéré pour le programme de formation en 2018 et en 2019. Au total, quelque 1 500 femmes ont participé à la formation, dont 90 % avaient une entreprise en activité depuis au moins deux ans.

3. Tirer parti de la formation en ligne, le cas échéant

L'organisation en ligne des formations à l'entrepreneuriat peut offrir une plus grande flexibilité, réduire certains obstacles et étendre la portée de la formation. Cette approche peut contribuer à améliorer l'accessibilité des programmes de formation à l'entrepreneuriat en réduisant les obstacles liés aux sites inaccessibles et aux contraintes de temps, car le format en ligne facilite l'accès au matériel d'apprentissage. Un autre avantage de la formation en ligne est qu'elle permet d'étendre la portée d'un programme à des participants situés dans des endroits plus difficiles d'accès, parmi lesquels les entrepreneurs établis dans des zones rurales et isolées. Si la numérisation de la formation a permis de créer un accès ouvert et d'autres ressources facilement accessibles pour les entrepreneurs, un élément important de cette approche est de veiller à ce que les programmes comblerent les lacunes en matière de compétences numériques en renforçant la culture numérique, notamment pour les femmes et les entrepreneurs plus âgés. La formation en ligne peut être inaccessible aux personnes qui ne disposent pas d'un ordinateur ou qui ont un faible niveau de compétences numériques. À cet égard, les décideurs politiques pourraient s'associer à des organisations de l'économie

sociale, y compris des entreprises sociales, qui s'emploient à réduire la fracture numérique au moyen de programmes éducatifs visant à acquérir des compétences en matière de TIC et de la fourniture du matériel informatique et des appareils nécessaires, souvent collectés auprès d'acteurs publics et privés et rénovés pour les rendre accessibles aux personnes défavorisées (OCDE, 2020c ; OCDE/CE, 2022).

Les plateformes d'apprentissage en ligne servent également de sites de ressources en libre accès, permettant d'améliorer l'accessibilité à des groupes spécifiques d'entrepreneurs.

Ces plateformes servent de guichets uniques pour la formation et les ressources en matière d'entrepreneuriat (webinaires, ateliers, guides en ligne, etc.) afin de soutenir les entrepreneurs actuels et potentiels. Certaines plateformes ont été conçues pour développer et faire prospérer les entreprises de groupes cibles spécifiques, tels que les femmes entrepreneurs. Par exemple, la plateforme d'apprentissage en ligne Ascent a été conçue pour les femmes entrepreneurs aux États-Unis. Le format en ligne a permis aux auteurs de l'initiative d'améliorer l'accessibilité à la formation à l'entrepreneuriat pour les femmes entrepreneurs dans les marchés ruraux et émergents.

Associer les entrepreneurs, les réseaux et les intermédiaires à la conception et la mise en œuvre des programmes de formation

Quel est le problème ?

Les pouvoirs publics ne sont pas toujours les mieux placés pour concevoir et soutenir les programmes de formation à l'entrepreneuriat. Par conséquent, il est important d'associer les parties prenantes et les principaux acteurs de l'écosystème entrepreneurial local aux phases de conception et de mise en œuvre des programmes dans le domaine de l'entrepreneuriat, tout en veillant à ce que le soutien public sur mesure ne renforce pas les obstacles auxquels se heurtent les entrepreneurs des groupes de population cibles. Dans le contexte de l'entrepreneuriat inclusif et social, un large éventail d'acteurs, tels que des réseaux, des intermédiaires et des incubateurs opérant aux niveaux local et national, jouent un rôle actif dans le domaine de la formation (Commission européenne, 2021a ; OCDE/CE, 2021a). Par exemple, JA Europe, une organisation à but non lucratif qui propose, entre autres, des formations à l'entrepreneuriat et à l'entrepreneuriat social aux jeunes, est presque totalement indépendante des financements publics (OCDE/UE, 2017a). En 2015, seuls 14 % de son budget annuel total provenaient de fonds publics et 82 % de sources privées (OCDE/UE, 2017a).

Que peuvent faire les pouvoirs publics ?

1. Associer les entrepreneurs à la conception

L'une des méthodes les plus importantes pour garantir l'efficacité des programmes de formation à l'entrepreneuriat inclusif et social est d'associer les entrepreneurs ciblés à la conception de ces programmes. Les pouvoirs publics peuvent utiliser différents modèles pour aborder cette question, par exemple en recueillant des informations sur les actions proposées dans le cadre d'un processus de consultation qui devrait inclure des entrepreneurs des groupes

ciblés ou des organisations représentatives (associations de femmes entrepreneurs, réseaux de jeunes entrepreneurs, réseaux d'entreprises de l'économie sociale, réseaux d'entreprises sociales, etc.). Ce point est particulièrement important pour les programmes dans le domaine de l'entrepreneuriat destinés aux personnes en situation de handicap, car ils sont souvent conçus par des « outsiders » qui n'ont que peu ou pas de connaissance des difficultés spécifiques auxquelles sont confrontés les bénéficiaires (OCDE/UE, à paraître). Il est également important de recueillir les avis des autres acteurs du système de soutien à l'entrepreneuriat afin de s'assurer que les nouvelles actions et les nouveaux programmes s'intègrent dans un système cohérent (c'est-à-dire que les doubles emplois sont réduits au minimum et que des liens sont établis entre les programmes, le cas échéant).

2. Associer les entrepreneurs à la mise en œuvre

Un autre moyen pour les pouvoirs publics de compter sur la participation des membres des groupes cibles est de les associer à la gestion et à la mise en œuvre des programmes.

L'approche la plus courante consiste à s'assurer qu'il y a une certaine représentation du groupe cible (femmes, jeunes, personnes immigrées, personnes âgées, personnes en situation de handicap, entrepreneurs sociaux, etc.) parmi les formateurs et les conseillers qui fournissent le soutien. Les formateurs, les accompagnateurs, les mentors et les conseillers dans le domaine de l'entrepreneuriat issus des différents groupes de population devraient avoir une bonne compréhension des besoins et des préférences opérationnelles du groupe cible concerné. Cette compréhension permet également d'instaurer rapidement un climat de confiance avec les participants. Une autre méthode consiste à former les personnes qui interagissent avec les participants, mais cela ne remplacera jamais les connaissances et l'expérience directes d'une personne appartenant au groupe cible. Une autre approche

consiste à inclure (également) une représentation dans la gestion du programme. Une telle représentation inclut l'adhésion et la participation active aux conseils et organes consultatifs utilisés pour guider les gestionnaires des programmes. Une telle approche montre que les programmes de soutien veulent vraiment associer les groupes cibles et fournit un mécanisme qui permet de répondre aux besoins et aux préoccupations des entrepreneurs ciblés. Les entrepreneurs sociaux peuvent participer à la gestion et à la mise en œuvre des programmes et servir de formateurs ou de mentors potentiels pour soutenir les écosystèmes locaux en fonction de leurs besoins respectifs.

Une autre méthode couramment utilisée consiste à proposer des programmes dans le domaine de l'entrepreneuriat inclusif et social en partenariat avec des organisations qui ont l'habitude de travailler en étroite collaboration avec les entrepreneurs ciblés. Ce type d'approche bénéficie de l'expertise de l'organisation partenaire, qui contribue à garantir la pertinence du contenu de la formation et l'adéquation des méthodes de formation. Par exemple, la série de formations « Self-Employment for People

with Disabilities » (Travail indépendant pour les personnes en situation de handicap) en Irlande a été élaborée par des professeurs de l'université technique de Dublin en partenariat avec l'organisation non gouvernementale Towards Work, membre du réseau Open Doors, qui s'efforce de faciliter les possibilités d'emploi pour les personnes en situation de handicap (encadré 5). La formation à l'entrepreneuriat social est déjà fréquemment dispensée par des entreprises sociales ou d'autres organisations de l'économie sociale aux niveaux local et national. Au niveau européen, des programmes tels que le FSE, le FEDER et ERASMUS+ sont perçus comme ayant une influence importante sur la formation à l'entrepreneuriat social. Les initiatives nationales et locales, en particulier dans les zones rurales, sont toutefois relativement rares (Commission européenne, 2021a). Un exemple qui mérite d'être mentionné est la stratégie croate pour le développement de l'entrepreneuriat social (adoptée en 2015), qui alloue 28 % de son budget total à des activités éducatives, par exemple en reproduisant des programmes éducatifs innovants et en soutenant des institutions proposant des programmes formels et informels sur l'entrepreneuriat social (OCDE/UE, 2017a).

Encadré 5. Série de webinaires « Self-Employment for People with Disabilities » organisée par Towards Work et TU Dublin, Irlande

Quoi ?

Towards Work a été approuvé et financé par le gouvernement irlandais et accueilli par l'organisation non gouvernementale Towards Work au sein de l'Open Doors Initiative, un réseau d'organisations non gouvernementales. La série de webinaires en ligne « Self-Employment for People with Disabilities » s'adresse aux personnes en situation de handicap désireuses de se lancer dans l'entrepreneuriat. Le programme est gratuit pour les participants acceptés et comprend une formation à l'entrepreneuriat, des subventions et des possibilités de soutien et de mentorat.

Pourquoi ?

Il ressort d'un récent rapport de l'OCDE intitulé « Disability, Work and Inclusion in Ireland : Engaging and Supporting Employers » qu'une personne en situation de handicap sur trois en Irlande a un emploi, ce qui est l'une des proportions les plus faibles parmi les États membres de l'UE et les pays de l'OCDE. À la suite de la recommandation d'améliorer l'accès des personnes en situation de handicap aux programmes de formation, le gouvernement irlandais, en collaboration avec des organisations non gouvernementales, a mis en place et soutenu des initiatives telles que Towards Work, dans le but d'aider les personnes en situation de handicap et de leur donner les moyens de se lancer dans l'entrepreneuriat.

Source : O'Dea, 2021 ; TU Dublin, 2021 ; OCDE, 2021e ; Cooney, 2022).

Principales activités

Le cours comprend douze modules destinés à acquérir un ensemble de compétences entrepreneuriales (segmentation de la clientèle, élaboration de projections financières, compréhension des questions juridiques, élaboration d'un plan d'affaires, etc.). Chaque webinaire comprend des intervenants invités qui disposent d'une expertise et d'une expérience pertinentes à partager avec les participants et à servir de modèles. En outre, les participants développent leur idée d'entreprise chaque semaine à l'aide d'un outil en ligne, ce qui permet une approche d'apprentissage expérimental personnalisée. Chaque participant se voit attribuer un mentor, qu'il rencontre une fois par mois pour obtenir des informations sur l'élaboration de son plan d'affaires.

Retombées

Le programme a reçu un financement pour 20 places et a reçu 38 demandes pour sa première édition. Après le lancement du programme en septembre 2021, les participants ont fait état d'une plus grande confiance dans leur capacité à devenir entrepreneur, attribuant l'inspiration entrepreneuriale, en partie, à l'utilisation par le programme de modèles (c'est-à-dire d'entrepreneurs en situation de handicap ayant réussi). En outre, la formation à l'entrepreneuriat a conduit à la création de six jeunes entreprises au sein de la première cohorte.

3. Soutenir la communication

Le succès des programmes de formation dépend souvent du niveau d'adhésion des groupes cibles, ce qui nécessite des efforts de communication adaptés pour atteindre les groupes cibles. Les évaluations montrent souvent que les programmes sont plus fructueux lorsque des efforts plus importants ont été déployés pour atteindre les communautés ciblées, ce qui est plus efficace lorsque la communauté a participé à l'élaboration

du plan de communication. Pour ce faire, il est souvent fait appel aux médias communautaires (journaux locaux, sites web, etc.) et aux organisations communautaires qui jouissent déjà d'une certaine crédibilité auprès des médias ciblés. Une communication efficace est un facteur de réussite essentiel pour les programmes de formation à l'entrepreneuriat destinés aux personnes immigrées (OCDE/UE, 2017b). Un autre facteur de réussite est la nécessité d'établir des liens solides avec les politiques et les programmes d'intégration afin d'assurer une communication efficace.

Mettre en place un système de suivi et d'évaluation continus des retombées

Quel est le problème ?

Le suivi et l'évaluation sont des outils essentiels pour renforcer les instruments de la politique de l'entrepreneuriat, dont les programmes de formation à l'entrepreneuriat inclusif et social. Les techniques de suivi et d'évaluation sont un élément important à tous les stades du cycle d'élaboration de la politique. Dans le contexte de la formation à l'entrepreneuriat inclusif et social, les mesures d'efficacité et d'efficience doivent se généraliser pour améliorer la qualité des offres de formation. De nombreux prestataires de formation se contentent de rendre compte de paramètres d'entrée tels que le budget de formation ou le nombre de participants (OCDE/UE, 2013), ce qui ne permet pas d'évaluer les retombées de la formation. Cette lacune est due en partie à un manque d'investissement dans le suivi et l'évaluation, à de faibles capacités de suivi et d'évaluation parmi les prestataires de formation, à un manque de concepts clairement définis (compétences spécifiques nécessaires à l'entrepreneuriat inclusif et social, par exemple) et d'indicateurs de performance clés. Tous ces manquements entravent l'apprentissage par l'expérience.

Que peuvent faire les pouvoirs publics ?

1. Mettre en place un système de suivi et d'évaluation

Une idée fausse très répandue est que l'évaluation n'est applicable qu'à la fin d'un programme de formation. Au

contraire, il est essentiel que le suivi et l'évaluation interviennent à tous les stades du cycle de vie de la formation à l'entrepreneuriat. Les principales ressources dans les premières phases de l'évaluation des retombées consistent en un plan d'action ou un diagnostic des besoins, qui nécessitent de rassembler des informations sur les problèmes rencontrés par les groupes cibles, les activités menées dans le cadre de la politique et les possibilités de renforcer la formation (combler les déficits). Elles nécessitent également des évaluations ex ante, qui peuvent être utilisées pour évaluer la pertinence et la cohérence du programme de formation, ainsi que pour définir des objectifs et des procédures de formation en vue d'évaluations ultérieures. Toutes les informations disponibles devraient être prises en considération, y compris une analyse des données et des études existantes ainsi que des évaluations antérieures de programmes de soutien analogues (OCDE/UE, 2013). Par exemple, l'initiative portugaise de promotion de l'innovation sociale (Portugal Social Innovation) comprend une évaluation ex ante des besoins avant d'appliquer les modules les plus appropriés d'un programme de formation de 18 mois ([encadré 6](#)). Dans l'ensemble, ces mesures sont essentielles pour garantir que les ressources allouées sont suffisantes, ce qui peut nuire aux retombées des programmes de formation. Il s'agit d'un écueil fréquent dans les formations à l'entrepreneuriat inclusif et social, comme le souligne l'évaluation du programme Ignite pour les entrepreneurs réfugiés à Melbourne, en Australie (Collins, 2017).

Encadré 6. Initiative visant à promouvoir l'innovation sociale, Portugal

Quoi ?

Portugal Social Innovation (PSI) est une initiative du gouvernement national visant à promouvoir l'innovation sociale et à stimuler le marché de l'investissement social au Portugal. La PSI mobilise environ 150 millions d'EUR du Fonds social européen, dans le cadre de l'accord de partenariat avec le Portugal de 2020. Les fonds sont affectés au marché au moyen de quatre instruments de financement, chacun d'entre eux portant sur une étape spécifique du cycle de vie des projets d'innovation sociale. L'instrument de financement « Renforcement des capacités pour l'investissement social » soutient le développement des compétences en matière d'organisation et de gestion des équipes des organisations du secteur social qui participent à la mise en œuvre d'initiatives d'innovation sociale et d'entrepreneuriat social (IISSES).

Pourquoi ?

Cette initiative est la première du genre en Europe, puisque le Portugal est le seul État membre de l'UE à avoir réservé des fonds de l'UE jusqu'en 2020 pour utiliser de nouveaux instruments de financement afin d'encourager l'innovation et l'investissement social.

Source : Portugal Inovacao Social, s.d.a; Portugal Inovacao Social, s.d.b.

Principales activités

Pour répondre aux besoins spécifiques de formation des organisations du secteur social, un montant fixe non remboursable de 50 000 EUR au maximum sera alloué au financement d'un programme de renforcement des capacités. Le programme de 18 mois devrait comprendre jusqu'à cinq interventions différentes dans les domaines suivants : modèle de création de valeur, étude impact, stratégie, partenariats et croissance, marketing, communication et collecte de fonds, organisation, gouvernance, leadership et ressources humaines, gestion financière, contrôle et la gestion des risques, opérations et gestion des technologies de l'information. Avant de demander un financement pour leur programme de renforcement des capacités, les candidats doivent procéder à une évaluation des besoins de formation.

Retombées

Au Portugal, 201 projets ont reçu un financement s'élevant à 7 441 804 EUR dans le cadre du programme de renforcement des capacités pour l'investissement social.

Une étape cruciale de l'évaluation ex ante consiste à définir des indicateurs clés de performance (ICP).

La nature de ces indicateurs dépend des objectifs du programme de formation et du fait que le programme soit consacré ou non à l'acquisition d'un ensemble spécifique de compétences (compétences financières, numériques ou de gestion). Par exemple, une formation à l'entrepreneuriat axé sur les compétences pourrait inclure des indicateurs d'activité (nombre de personnes qui participent au cours, par exemple), des indicateurs de satisfaction de la clientèle (niveaux de satisfaction des participants au programme concernant le contenu et la méthode de prestation de la formation à l'entrepreneuriat, par exemple), des indicateurs de réalisations (évolution du niveau et de la qualité des compétences entrepreneuriales, par exemple), et des indicateurs de résultats (succès des participants dans l'obtention d'un financement de démarrage, nombre de jeunes

entreprises, ou taux de survie des entreprises, par exemple). Il est important de déterminer et de définir les indicateurs dès le départ et de prendre une mesure de référence pour mesurer les retombées du programme de formation par rapport à ce qui se serait passé autrement (c'est-à-dire le contrefactuel).

La création d'un cadre logique pour chaque action des pouvoirs publics permet de tester la logique et les hypothèses des actions ainsi que de fixer des objectifs intermédiaires pour les réalisations.

Un guide pratique des meilleures méthodes d'évaluation des politiques et des programmes à l'égard des PME et de l'entrepreneuriat est décrit dans le Cadre de l'OCDE sur l'évaluation des politiques et des programmes à l'égard des PME et de l'entrepreneuriat (OCDE, 2008). Le tableau 2 présente un exemple de cadre logique.

Tableau 2. Cadre logique illustratif de l'action des pouvoirs politiques en faveur de la formation à l'entrepreneuriat

	Exposé	Indicateur	Source des informations	Hypothèses
Coûts	Dépenses consacrées à l'élaboration de programmes de formation à l'entrepreneuriat, à la formation des enseignants et à la mise en œuvre des formations	Budget alloué et dépensé pour un nouveau programme de formation à l'entrepreneuriat	Données des prestataires (budget)	Des ressources financières et humaines suffisantes peuvent être mises à disposition
Activités	Conception et mise en œuvre d'un nouveau programme de formation à l'entrepreneuriat	Nombre de formateurs qualifiés (nombre de ceux qui ont suivi une formation spécifique) Nombre de participants issus des populations cibles	Données des prestataires	Les formateurs sont disposés à être formés Les personnes appartenant aux groupes de population cibles sont disposées à participer Les prestataires ont la capacité de soutenir la formation (c'est-à-dire le lieu, les horaires, l'accessibilité mobile, etc.)
Réalisations	Amélioration des compétences et des attitudes entrepreneuriales Élargissement des réseaux professionnels	Proportion de participants ayant l'intention de créer une entreprise Proportion de participants qui considèrent l'entrepreneuriat comme possible Qualité des plans d'affaires élaborés Nombre de nouveaux contacts	Enquête auprès des participants Dossiers de programme (évaluations de programme, rapports sur les retombées)	Une meilleure compréhension de l'entrepreneuriat entraînera une augmentation de la création d'entreprises et d'entreprises sociales

	Exposé	Indicateur	Source des informations	Hypothèses
Résultats	Les participants créent une entreprise ou commencent à travailler (en tant qu'indépendants)	Nombre de nouvelles entreprises Taux de survie des entreprises Nombre de participants qui ont trouvé un emploi	Enquêtes de suivi auprès des participants Dossiers de programme (rapports sur les retombées, par exemple)	D'autres obstacles, tels que la disponibilité des financements, peuvent être surmontés
Retombées	Augmentation du taux d'entrepreneuriat parmi les groupes de population cibles (c'est-à-dire les personnes sous-représentées et défavorisées ainsi que celles qui ont l'intention de créer une entreprise sociale) Diminution du taux de chômage	Nombre d'entreprises détenues Taux de chômage	Statistiques sur les entreprises et le marché du travail	Les personnes qui créent une entreprise seraient autrement au chômage ou sous-employées Les nouvelles entreprises ne supplantent pas les entreprises existantes

Source : OCDE, sur la base de Hempel et Fiala, 2011.

Les pouvoirs publics se heurtent à un certain nombre de difficultés lorsqu'ils mettent en place des systèmes de suivi et d'évaluation des programmes de formation. Tout d'abord, il peut être difficile de définir des indicateurs clés de performance liés à la réussite dans le contexte de l'entrepreneuriat inclusif et social. Par exemple, certaines personnes peuvent se rendre compte que l'entrepreneuriat n'est pas la voie professionnelle qui leur convient. Ce point est particulièrement important dans les programmes de formation à l'entrepreneuriat destinés aux personnes issues de groupes sous-représentés, car il peut être peu judicieux pour elles de s'endetter et de prendre des risques si elles sont déjà exposées au risque de tomber dans la pauvreté. D'autres avantages des programmes de formation devraient également être considérés comme des indicateurs de réussite, tels que la possibilité d'acquérir des compétences et une expérience professionnelle, ainsi que de constituer des réseaux professionnels. Ces avantages se traduisent par des niveaux d'aptitude à l'emploi plus élevés pour les participants aux programmes de formation à l'entrepreneuriat. En outre, le délai de mesure de la réussite peut varier considérablement. Les participants ne créent pas nécessairement une entreprise immédiatement après avoir terminé un programme de formation. La création d'une entreprise peut prendre plusieurs années et il est difficile pour les évaluations de tenir compte de ce délai lorsqu'il s'agit d'évaluer les retombées des programmes de formation.

2. Assurer un suivi et organiser des évaluations intermédiaires

Le suivi peut être utilisé pour contrôler le nombre d'inscriptions, les progrès des participants et les dépenses. Les informations qui résultent du suivi peuvent indiquer si les programmes de formation sont utilisés par les entrepreneurs ciblés et

peuvent également signaler des problèmes potentiels qui doivent être résolus, tels que le dépassement des coûts ou le faible taux de participation. En outre, des évaluations intermédiaires peuvent être utilisées pour évaluer les résultats et les retombées avant que le projet ne soit achevé. Ces évaluations intermédiaires peuvent aider les gestionnaires des programmes à adapter le contenu et les méthodes de formation. Cependant, ce suivi est souvent limité du côté des prestataires de formation en raison de lacunes dans les capacités et de contraintes de ressources. Les besoins en ressources, tant financières qu'humaines, sont encore plus importants pour les évaluations de l'efficacité à plus grande échelle ou à plus long terme et sont encore entravés par un manque fréquent d'implication de la part des anciens formés. L'augmentation de la numérisation peut conduire à des mesures supplémentaires de l'efficacité au sein et tout au long des formations.

3. Réaliser des évaluations des retombées et tirer des enseignements des résultats

Une fois le programme de formation à l'entrepreneuriat terminé, deux outils peuvent être utilisés pour évaluer sa réussite. Il s'agit d'évaluations finales, qui ont lieu immédiatement après la clôture d'un programme de formation et qui visent à garantir la mémoire institutionnelle de l'expérience (en recueillant des statistiques et des informations qualitatives, par exemple), ainsi que d'évaluations ex post. Ces évaluations ont lieu lorsque les retombées finales sont connues ou peuvent être estimées et fournissent une vue plus détaillée des retombées de points particuliers du programme de formation en prenant en considération une série de facteurs tels que :

- la **pertinence** : ce facteur vise à déterminer dans quelle mesure le programme de formation est adapté aux priorités et aux politiques d'un groupe cible, en mettant l'accent sur les objectifs du programme par rapport aux besoins ;
- l'**efficacité** : ce facteur indique si les objectifs du programme de formation ont été atteints ou non ;
- l'**efficience** : ce facteur met en évidence les résultats du programme de formation (par exemple, y avait-il des moyens plus efficaces de mettre en œuvre le programme de formation ?) ;
- les **retombées** : ce facteur évalue l'évolution positive et négative des participants à la suite du programme de formation. Les participants peuvent être directement ou indirectement affectés par des aspects intentionnels ou non du programme de formation ; et
- la **durabilité** : ce facteur vise à déterminer si les bénéfices de la formation sont susceptibles de perdurer dans l'avenir.

L'une des méthodes utilisées pour évaluer les retombées des programmes de formation est l'évaluation de l'incidence contrefactuelle. Cette technique permet de comparer le comportement et les résultats d'un groupe témoin de personnes

avec ceux des participants au programme. Elle permet d'évaluer les retombées du programme de formation en mesurant la différence entre le changement de comportement et les résultats des participants au programme et ceux des personnes du groupe témoin. La technique de l'essai de contrôle aléatoire (ECA) est la référence absolue de la recherche du contrefactuel dans l'évaluation des politiques. Parmi les exemples de programmes de formation à l'entrepreneuriat qui ont eu recours à cette technique pour évaluer les retombées d'un programme, on peut citer le programme dans le domaine de l'entrepreneuriat social « Ticket for Change » (Åstebro et Hoos, 2021) et le programme « Growing America Through Entrepreneurship » (GATE) aux États-Unis (Thompson, 2013). Alors que des méthodes d'évaluation de ce type sont couramment utilisées dans d'autres domaines, elles restent assez rares dans le contexte de l'entrepreneuriat inclusif et social.

Les résultats du suivi et des évaluations n'ont de valeur que dans la mesure où ils éclairent l'élaboration des politiques futures. Le programme « Enterprise » du Prince's Trust est un exemple de bonne pratique en matière de mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation solides. Il propose une formation à l'entrepreneuriat aux jeunes qui ne sont ni en emploi, ni aux études, ni en formation. Ce programme recourt à un suivi et à des évaluations continues pour adapter régulièrement le contenu de la formation et les méthodes de formation ([encadré 7](#)).

Encadré 7. Suivi et évaluation du programme « Enterprise » du Prince's Trust, Royaume-Uni

Programme

Le programme « Enterprise » est un programme dans le domaine de l'entrepreneuriat qui offre une formation, un accompagnement et un financement aux jeunes chômeurs (âgés de 18 à 30 ans) désireux de créer une entreprise. Il consiste en un atelier intensif de quatre jours sur l'entrepreneuriat, basé sur un apprentissage interactif et entre pairs. Les mentors travaillent avec les jeunes entrepreneurs pendant une période pouvant aller jusqu'à deux ans afin de s'assurer qu'ils bénéficient d'un soutien personnalisé et individuel pour planifier et tester leurs idées commerciales. Le programme propose également des subventions de démarrage et des prêts personnels à faible taux d'intérêt compris entre 500 et 25 000 GBP (600 et 30 000 EUR).

Suivi

Le Prince's Trust dispose d'un système d'évaluation comportant une variété d'indicateurs, de matériels et de processus pour suivre l'efficacité du programme. Il recueille des données sur le profil des participants et assure un suivi de la proportion de jeunes entrepreneurs issus de différents groupes de population, en tenant compte des antécédents des cibles, des profils démographiques et des besoins spécifiques de chaque groupe de population. La participation fait également l'objet d'un suivi (taux de rétention, taille moyenne des équipes, obtention de qualifications et résultats positifs) afin de garantir une exécution et une gestion efficaces du programme. L'efficacité du programme est mesurée à

Source: The Prince's Trust Group, 2021; Prince's Trust International, 2022.

l'aide de la méthode de la distance parcourue pour déterminer les résultats non contraignants obtenus par les participants. Les fiches d'enregistrement « My Journey » recueillent des données sur les niveaux de compétences des participants au début et à la fin d'un programme afin de déterminer l'évolution des niveaux de compétences. Il s'agit de six compétences générales (communication, travail en équipe, fixation et réalisation d'objectifs, gestion des sentiments, confiance et fiabilité) ainsi que de compétences spécifiques à un programme.

Évaluation

Les fiches d'enregistrement « My Journey » comprennent également une série de questions qui permettent d'évaluer les programmes et de fournir des observations aux coordinateurs des programmes. En outre, le Prince's Trust enregistre les réalisations des jeunes entrepreneurs une fois qu'ils ont terminé le programme. Trois mois et six mois après avoir terminé le programme, les participants sont invités à répondre à une série de messages automatiques envoyés sur leur téléphone portable.

L'équipe d'évaluation établit des rapports mensuels, trimestriels et annuels contenant des informations essentielles sur le processus de suivi et d'évaluation. Des évaluations externes complètent le système d'évaluation interne et les parties prenantes, les donateurs et les organisations partenaires sont encouragés à faire part de leurs observations.

■ 4 CONCLUSIONS

La formation est l'un des instruments les plus couramment utilisés par les pouvoirs publics pour soutenir les entrepreneurs issus de groupes sous-représentés et les entrepreneurs sociaux. La formation à l'entrepreneuriat dans le contexte de l'entrepreneuriat inclusif et social remplit plusieurs rôles, notamment celui de combler les déficits de compétences spécifiques qui ne pourraient l'être dans la formation générale à l'entrepreneuriat, de renforcer la confiance en soi et d'élargir les réseaux professionnels. De nombreux programmes ont des retombées positives pour les femmes, les personnes immigrées, les jeunes, les personnes âgées, les chômeurs, les personnes en situation de handicap et les entrepreneurs sociaux, mais celles-ci varient en fonction d'une série de facteurs tels que le format, l'intensité et la mesure dans laquelle le contenu est adapté aux besoins spécifiques des participants ciblés.

Par conséquent, les pouvoirs publics doivent se poser plusieurs questions essentielles lorsqu'ils conçoivent et mettent en œuvre des programmes de formation à l'entrepreneuriat dans le cadre de programmes de formation à l'entrepreneuriat inclusif et social, en commençant par la mesure dans laquelle le contenu de ces programmes doit être adapté. Des évaluations récentes soulignent l'importance de concevoir ces programmes de formation en fonction d'objectifs et de groupes cibles spécifiques. Par exemple, les programmes de formation à l'entrepreneuriat destinés aux réfugiés devront probablement mettre davantage l'accent sur les questions réglementaires de base, étant donné que ce groupe ne sera pas familiarisé avec l'enregistrement d'une entreprise, le paiement des impôts, l'obtention des licences, etc. Pour les entrepreneurs sociaux, le cadre réglementaire et l'environnement financier peuvent représenter des difficultés supplémentaires en raison de formes juridiques ou de modèles d'entreprise moins courants. Les besoins de formation spécifiques sont généralement définis lors d'une évaluation ex ante et d'une consultation des parties prenantes, mais ces pratiques ne sont pas encore courantes dans l'UE. Si les avantages de l'adaptation de la formation sont évidents, ils doivent être mis en balance avec l'augmentation des coûts liée à l'élaboration et à la mise en œuvre de programmes de formation spécifiques destinés à différents groupes. Ces décisions sont fonction de la disponibilité des ressources, ainsi que de l'ampleur de la demande de programmes de formation différenciés.

Les pouvoirs publics doivent également tenir compte des retombées du format de formation utilisé. Un nombre croissant de formats de formation sont utilisés dans la pratique et chacun d'entre eux présente des avantages et des inconvénients. Les formations plus longues et plus intensives ont généralement des retombées plus importantes, mais les coûts de ces formations sont plus élevés. En outre, les différents groupes cibles ont probablement des préférences différentes qui doivent également être prises en considération. Par exemple, les jeunes entrepreneurs peuvent préférer la flexibilité offerte par la formation en ligne, tandis que les personnes âgées peuvent préférer la formation traditionnelle en présentiel. Les pouvoirs publics doivent également tenir compte des différents obstacles que présentent les différents formats pour les entrepreneurs ciblés et les entrepreneurs sociaux. Certains groupes peuvent avoir un niveau de compétences numériques insuffisant les empêchant d'accéder à la formation en ligne, tandis que d'autres peuvent être confrontés à des difficultés liées au lieu, aux horaires, à la langue et au coût d'opportunité (temps passé loin de l'entreprise, garde des enfants, etc.).

Enfin, les pouvoirs publics sont de plus en plus ouverts à la formation en ligne, étant donné la nécessité de transférer le soutien public en ligne pendant la pandémie de COVID-19. La question se pose toutefois de savoir si un tel format est approprié pour l'entrepreneuriat inclusif et social. La formation en ligne semble présenter de nombreux avantages, notamment une meilleure couverture des zones non urbaines et un bon rapport coût-efficacité, puisque le coût marginal de ce format est pratiquement nul une fois que le programme a été élaboré. Les pouvoirs publics devraient examiner dans quelle mesure les formats en ligne peuvent être appliqués dans les programmes de formation à l'entrepreneuriat inclusif et social, mais il faut reconnaître qu'un grand nombre des entrepreneurs (potentiels) ciblés se heurtent à des obstacles en matière de compétences numériques. Ce constat nécessite l'intégration d'une formation numérique de base dans les programmes de formation à l'entrepreneuriat.

■ RÉFÉRENCES

- Albort-Morant, G. and P. Oghazi (2016), "How useful are incubators for new entrepreneurs?", *Journal of Business Research*, Vol. 69, pp. 2125-2129.
- Alqahtani, A. and A. Rajkhan (2020), "E-Learning Critical Success Factors during the COVID-19 Pandemic: A Comprehensive Analysis of E-Learning Managerial Perspectives", *Education Sciences*, Vol. 10/9, p. 216, <https://doi.org/10.3390/educsci10090216>.
- Aparicio, M., F. Bacao and T. Oliveira (2016), "An E-Learning Theoretical Framework", *Journal of Educational Technology & Society*, Vol. 19/1, pp. 292-307.
- Ashoka (2008), *The Unlonely Planet: How Ashoka Accelerates Impact - Results of the 2018 Global Fellows Study*, Ashoka, Arlington, VA, <https://www.ashoka.org/fr-fr/story/2018-global-study-finds-ashoka-fellows-change-policy-market-dynamics-and-how-people-think> (accessed on 11 February 2022).
- Åstebro, T. and F. Hoos (2021), "Impact measurement based on repeated randomized control trials: The case of a training program to encourage social entrepreneurship", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 15/2, pp. 254-278, <https://doi.org/10.1002/SEJ.1391>.
- Ayatse, F., N. Kwahar and A. Iyortsuun (2017), "Business incubation process and firm performance: an empirical review", *Journal of Global Entrepreneurship Research*, Vol. 7/1, pp. 1-17, <http://dx.doi.org/10.1186/s40497-016-0059-6>.
- Bacigalupo, M. et al. (2016), *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*, Publication Office of the European Union, Luxembourg, <https://doi.org/10.2791/593884>.
- Bacigalupo, M. and W. O'Keeffe (eds.) (2018), *EntreComp into Action: get inspired, make it happen*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://doi.org/10.2760/574864>.
- Borzaga, C. et al. (2020), *Social enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274> (accessed on 29 June 2021).
- Bosma, N. et al. (2016), "Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Topic Report on Social Entrepreneurship", *SSRN Electronic Journal*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.2786949>.
- Bosma, N. et al. (2016), "Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Topic Report on Social Entrepreneurship", *SSRN Electronic Journal*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.2786949>.
- Changemakers (2017), *Entrepreneurship training and support for low-income immigrant and refugee women with limited English skills*, Changemakers, <https://www.changemakers.com/economicopportunity/entries/creating-economic-opportunities-women>.
- Chrisman, J., E. McMullan and J. Hall (2005), "The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures", *Journal of Business Venturing*, Vol. 20/6, pp. 769-791, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.10.001>.
- Collins, J. (2017), *From Refugee to Entrepreneur in Sydney in Less Than Three Years*, UTS Business School, Sydney.
- Cooney, T. (2022), *Email Correspondence*.
- Cortés, C. and D. Ferrer (2018), *Entrepreneurial Leadership: A framework of competences for the future of Europe's third sector*, EUCLID Network, Brussels.
- Cowling, M. (2009), "Impact of Entrepreneurship Training and Small Business Experience on Future Entrepreneurial Activity in the UK", No. 21, IES Working Paper, <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/wp21.pdf> (accessed on 7 February 2022).
- Dupain, W. et al. (2021), *The State of Social Enterprise in Europe – European Social Enterprise Monitor 2020-2021*, Euclid Network, Brussels, <https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/european-social-enterprise-monitor/> (accessed on 15 June 2021).
- Ecole des Entrepreneurs du Québec (2021), *eequebec.com*, <https://rapportannuel.eequebec.com/> (accessed on 14 February 2022).
- Ecole des Entrepreneurs du Québec (n.d.), *eequebec.com*, <https://eequebec.com/> (accessed on 14 February 2022).
- Empow'Her (2019), *Women-Led Social Enterprises*, Empow'Her, Paris.
- Ettinger, A., V. Holton and E. Blass (2006), "E'learner experiences: key questions to ask when considering implementing e'learning", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38/3, pp. 143-147, <https://doi.org/10.1108/00197850610659409>.

Euclid Network (n.d.), *Erasmus for Young Entrepreneurs*, <https://euclidnetwork.eu/portfolio-posts/erasmus-young-entrepreneurs/> (accessed on 2 February 2022).

European Commission (2021a), *Impact of the European Commission's Social Business Initiative (SBI) and its follow-up actions: Final report*, European Commission, Brussels, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8731e1ac-6697-11eb-aeb5-01aa75ed71a1/language-en> (accessed on 31 January 2022).

European Commission (2021b), *Building an economy that works for people: an action plan for the social economy*, Publications Office of the European Union, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>.

European Union (2022), *Employment and Entrepreneurship*, <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/slovenia/39-start-up-funding-for-young-entrepreneurs>.

García-González, A. and M. Ramírez-Montoya (2020), "Social Entrepreneurship Competency in Higher Education: An Analysis Using Mixed Methods", *Journal of Social Entrepreneurship*, <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1823872>.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2021), *Special tabulations for the OECD of the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) adult population survey for the years 2016 to 2020*.

Grassl, W. (2012), "Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity **", *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, Vol. 1, pp. 37-60.

Guelich, U. and N. Bosma (2018), *Youth Entrepreneurship in Asia and the Pacific 2018-19*, Global Entrepreneurship Research Association.

Guichet.lu (n.d.), *Societal impact company (SIS) — Business — Guichet.lu - Administrative Guide - Luxembourg*, <https://guichet.public.lu/en/entreprises/creation-developpement/forme-juridique/societe-capitiaux/societe-impact-societal.html> (accessed on 14 February 2022).

Harden, N. (2013), *The End of the University as We Know It*, <https://www.the-american-interest.com/2012/12/11/the-end-of-the-university-as-we-know-it/> (accessed on 20 January 2022).

Hempel, K. and N. Fiala (2011), "Measuring Success of Youth Livelihood Interventions: A Practical Guide to Monitoring and Evaluation", *Global Partnership for Youth Development*.

Ho, M. et al. (2018), "Impact of Entrepreneurship Training on Entrepreneurial Efficacy and Alertness among Adolescent Youth", *Frontiers in Education*, Vol. 3, <https://doi.org/10.3389/feduc.2018.00013>.

I Am Amsterdam (2020), *Join the City of Amsterdam's impact entrepreneurship masterclasses*, <https://www.iamsterdam.com/en/business/amsterdam-impact/news/impact-entrepreneurship-masterclasses> (accessed on 2 February 2022).

Jeong, S. et al. (2020), "'It's not about me, it's about us': a narrative inquiry on living life as a social entrepreneur", *Social Enterprise Journal*, Vol. 16/3, pp. 263-280, <https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2019-0030/FULL/PDF>.

Jones, K., I. Brinkley and L. Crowley (2015), *Going solo: Does self-employment offer a solution to youth unemployment?* The Work Foundation, Lancaster.

Kim, G. et al. (2020), "The Effect of Youth Entrepreneurship Education Programs: Two Large-Scale Experimental Studies", *SAGE Open*, Vol. 10/3, <https://doi.org/10.1177/2158244020956976>.

Kraemer, R. (2016), "Critical Competences for Social Impact Leaders", *Stanford Social Innovation Review*, <https://ssir.org/articles/entry/critical-competences-for-social-impact-leaders#> (accessed on 1 December 2021).

Krlev, G. (2012), "Strategies in Social Entrepreneurship: Depicting entrepreneurial elements and business principles in SEOs from Germany and Bangladesh", *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, Vol. 1, pp. 61-96.

Kutzhanova, N., T. Lyons and G. Lichtenstein (2009), "Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development", *Economic Development Quarterly*, Vol. 23, pp. 193-210.

Larson, K. (2020), "Serious Games and Gamification in the Corporate Training Environment: a Literature Review", *TechTrends*, Vol. 64/2, pp. 319-328, <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00446-7>.

Legon, R. (2013), "MOOCs and the quality question", *Inside Higher Ed*, <https://immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL//GENPRESS/1130425L.pdf> (accessed on 20 January 2022).

Madaleno, M. et al. (2018), *Incubators, accelerators and regional economic development*.

Maison de l'économie sociale et de l'innovation sociale (n.d.), *Notre offre – Maison de l'économie sociale et de l'innovation sociale*, <https://mesis.lu/notre-offre/> (accessed on 14 February 2022).

Mayer, R. (2017), "Using multimedia for e'learning", *Journal of Computer Assisted Learning*, Vol. 33/5, pp. 403-423, <https://doi.org/10.1111/jcal.12197>.

Nguyen, T. (2015), "The Effectiveness of Online Learning: Beyond No Significant Difference and Future Horizons", *Merlot Journal of Online Learning and Teaching*, Vol. 11/2, pp. 309-319.

Noya, A. and E. Clarence (2013), "Entrepreneurial Activities in Europe - Social Entrepreneurship", *OECD Employment Policy Papers*, No. 3, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/5jxrcml2kdttd-en>.

O'Dea, B. (2021), *TU Dublin launches entrepreneurship course for people with disabilities*, <https://www.siliconrepublic.com/careers/entrepreneurship-course-people-with-disabilities-workplace>.

OECD/EU (forthcoming), *Policy brief on supporting persons with disabilities in entrepreneurship: Ensuring inclusion in a post COVID-19 recovery*, OECD Publishing.

OECD (n.d.), *Social entrepreneurship & Social enterprises*, <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/social-entrepreneurship.htm> (accessed on 2 February 2022).

OECD (1999), *Social Enterprises*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264182332-en>.

OECD (2008), *OECD Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264040090-en>.

OECD (2015), *OECD Employment Policy Papers*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5jrtpbz29mjh-en>.

OECD (2018a), *Job Creation and Local Economic Development 2018: Preparing for the Future of Work*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264305342-en>.

OECD (2018b), *Bridging the Digital Gender Divide: Include, Upskill, Innovate*, OECD Publishing, <http://www.oecd.org/internet/bridging-the-digital-gender-divide.pdf>.

OECD (2019a), "Policy brief on refugee entrepreneurship", *OECD SME and Entrepreneurship Papers*, No. 14, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/70571d6f-en>.

OECD (2019b), *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*, OECD Publishing, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264312012-en>.

OECD (2020a), "Boosting social entrepreneurship and social enterprise development in Estonia: In-depth policy review", *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, No. 2020/02, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8eab0aff-en>.

OECD (2020b), *Supporting Young Entrepreneurs Through the COVID-19 Crisis: What's Next?*, https://www.oecd.org/cfe/leed/OECD_Webinar_Youth_Entrepreneurship_Policy_and_COVID-19_SUMMARY.pdf (accessed on 2 February 2022).

OECD (2020c), *Social economy and the COVID-19 crisis: current and future roles*, OECD Publishing.

OECD (2020d), *Inclusive Entrepreneurship Policies: Country Assessment Notes*, <https://www.oecd.org/cfe/smes/inclusive-entrepreneurship-policies-country-assessment-notes.htm> (accessed on 6 June 2021).

OECD (2020e), *Inclusive Entrepreneurship Policies: Country Assessment Notes*, OECD, <https://www.oecd.org/cfe/smes/Ireland-IE-2020.pdf> (accessed on 24 February 2022).

OECD (2021a), *Social impact measurement for the Social and Solidarity Economy*, OECD, Paris, https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/social-impact-measurement-for-the-social-and-solidarity-economy_d20a57ac-en (accessed on 18 January 2022).

OECD (2021b), *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/97a5bbfe-en>.

OECD (2021c), *Policy brief on e-learning and digital business diagnostic tools for entrepreneurs*, OECD Publishing, Paris.

OECD (2021d), *Entrepreneurship Policies through a Gender Lens*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/71c8f9c9-en>.

OECD (2021e), *Disability, Work and Inclusion in Ireland: Engaging and Supporting Employers*, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/74b45baa-en>.

OECD (2022), *Unlocking the potential of youth-led social enterprises*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/20794797>.

OECD/EC (2013), *The Missing Entrepreneurs: Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264188167-en>.

- OECD/EC (2016), *Policy Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises*, Publications Office of the European Union.
- OECD/EC (2020), "Policy brief on recent developments in youth entrepreneurship", *OECD SME and Entrepreneurship Papers*, No. 19, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/5f5c9b4e-en>.
- OECD/EC (2021a) *The Missing Entrepreneurs 2021: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/71b7a9bb-en>.
- OECD/EC (2021b), *The Better Entrepreneurship Policy Tool*, <https://betterentrepreneurship.eu/>.
- OECD/EC (2022), "Making the Most of the Social Economy's Contribution to the Circular Economy", *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers* 2022/01, <https://doi.org/10.1787/e9eea313-en>.
- OECD/EU (2013), *Policy Brief on Evaluation of Inclusive Entrepreneurship Programmes*, <https://www.oecd-ilibrary.org/doc-server/5jxrcmkm81th-en.pdf?expires=1622818901&id=id&accname=ocid84004878&checksum=5EB999E25ECE59DFE-902BE739E26E124> (accessed on 4 June 2021).
- OECD/EU (2014), *The Missing Entrepreneurs 2014: Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264213593-en>.
- OECD/EU (2016a), *Policy Brief on Women's Entrepreneurship*, <https://www.oecd.org/cfe/smes/Policy-Brief-on-Women-s-Entrepreneurship.pdf>.
- OECD/EU (2016b), *Inclusive Business Creation: Good Practice Compendium*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264251496-en>.
- OECD/EU (2017a), *Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264268500-en>.
- OECD/EU (2017b), *The Missing Entrepreneurs 2017: Policies for Inclusive Entrepreneurship*, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/9789264283602-en>.
- OECD/EU (2019a), *The Missing Entrepreneurs 2019: Policies for Inclusive Entrepreneurship*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/3ed84801-en>.
- OECD/EU (2019b), *Policy brief on business incubators and accelerators that support inclusive entrepreneurship*, OECD, Paris.
- Oggero, N., M. Rossi and E. Ughetto (2020), "Entrepreneurial spirits in women and men: the role of financial literacy and digital skills.", *Small Business Economics*, Vol. 55/2, pp. 313-327.
- Park, J. and S. Chowdhury (2018), "Investigating the barriers in a typical journey by public transport users with disabilities", *Journal of Transport & Health*, Vol. 10, <https://doi.org/10.1016/j.jth.2018.05.008>.
- Peechapol, C. et al. (2018), "An Exploration of Factors Influencing Self-Efficacy in Online Learning: A Systematic Review", *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, Vol. 13/09, p. 64, <https://doi.org/10.3991/ijet.v13i09.8351>.
- Peterman, N. and J. Kennedy (2003), "Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28/2, pp. 129-144, <https://doi.org/10.1046/j.1540-6520.2003.00035.x>.
- Portugal Inovação Social (n.d.a), *About us*, <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/en/about-us/portugal-inovacao-social/> (accessed on 14 February 2022).
- Portugal Inovação Social (n.d.b), *Capacitação para o Investimento Social, Parcerias para o Impacto, Títulos de Impacto Social e Fundo para a Inovação Social*, <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/> (accessed on 14 February 2022).
- Prince's Trust International (2022), *Enterprise*, <https://princestrustinternational.org/our-programmes/enterprise/>.
- Rodrigues, H. et al. (2019), "Tracking e-learning through published papers: A systematic review", *Computers & Education*, Vol. 136, pp. 87-98, <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.03.007>.
- Rodríguez-Planas, N. (2010), "Channels through which Public Employment Services and Small Business Assistance Programmes Work*", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 72/4, pp. 458-485, <https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.2010.00593.x>.
- Rotger, G., M. Gørtz and D. Storey (2012), "Assessing the effectiveness of guided preparation for new venture creation and performance: Theory and practice", *Journal of Business Venturing*, Vol. 27/4, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.01.003>.
- Shahin, M. et al. (2021), "The impact of a STEM-based entrepreneurship program on the entrepreneurial intention of secondary school female students", *International Entrepreneurship and Management Journal*, <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00713-7>.

- Snowden, M., R. Oberoi and J. Halsall (2021), "Reaffirming trust in social enterprise in the COVID-19 era: Ways forward", *Corporate Governance and Sustainability Review*, Vol. 5/1, pp. 120-130, <https://doi.org/10.22495/cgsrv5i1sip3>.
- Social Impact Award (2020), *Global Impact Report 2020*, Social Impact Award, Vienna, <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PWFLAcWRTFYJ:https://socialimpactaward.net/app/uploads/sites/11/2021/01/210126-SIA-Impact-Report-2020-spreads.pdf+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=fr> (accessed on 2 February 2022).
- Solbreux, J., J. Hermans and S. Pondeville (forthcoming), "Social Entrepreneurship Education Literature: An Ecological Narrative Review", *International Review of Entrepreneurship*.
- Spear, R. et al. (2013), "Boosting Social Entrepreneurship and Social Enterprise Creation in the Republic of Serbia", *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, No. 2013/12, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/5k3xz6lswcwl-en>.
- SPIRIT Slovenija (2016), *Uspešen začetek podjetniškega usposabljanja za brezposelne ženske s terciarno izobrazbo*, <https://www.spiritslovenija.si/novica/424> (accessed on 28 April 2022).
- St-Jean, E. (2012), "Mentoring as professional development for novice entrepreneurs: maximizing the learning ¹", *International Journal of Training and Development*, Vol. 16/3, pp. 200-216, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2012.00404.x>.
- The Prince's Trust Group (2021), *Annual Report and Accounts 2020/21*, <https://www.princes-trust.org.uk/about-the-trust/research-policies-reports/annual-report>.
- Thompson, S. (2013), "Entrepreneurial Activities in Europe - Evaluation of Inclusive Entrepreneurship Programmes", *OECD Employment Policy Papers*, No. 4, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/5jxrcmkm81th-en>.
- Tracey, P. and N. Phillips (2007), "The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education", *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 6/2, pp. 264-271.
- Trowbridge, H. et al. (forthcoming), *Learning as you scale - A practical guide for using data and insights to navigate scaling and complex change*, People's Voice Media & Genio Trust.
- TU Dublin (2021), *Self-Employment for People with Disabilities - New Course Commencing in September*, <https://www.tudublin.ie/explore/news/self-employment-for-people-with-disabilities---new-course-commencing-in-september.html>.
- Usher Shrair, E. (2015), *WEstart Mapping Women's Social Entrepreneurship in Europe: Synthesis report*, European Women's Lobby, Brussels, <http://www.womenlobby.org> (accessed on 6 September 2021).
- Van Auken, H., F. Fry and P. Stephens (2006), "The influence of the role models on entrepreneurial intentions", *Journal of Development Entrepreneurship*, Vol. 11/2, pp. 157-167.
- Wiesner, R. (2018), *The WiRE program: advancing women in rural, regional and remote enterprises through entrepreneurship, detailed final report to the Department of Industry, Innovation and Science*, <https://eprints.usq.edu.au/36247/> (accessed on 7 February 2022).
- Wong, J. et al. (2018), "Supporting Self-Regulated Learning in Online Learning Environments and MOOCs: A Systematic Review", *International Journal of Human-Computer Interaction*, Vol. 35/4-5, pp. 356-373, <https://doi.org/10.1080/10447318.2018.1543084>.
- Young, D. (2007), *Towards a Normative Theory of Nonprofit Finance*, AltaMira Press.
- Young, S., F. Deller and K. McCallum (2021), *Innovation in Post-Secondary Education*, Public Policy Forum, Ottawa, <https://fsc-ccf.ca/research/innovation-in-post-secondary-education/> (accessed on 1 February 2022).

COMMENT PRENDRE CONTACT AVEC L'UNION EUROPÉENNE ?

En personne

Dans toute l'Union européenne, des centaines de centres d'information Europe Direct sont à votre disposition. Pour connaître l'adresse du centre le plus proche, visitez la page suivante : https://europa.eu/european-union/contact_fr

Par téléphone ou courrier électronique

Le service Europe Direct répond à vos questions sur l'Union européenne. Vous pouvez prendre contact avec ce service :

- au numéro gratuit suivant : 00 800 6 7 8 9 10 11 (certains opérateurs facturent cependant ces appels)
- au numéro standard suivant : +32 22999696 ; ou
- par courrier électronique en passant par la page suivante : https://europa.eu/european-union/contact_fr

COMMENT TROUVER DES INFORMATIONS SUR L'UNION EUROPÉENNE ?

En ligne

Vous trouverez des informations sur l'Union européenne, dans toutes les langues officielles de l'Union, sur le site internet Europa :

https://europa.eu/european-union/index_fr

Publications de l'Union européenne

Vous pouvez télécharger ou commander des publications gratuites ou payantes de l'Union européenne à l'adresse suivante :

<https://publications.europa.eu/fr/publications>

Vous pouvez obtenir plusieurs exemplaires de publications gratuites en contactant Europe Direct ou votre centre d'information local (voir https://europa.eu/european-union/contact_fr).

Droit de l'Union européenne et documents connexes

Pour accéder aux informations juridiques de l'Union européenne, notamment à l'ensemble du droit de l'Union depuis 1952 dans toutes les versions linguistiques officielles, veuillez consulter EUR-Lex à l'adresse suivante : <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=fr>

Données ouvertes de l'Union européenne

Le portail des données ouvertes de l'Union européenne (<http://data.europa.eu/euodp/fr>) donne accès à des ensembles de données provenant de l'Union européenne. Les données peuvent être téléchargées et réutilisées gratuitement à des fins tant commerciales que non commerciales.

COMMENT PRENDRE CONTACT AVEC L'OCDE ?

En ligne

Des informations sur l'OCDE sont disponibles sur le site web à l'adresse suivante : <http://www.oecd.org/fr/>

Publications de l'OCDE

Vous pouvez obtenir les publications de l'OCDE aux adresses suivantes :

- iLibrary de l'OCDE : <http://www.oecd-ilibrary.org/>
- librairie en ligne de l'OCDE : <http://www.oecdbookshop.org>

Pour en savoir plus sur les travaux de l'OCDE concernant la création locale d'emplois et le développement économique, rendez-vous à l'adresse suivante :

<https://www.oecd.org/fr/cfe/leed/>

Le présent document d'orientation intitulé « Améliorer les programmes de formation à l'entrepreneuriat inclusif et social » a été produit par l'OCDE et la Commission européenne. Il traite de l'importance des programmes de formation et présente une vue d'ensemble des types de programmes de formation disponibles. Il analyse également les possibilités pour les pouvoirs publics de renforcer ces programmes de formation et fournit des conseils sur la manière de concevoir des programmes de formation à l'entrepreneuriat inclusif et social plus efficaces.

Les documents d'orientation sont des rapports succincts conçus à l'attention des décideurs politiques et des praticiens ; ils font partie d'une série de documents produits par l'OCDE et la Commission européenne sur l'entrepreneuriat inclusif et social. La série se compose de documents d'orientation sur une série de thèmes, y compris, par exemple, l'entrepreneuriat des jeunes, l'entrepreneuriat des femmes, l'économie sociale et sa contribution à l'économie circulaire, et la mesure de l'incidence sociale pour les entreprises sociales, ainsi que la série de publications «Pallier la pénurie d'entrepreneurs», des recueils de bonnes pratiques sur l'entrepreneuriat inclusif et social, des rapports par pays et des analyses approfondies des politiques d'entrepreneuriat social. Ces publications sont disponibles aux adresses suivantes : <https://www.oecd.org/cfe/smes/inclusive-entrepreneurship/> et <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/>.

