

# La formation à l'entrepreneuriat : une étude de cas des Philippines

Organising  
entrepreneurship  
development  
training -  
The Philippine  
organisational  
approach to  
a CEFE training  
programme,  
Dietmar Herbon,  
1997, actualisé  
en 2003.

Ce texte a été mis à  
jour en décembre 2003  
avec l'aimable  
collaboration  
de Rainer Kolshom,  
CEFE international,  
et de Anji Resurreccion,  
CEDP.

Le Programme CEDP de développement de l'entrepreneuriat dans les provinces (« Countryside Entrepreneurship Development Programme ») a débuté en 1995 avec pour but de soutenir, dans un certain nombre de provinces des Philippines, les entrepreneurs dans le développement de leurs compétences organisationnelles et entrepreneuriales afin de leur permettre d'ancrer durablement leurs activités commerciales. Ceci se fait par des activités de formation CEFE (« Competency based Economies through Formation of Entrepreneurship »), de mise en relation des entrepreneurs avec des institutions prestataires de services et par le renforcement des institutions en mesure d'offrir des services de conseil et de formation.

CEDP a pris fin en tant que projet en 2001. Ses partenaires continuent de proposer les formations CEFE aux Philippines. CEFEnet, le réseau philippin du CEFE, existe encore et vit de ses ressources propres, générant des revenus des services qu'il rend aux organisations intéressées à mettre en œuvre les formations CEFE.

Cet article traite de l'approche CEFE et de la mise en place organisationnelle du programme CEDP, des formations et de leur financement, du développement des organismes de formation dans un cadre de coopération et aborde les récents développements du projet.

Après deux ans d'activités, en 1997, le CEDP, projet du Département du Commerce et de l'Industrie des Philippines (« Department of Trade and Industry » - DTI), avait la démonstration de l'intérêt de l'approche méthodologique et du concept de formation CEFE. Le programme s'est ensuite développé en un réseau d'organisations et d'institutions offrant des formations CEFE aux Philippines. À l'heure actuelle, un réseau de trente organisations, comprenant chacune une équipe de deux formateurs CEFE, proposent des formations dans quinze provinces des Philippines.

par la GTZ, l'Agence de coopération technique allemande.

La méthode CEFE se base sur un certain nombre de postulats et modalités, basés sur des expériences d'appui aux petites entreprises et les applique dans ses formations.

- L'entrepreneur en tant que propriétaire de son entreprise est responsable de ses propres décisions. CEFE cherche à accroître l'autonomie du petit entrepreneur.
- L'entrepreneur doit chercher lui-même les informations dont il/elle a besoin pour juger de la viabilité de son entreprise.
- L'entrepreneur ne doit pas simplement s'attacher à trouver les informations qui lui seront directement nécessaires mais aussi satisfaire aux attentes de potentiels investisseurs.
- Les formations sont conçues pour activer la participation et accroître l'implication des entrepreneurs, de manière à ce qu'ils soient prêts à démarrer leur propre structure dès la fin de la forma-

## LE CEFE

### L'approche CEFE

Le CEFE est une méthode de formation à l'entrepreneuriat et un outil de promotion de la petite entreprise, développé

Accédez au texte original : [www.cefe.net/products/case/21462.htm](http://www.cefe.net/products/case/21462.htm)

tion. Ils y développent un plan d'action qu'ils pourront appliquer directement.

► La sélection des participants s'effectue sur la base de critères dévoilant leur capacité potentielle à devenir des entrepreneurs : personnalité entreprenante et motivation, expérience en entreprise, compétences techniques et professionnelles, ressources propres.

Le concept qui sous-tend les formations CEFÉ est que **les compétences nécessaires au lancement d'une entreprise peuvent être développées et stimulées par une formation adéquate**. Cependant, aucune formation ne peut assurer qu'une personne devienne un entrepreneur.

CEFE est un concept adaptable à différents groupes cibles, à des besoins divers dans des situations variables et des contextes culturels changeants. La méthode a déjà été utilisée, avec succès, auprès d'entrepreneurs en devenir ou expérimentés, auprès d'opérateurs du secteur informel, de jeunes chômeurs, d'habitants des bidonvilles, de travailleurs migrants de retour dans leur pays, de militaires à la retraite et de fonctionnaires, de diplômés.

### La méthodologie

La **sélection des participants** est particulièrement importante. Un comité de sélection passe en revue les dossiers de candidature en fonction des critères de la formation et invite un petit nombre de candidats à un entretien. Le jour de l'entretien, des tests pratiques sont menés, mettant à jour la clarté de l'objectif du candidat, sa capacité financière, son environnement familial, ses compétences d'entrepreneur et éventuellement son expérience en la matière. Au final, un maximum de 25 candidats sont invités à participer à la formation. La présence d'investisseurs et d'autres personnes clés du domaine au sein du comité de sélection est particulièrement importante.

**Les modes d'apprentissage** s'appuient sur des jeux et des exercices de simulation des diverses fonctions entrepreneuriales et de l'univers des entreprises. Quand c'est acceptable d'un point de vue culturel dans un groupe, de petites sommes d'argent appartenant aux participants sont utilisées dans les exercices de simulation. Cela permet d'intensifier l'intérêt des partici-

pants. L'impact d'un tel apprentissage est beaucoup plus fort que celui d'une présentation par un professeur.

Chaque entrepreneur choisit un projet d'entreprise qu'il croit sincèrement faisable et viable. Il identifie, évalue et sélectionne son projet à travers un processus structuré par étape, au sein duquel il est assisté. Il doit également étudier seul, tester ses idées, juger la viabilité de son projet et préparer un plan d'action basé sur ses propres estimations et décisions. En fin de formation, chaque participant présente son plan devant un panel d'investisseurs afin de recueillir leurs commentaires constructifs.

### Le contenu de la formation

► Une **série d'exercices comportementaux** ouvre la formation et permet de briser la glace entre les participants. Ce module, intitulé « S'ouvrir à ses compétences », s'achève par un document résumant les qualités, ressources, faiblesses et déficiences de chaque participant. Ce document répond essentiellement à trois types de questions : ce que j'ai et ce que je n'ai pas ; ce que je peux faire et ce que je ne peux pas faire ; ce que je veux faire et ce que je ne veux pas faire.

► La seconde étape consiste à **faire se rencontrer « une personne-un projet »**, par des exercices de stimulation de la réflexion et de la créativité, au travers desquels les participants sont mis en contact avec de nombreuses idées de produits et de services. À partir de là, ils peuvent poursuivre leur projet initial ou se lancer dans l'exploration d'une nouvelle idée. Au cours de cette phase, les participants apprennent à évaluer la pertinence de leur projet sous divers angles. Ils effectuent leur premier travail de terrain en se concentrant sur l'analyse « forces, faiblesses, opportunités et menaces » pour obtenir des données sur la viabilité de leur projet. La mise en perspective des compétences des participants avec les besoins des projets qu'ils ont choisis détermine la rencontre entre un projet-une personne.

► La troisième étape est celle de **la mise en place d'un plan de développement de l'entreprise** qui aide les entrepreneurs à clarifier leurs ressources, compétences, perceptions et perspectives et à planifier quelque chose de réaliste.

### L'après formation

La formation peut s'achever par la constitution d'un groupe d'appui mutuel et d'activités de suivi par les participants. Un suivi régulier est nécessaire à l'obtention de données sur le succès du projet et à l'évaluation des besoins éventuels en appuis supplémentaires des participants.

### LA MISE EN PLACE DU PROGRAMME CEDP

### Objectifs

Le programme CEDP de développement de l'entrepreneuriat dans les provinces cherche à permettre aux entrepreneurs du secteur des petites entreprises aux Philippines de contribuer au développement socio-économique de quinze provinces.

Suivant cet objectif, le programme cherche à **fournir aux entrepreneurs existants et potentiels des compétences entrepreneuriales et organisationnelles afin qu'ils créent ou dirigent des entreprises concurrentielles, en croissance et durables**.

### L'approche

Le programme permet à ses **30 institutions partenaires localisées dans les 15 provinces de proposer des formations** de 20 jours en création d'entreprise, de 10 jours en développement commercial, ainsi que des formations plus courtes à des entrepreneurs potentiels. Les formateurs des institutions suivent en premier lieu une formation de formateurs puis régulièrement reçoivent des formations de mise à niveau.

Le DTI supervise le programme au niveau national via son bureau du développement des PME et les bureaux provinciaux du DTI coordonnent le programme au niveau local.

Les partenaires mettent sur le marché les formations CEFÉ avec l'appui du bureau DTI local. Ils mettent également en œuvre les formations, soumettent les rapports attestant que les formations ont été

dispensées et assurent le suivi de leurs participants.

La Cellule de gestion du programme CEDP (du bureau du développement des PME) et le conseiller GTZ appuient la promotion des formations CEFE et des activités des institutions partenaires en accédant aux médias nationaux, en introduisant le programme auprès d'autres bailleurs et projets dans le domaine du développement de l'entreprise.

### Le cadre du développement du programme

Le budget alloué au développement opérationnel du projet était plutôt limité (environ 50 KE pour deux ans). L'estimation de la durée opérationnelle nécessaire à un tel programme était de huit ans. Les fonds nécessaires à la mise en place d'un programme pilote furent réunis par les gouvernements allemand et philippin mais aucune perspective de financement à long terme ne semblait se dessiner du côté du gouvernement des Philippines. Cette dernière caractéristique a entraîné dès le début du programme trois implications majeures :

- le programme doit démontrer son impact positif sur ses bénéficiaires, les entrepreneurs, afin de convaincre ses donateurs, et particulièrement le gouvernement philippin, de sa valeur ;
- le programme doit avoir une approche commerciale dès le départ ; c'est sa seule chance de s'inscrire dans la durée ;
- le programme doit être privé ou non gouvernemental pour disposer de flexibilité et se positionner dans une recherche d'efficacité.

Il fut donc décidé d'impliquer un certain nombre de structures privées et non gouvernementales dans la mise en place du projet dans les diverses provinces : il n'existait pas une seule organisation suffisamment grande pour prendre en charge le programme entier ; une organisation unique a nécessairement des limites quand il s'agit de développer un programme de formation au niveau national ; une organisation unique aurait été limitée dans son accès aux groupes cibles ; une organisation unique pourrait avoir tendance à ne s'attacher qu'aux

marchés faciles d'accès – ceux de la métropole de Manille.

### La mise en place du programme dans les provinces

Afin de mettre en place un système privé, à vocation commerciale, décentralisé, il fut décidé que dans chaque province, trois organisations seraient choisies afin de collaborer au projet. Chaque province crée un réseau de deux formateurs. Le DTI, agence de mise en œuvre, de coordination et de suivi du projet, mandate un coordinateur expérimenté qui chapeaute le tout dans chaque province.

Ce choix présente plusieurs avantages :

- une complémentarité des formateurs et en termes de groupes cibles et de marchés ;
- la présence de trois organisations permet une petite concurrence et crée chez chacune une envie de démontrer son efficacité et ses compétences ;
- la présence de trois équipes offre une plus grande chance de créer un impact au niveau de la province ;
- cela permet aussi d'absorber les pertes de personnel ou d'organisation partenaire ;
- trois équipes basées au même endroit simplifient la tâche du bureau de gestion du projet quand il s'agit de leur offrir des services d'appui au départ.

Les organismes de formation qui participent au programme sont principalement des fondations, des structures privées à vocation non commerciale, des agences de conseil en gestion et formation, des fondations d'entreprises à vocation sociale et quelques bureaux du DTI en province.

### La mise en œuvre du programme au niveau national : le réseau CEFEnet

Le CEDP n'est pas autorisé à travailler librement hors des provinces désignées par le projet. Cependant, il existait un besoin à satisfaire de la part d'organisations qui souhaitaient recevoir la formation ou se faire appuyer dans le développement de leur propre capacité de formation. Ainsi est née une ONG nationale, le réseau CEFE des Philippines,

CEFEnet, fondée par des formateurs certifiés CEFE. CEFEnet a pour objectif de :

- proposer des services d'appui aux formateurs CEFE certifiés : formations avancées de formateurs, échanges d'information, programmes d'échanges de formateurs, partages de contrats, etc. ;
- établir et maintenir des liens avec les autres programmes, afin de savoir ce qui se passe ailleurs et de promouvoir les offres de CEFEnet ;
- proposer des formations dans les provinces non désignées par le CEDP, conçues de manière originale et pour des groupes cibles spécifiques.

### Les relations avec d'autres types de structures

Une simple formation ne peut suffire au lancement d'une activité commerciale par la personne concernée. Le CEDP a donc également pour tâche de développer des relations avec d'autres structures d'appui, aux niveaux provincial et national, de manière à faciliter l'accès des entrepreneurs aux ressources et à l'information.

#### LES PRODUITS CEFE UTILISÉS PAR LE PROGRAMME CEDP

Le programme impliquant un grand nombre d'organisations indépendantes, dans diverses provinces et se basant sur des équipes de formation nouvellement formées, il était nécessaire de développer des formations standardisées. Le programme ne dispose donc que de quatre types de formations : deux pour les entrepreneurs et deux promouvant CEFE, auxquelles s'ajoute la formation nationale des formateurs.

- La formation à la création d'entreprise (« New Business Creation » - NBC), destinée aux entrepreneurs potentiels, a lieu sur 20 jours ou représente un équivalent de 160 heures de formation. Elle est destinée à un groupe de 25 participants.
- La formation pour « ceux qui sont déjà des entrepreneurs » (« Existing Entrepreneurs' Course » EEC) dure dix jours, ou 80 heures, et peut impliquer jusqu'à 25 participants.

➤ Les ateliers de découverte de l'approche et de la méthodologie CEFE, et de son application pratique, destinés aux décideurs dans les provinces, aux banques et aux ONG, sont d'une durée de trois jours et peuvent inclure jusqu'à trente participants.

➤ Les ateliers d'orientation constituent une introduction au concept de la formation à des participants potentiels. L'atelier dure une journée et peut accueillir jusqu'à 40-50 participants.

Cette standardisation s'explique par plusieurs facteurs :

➤ l'appui aux formateurs est rendu plus facile puisque certaines normes et standards de qualité peuvent être mis en avant et les procédures de formation peuvent être rendues routinières ;

➤ cela donne à des formateurs peu expérimentés de l'assurance face aux attentes très diverses des participants à la formation et leur permet dans un premier temps de se concentrer sur le travail d'équipe et les questions logistiques ;

➤ la standardisation facilite la gestion des subventions ;

➤ enfin, puisque les formations sont comparables d'une organisation à une autre, il devient possible au bureau de gestion du projet d'évaluer les performances des divers partenaires du programme.

**La qualité des services de formation proposés est contrôlée** via deux mécanismes :

➤ l'évaluation et l'opinion exprimée par les participants aux formations auront un impact sur la capacité ultérieure de l'équipe de formateurs à mobiliser d'autres participants. Le marché jouera un rôle de contrôleur qualité si les formations ne sont pas de qualité ;

➤ CEFEnet a enregistré CEFE en tant que marque déposée aux Philippines, ce qui lui permet de certifier et d'accréditer des formateurs. La certification, renouvelée annuellement, dépend d'un certain nombre de critères quantitatifs, révélant l'expérience accumulée au travers des formations par le formateur. S'ajoute à cela un système d'évaluation non officiel et informel par les pairs : les piètres performances d'un formateur peuvent avoir un impact sur les activités des autres, d'où ce suivi constant et mutuel.

## LE FINANCEMENT DES OPÉRATIONS

L'objectif que s'est fixé le programme et que doit réaliser le bureau de gestion du projet est de concevoir un système de formation :

➤ comparativement moins cher que les autres programmes de formation ;

➤ abordable pour les entrepreneurs ;

➤ qui couvre les coûts et génère des revenus pour les formateurs et les organisations ;

➤ qui attire les sponsors et ne dépende pas de l'appui financier de donateurs ou d'entreprises.

**Certaines difficultés** devront être surmontées :

➤ tous les participants potentiels n'accepteront pas de payer pour une formation initialement offerte dans le cadre d'un projet gouvernemental ;

➤ tous les formateurs n'accepteront pas qu'à long terme leurs honoraires dépendent de la capacité à payer de leurs clients et groupes cibles ;

➤ toutes les organisations proposant des formations à l'entrepreneuriat n'opèrent pas selon un modèle entrepreneurial basé sur la demande. Le passage d'un modèle financé par l'extérieur à un modèle d'offre de service, basé sur la demande, implique un certain nombre de changements culturels.

**La stratégie** adoptée est donc basée sur les considérations suivantes :

➤ **le projet doit mettre en place une structure de coûts optimale**, qui satisfasse les attentes de bénéficiaires des formateurs, des clients et des organismes de formation. Un équilibre devra être trouvé entre les attentes d'un revenu élevé des formateurs et le faible prix payé par les participants ;

➤ **le juste prix doit être sollicité des participants** (aussi élevé que possible), de manière à ce que dès le départ le coût de la formation soit pris en charge au maximum par les participants eux-mêmes ;

➤ **le projet doit concevoir un programme de subventions adéquat**, doté d'une stratégie de sortie, afin de ne pas subventionner les services de formation plus longtemps que nécessaire à leur établissement sur le marché.

## Une stratégie de financement en quatre étapes

**Étape 1 : Projection des budgets requis** sur la base d'un budget réaliste.

**Étape 2 : Établissement des coûts réels de formation** après évaluation des dépenses des premières formations (des 17 premières formations NBC et des six premières formations EEC).

**Étape 3 : Détermination d'un budget standard** sur la base de l'analyse des dépenses réelles. La mise en place d'un budget standard présente l'avantage de réduire considérablement les coûts administratifs au niveau du bureau de gestion du projet et de voir disparaître tout le système laborieux de suivi des comptes de chacune des formations.

La responsabilité de l'évaluation des coûts et des dépenses est dorénavant entre les mains des agences exécutives, alors qu'elle était avant centralisée par le projet. C'est là qu'on assiste véritablement au passage d'un modèle centralisé à un modèle entrepreneurial et indépendant.

**Étape 4 : Diminution des subventions**

➤ **Le principe du cofinancement.** Une participation aux frais des formations régulières peut être sollicitée. Celle-ci permet qu'au fur et à mesure une part de plus en plus importante du coût de la formation soit prise en charge par ses bénéficiaires. Elle permet aussi de mesurer la motivation des participants et leur capacité à mobiliser des ressources quand cela est nécessaire. Elle fait comprendre au participant que sa formation est déjà un investissement dans son entreprise. Enfin, elle établit clairement le rôle de prestataire de service de l'organisme de formation, tourné vers la satisfaction de la demande de ses clients, et donne aux participants la possibilité d'exiger des produits de qualité.

➤ **L'évolution des cofinancements.** Le but du programme CEDP n'est pas seulement de former des entrepreneurs, mais aussi de permettre aux instituts de formation de poursuivre durablement et de façon rentable leurs activités. Ces structures doivent donc fonctionner sur un modèle entrepreneurial, au sein duquel, à terme, leur besoin de subvention disparaîtra. Afin de motiver les organismes de formation, le projet a conçu un système

de subventionnement décroissant : après les premières formations, les subventions diminuent régulièrement. Le schéma d'allègement des subventions est décidé d'un commun accord avec les organisations partenaires.

Afin de compenser cette perte financière, les instituts de formation peuvent recourir à diverses stratégies, utilisées individuellement ou combinées :

- dépenser moins sur la documentation fournie aux participants et éventuellement sur les repas ;
- augmenter la contribution financière des participants ;
- accroître le nombre de participants par formation ;
- mobiliser des sponsors ;
- l'organisme de formation subventionne lui-même la formation, en utilisant des profits réalisés sur d'autres formations.

## SUIVI ET ÉVALUATION

L'évaluation de la performance du programme est une condition sine qua non de la réception des fonds allemand et philippin.

### Suivi des organismes de formation

Les organisations engagées dans le programme ont toutes été sélectionnées sur dossier. Le DTI a signé un accord de coopération avec chacune d'entre elles, par lequel il s'engage à subventionner quatre formations NBC et quatre formations EEC sur deux ans.

L'organisation participante devra respecter ce nombre de formations et s'engage à remettre, après chaque formation, trois types de documents au bureau de gestion du projet : un rapport attestant de la tenue de la formation, des fiches d'évaluation et de suivi donnant des informations de base sur les participants et un rapport détaillant les dépenses liées à la formation. Ces informations peuvent ainsi former la base de conversations plus poussées avec les organisations et permettent de définir leurs besoins en appui.

### Suivi des participants

Le principal objectif du programme est de générer de nouveaux entrepreneurs ou de dynamiser ceux qui existent déjà. Afin de mesurer l'impact des formations sur la création d'entrepreneurs, une fiche d'information est collectée sur chaque participant. Un an après le cours, le programme rend visite au participant de manière à évaluer sa réussite en matière de création d'entreprise.

### Suivi de l'évolution du projet

La procédure standard d'évaluation d'un projet est de mener une revue régulière de l'avancée du projet. La première évaluation a eu lieu 14 mois après le lancement du projet (juin 1996) ; les suivantes tous les deux ans.

## LES RÉSULTATS DU PROJET DE 1997 À 1999

- 111 formateurs CEDP de la capitale et des 15 provinces ont suivi la formation des formateurs.
- CEFEnet, la fondation philippine du réseau CEFE, a été créée. Ses membres réussissent de mieux en mieux à vendre leurs compétences comme formateurs, coaches, concepteurs de jeux pour les entrepreneurs, les agriculteurs et les pêcheurs philippins.
- Cinq promotions de diplômés de la formation des formateurs sont sorties du CEDP et deux de CEFEnet. La plupart des personnes formées travaillent en tant que formateurs indépendants ou pour d'autres programmes d'appui au développement de l'entreprise.
- 30 partenaires ont pu mener eux-mêmes des formations CEFE. Plus de 50 % d'entre eux devraient continuer à proposer des formations standard CEFE et des modules plus courts à des clients particuliers et institutionnels.
- L'approche CEFE a permis de former des micro, petit(e)s et moyennes entreprises (entrepreneurs), mais aussi des fermiers et des pêcheurs, des fonctionnaires, des élus, des professeurs et des rebelles musulmans de Mindanao.

- L'utilisation de la méthodologie CEFE s'est répandue du lycée à l'enseignement supérieur car nombre d'institutions partenaires de CEFE sont académiques ou rattachées à des écoles.

## L'ÉVOLUTION DU PROJET DE 1999 À 2003

Tous les projets mentionnés ci-dessous ne sont pas financés par la Coopération allemande et démontrent l'implication des institutions sur le marché privé.

### 1. Des nouveaux projets sélectionnés et des activités aux Philippines.

- Adaptation des méthodologies CEFE du CEDP pour les agri-entreprises et pour des modules de formation à destination de fermiers (Département de la Réforme agraire).
- Changer l'éducation pour changer les vies (De La Salle University College of Saint Benilde).
- Projet d'appui à l'entrepreneuriat (Bureau du développement des petites et moyennes entreprises, Département du Commerce et de l'Industrie, Agence de coopération canadienne).
- Activités génératrices de revenus en zones rurales (ministères d'Asie du Sud-Est de l'Organisation de l'Éducation, Centre de réglementation pour l'innovation dans l'éducation et la technologie, Coopération australienne).
- Fondation Lanao Inc. (ville d'Iligan, Banque mondiale, Département du Secteur privé).
- Gestion d'entreprise en détresse (Département du Commerce et de l'Industrie, bureau provincial d'Iloilo).
- Conseil et séminaire sur la gestion de micro-entreprise (Chameleson Association Inc, association franco-philippine).
- Programme de micro-crédit ONG - projet Tulong Sa Tao (Département du Commerce et de l'Industrie (DTI), Banque de développement asiatique).
- Quadrilatère pour la croissance du Nord-Ouest de Luzon - « North Quad » (bureau du président des Philippines).
- Qualification de formateurs pour le programme d'autonomie économique

(Développement agricole Caraballo et Cordillère du Sud, Commission européenne).

➤ Cours de développement de la petite entreprise pour SICAP : l'approche CEFE, CEFEnet (bureau des formations pour les membres déplacés de l'Union européenne, Autorité de développement des compétences techniques).

**2. Des affectations/missions internationales d'institutions locales et de particuliers :** au Bangladesh, Liban, Namibie, Népal, Nigeria, Papouasie Nouvelle Guinée, Iles Salomon, Sri Lanka, Vietnam.

### LES IMPACTS DE CEDP-CEFEnet VERSUS LES OBJECTIFS DE DÉPART

#### 1. Développer dès le départ un concept répliquable pour opérer à un niveau national.

Les expériences et vues des formateurs et membres du réseau CEFE aux Philippines ont été reprises par d'autres pays avec des problématiques similaires (Fiji, Thaïlande, Indonésie). Ils ont répliqué la qualification des formateurs ainsi que le système de qualification des ONG afin de gérer la qualité de leurs services de formation. Ils se sont aussi inspirés des systèmes de suivi-évaluation.

#### 2. Concevoir un système qui puisse être mis à jour sans peser lourdement sur des ressources gouvernementales limitées mais plutôt en s'insérant sur le marché des services de formation.

Les organisations partenaires ont capitalisé sur les capacités développées avec le CEDP en développant de nouveaux produits et programmes à partir de l'approche CEFE et en répondant aux exigences des nouveaux marchés en termes de produit et de prix. Le système mis en place par CEDP fonctionne encore grâce à la motivation et l'énergie des membres de CEFEnet, qui voient aussi en la survie de ce réseau leurs propres intérêts commerciaux. Aucun financement gouvernemental n'est utilisé pour maintenir CEFEnet.

#### 3. Qualifier des petites organisations locales de base à prendre part aux activités et à saisir des opportunités.

Les membres de CEFEnet, particuliers et organisations, sont sollicités par différentes organisations pour leurs programmes de développement de l'entrepreneuriat. Les projets qui doivent toucher d'autres régions accèdent à des formateurs locaux – qui parlent la langue, connaissent l'environnement local et ont des qualifications similaires – grâce au réseau CEFE. Par exemple, le programme pour rapatrier les anciens musulmans rebelles sollicite les services de formateurs qualifiés qui ont déjà travaillé avec ce groupe à Mindanao.

CEFEnet compte nationalement 40 membres payés et actifs.

#### 4. Utiliser, promouvoir et poursuivre le développement de l'approche CEFE et en faire un outil abordable pour un développement de l'entrepreneuriat à plus grande échelle.

Les formateurs basés aux Philippines ont utilisé et appliqué la méthode CEFE avec succès afin de développer de nouveaux produits comme : la formation en développement commercial, les cours CEFE pour l'agriculture et les « Entreseries » (ce sont des outils « clé en main » pour des secteurs spécifiques) :

- ENTREFARM – intervention pour former les agriculteurs à concevoir leur activité comme une entreprise ;
- ENTREFISH – outil de formation pour aider les pêcheurs à être plus entrepreneurs ;
- ENTRECRAFT – pour rendre plus entrepreneurs les ruraux dépendants de l'agriculture ou des ressources de la terre et de leur environnement ;
- ENTREPOW – intervention pour inciter les familles pauvres en zones urbaines à être entrepreneuses en créant leur propre entreprise ;
- ENTRESOC – outil pour aider différentes catégories sociales (entrepreneur, banquier, gouvernement) à apprécier leur interdépendance et rôles dans la promotion de l'entrepreneuriat pour le développement économique.

L'approche CEFE est aujourd'hui une intervention familièrement utilisée par d'autres agences gouvernementales que le DTI. Parmi elles, le Département de la Réforme agraire, le Département de Science et Technologie, l'Autorité d'éducation tech-

nique et de développement de compétences, ainsi que diverses unités gouvernementales locales. Le profil des projets financés par des bailleurs qui mettent en œuvre CEFE aux Philippines va aujourd'hui au-delà des projets de la GTZ et inclut USAID, Plan International, Bread for the World, la Banque de développement asiatique et l'Union européenne.