

■ **Building Business and Entrepreneurship Awareness**, An ILO experience of integrating entrepreneurship education into national vocational education systems, ILO, 2011, 26 p.

**ACCÉDER AU DOCUMENT ORIGINAL :**

[http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_168356/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_168356/lang-en/index.htm)

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 22 novembre 2011

Un produit d'information financé par la DDC (Suisse) et l'AFD, et publié par le Gret (France)

# Intégrer la formation à l'entrepreneuriat au programme de l'enseignement national : présentation de la méthodologie de l'OIT

La récession économique et le chômage ont suscité un véritable intérêt pour l'entrepreneuriat au cours de la dernière décennie. L'entrepreneuriat apparaît comme un vecteur stratégique de redéploiement de la croissance et de l'emploi dans un contexte où les économies nationales ne sont plus en mesure d'offrir des opportunités d'emplois décentes aux jeunes qui se portent chaque année sur le marché du travail. Le soutien au secteur privé s'est rapidement invité à l'agenda politique de nombreux gouvernements, s'accompagnant d'une croissance spectaculaire de l'offre de formation et de programmes de développement de l'entrepreneuriat. Certains pays ont ainsi introduit des mesures visant à renforcer la culture d'entreprise, notamment en intégrant l'éducation à l'entrepreneuriat dans l'enseignement général et professionnel. Puisant dans son expérience de plus de dix ans sur le sujet au travers de son programme *Comprendre l'entreprise*, l'Organisation internationale du travail (OIT) partage ses leçons d'expérience au travers de la publication d'un guide méthodologique sur l'intégration de la formation à l'entrepreneuriat au programme de l'enseignement national.

## INTRODUCTION

La crise économique mondiale a exacerbé le chômage des jeunes. Avec une augmentation de 7,8 millions entre 2007 et 2009, le chômage des jeunes a atteint le plus haut niveau jamais constaté, touchant 81 millions de jeunes dans le monde. Les perspectives d'insertion professionnelle restent sombres, de nombreux pays voient en l'entrepreneuriat un moyen de canaliser le vaste potentiel de cette jeune génération.

Cette préoccupation a donné lieu à la publication d'importants rapports sur le sujet, parmi lesquels l'*Agenda d'Oslo pour la formation à l'entrepreneuriat* de la Commission européenne en 2007, le rapport *Éduquer la nouvelle vague d'entrepreneurs* du Forum économique mon-

dial en 2009, et le rapport spécial de 2010 sur les perspectives mondiales de la formation à l'entrepreneuriat du *Global Entrepreneurship Monitor*.

D'autres organisations se sont spécialisées dans le développement de programmes visant au renforcement des compétences entrepreneuriales des jeunes et des micros et petites entreprises. C'est le cas de l'OIT, qui travaille depuis quinze ans au développement des compétences entrepreneuriales dans les pays du Sud, essentiellement au travers de deux programmes : le programme « Gérez mieux votre entreprise » (GERME), une formation en gestion destinée aux micro et petits entrepreneurs ; et le programme « Comprendre l'entreprise » (CLE) ayant pour objectif de développer les aptitudes entrepreneuriales des jeunes en enseignement professionnel, secondaire ou supérieur afin de les

préparer à créer leur propre entreprise ou à travailler de manière plus efficace au sein d'une PME.

Si l'OIT travaille depuis plusieurs années sur cette thématique, aucun document n'avait encore été produit pour tirer les leçons de ces expériences. Le rapport *Building Business and Entrepreneurship Awareness* vise à y remédier en présentant une méthodologie en matière d'élaboration de programmes de formation à l'entrepreneuriat. Tiré de l'expérience de l'OIT au travers de la conduite du programme CLE dans près de 50 pays, cette méthodologie vise à offrir une meilleure compréhension de ce qu'est la formation à l'entrepreneuriat et quels sont les défis que pose son intégration aux programmes d'enseignement national.

Elle comprend quatre phases : 1) la mise en œuvre d'un programme pilote permettant de tester les modalités d'organisation de la formation et les supports pédagogiques ; 2) le pilotage et l'évaluation ; 3) l'élargissement au plan national ; 4) l'élaboration d'un cadre politique national.

#### MISE EN ŒUVRE D'UNE PHASE PILOTE

Un programme pilote constitue un moyen efficace et rentable de tester des idées et de susciter l'engouement nécessaire avant de passer à une phase d'élargissement national.

Il est important d'identifier le type de contenu qui sera approprié à chaque niveau de formation, allant du niveau primaire au niveau universitaire. Les établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle (ETFP) jouent un rôle prédominant dans la formation de la main-d'œuvre dans les pays en développement, notamment du fait du faible pourcentage de jeunes ayant le niveau pour poursuivre leurs études à l'université. La nature pratique des modules de formation à l'entrepreneuriat se révèle être particulièrement adaptée au public de ces établissements. Il faut également noter qu'il peut être plus aisé de tester la mise en œuvre de nouveaux modules au sein d'établissements pri-

#### Programme « Comprendre l'entreprise » (CLE)

CLE est un programme de formation à l'entrepreneuriat développé par l'OIT en partenariat avec son Centre international de formation (CIF/OIT). Le programme cible les enseignants des établissements de formation technique et professionnelle publics et privés ainsi que les établissements de l'enseignement secondaire général, les bénéficiaires finaux de CLE étant les jeunes en formation dans ces établissements.

Au travers de neuf modules, le programme vise à communiquer aux jeunes des qualités entrepreneuriales telles que la prise d'initiative, l'innovation, la créativité et la prise de risque, et les sensibilise aux opportunités et aux défis que représentent l'entrepreneuriat et le travail indépendant.

Depuis sa première mise en œuvre au Kenya au début des années 1990, CLE a été traduit dans 20 langues différentes et mis en œuvre dans près de 50 pays.

**Pour en savoir plus, consultez :** <http://kab.itcilo.org/en> (site en anglais)



vés, ceux-ci ayant une plus grande flexibilité dans l'adaptation de leurs programmes de formation que les établissements publics.

#### Élaborer un programme de formation adapté au contexte local liant théorie et pratique

La formation à l'entrepreneuriat vise à aider les jeunes hommes et femmes à comprendre les attitudes d'un entrepreneur et connaître le mode de fonctionnement d'une entreprise. Parmi les attitudes clés de l'entrepreneur se comptent la créativité, la pro-activité, l'efficacité ou encore le sens de l'organisation. La confiance en soi, l'une des autres qualités principales de l'entrepreneur, peut être renforcée par une approche péda-

gogique de type expérientielle, permettant aux apprenants de tester leurs compétences au travers de phases pratiques dans un environnement sécurisé (voir à ce sujet l'expérience de Educate!).

L'élaboration du cursus de formation devra ainsi veiller à lier la théorie et la pratique, par exemple en incluant des études de cas. Des entrepreneurs pourront également être invités à présenter leur métier ou être impliqués en jouant un rôle de mentor tout au long de la formation du jeune.

Les cursus de formation devraient également fournir aux jeunes l'opportunité d'entrer en contact avec des micro-entreprises développées au sein de leur établissement. Une étude aux États-Unis suggère que 20 % des jeunes ayant été impliqués dans ce type d'activité éco-

#### Une expérience pratique au sein de la commune : la démarche de Educate! en Ouganda

Educate! cible les jeunes lycéens d'établissements partenaires et leur permet de concrétiser leur projet dans le cadre d'un club d'entrepreneuriat social. Convaincue que le meilleur apprentissage de l'entrepreneuriat passe par la pratique, l'organisation encourage les jeunes à identifier des difficultés au sein de leur commune et à monter une activité économique visant à y remédier. Les jeunes bénéficient d'un accompagnement complet au travers d'une formation à l'entrepreneuriat et au leadership, d'un coaching personnalisé tout au long de leur projet et d'une facilité d'accès au capital.

**Pour en savoir plus, consultez :** <http://www.experienceeducate.org> (site en anglais)



nomique créent leur entreprise après leur formation.

Les enseignants devraient donc avoir le temps, les ressources financières et la flexibilité nécessaire pour coordonner des activités visant à améliorer la compréhension et les compétences entrepreneuriales des élèves au travers de l'expérience pratique.

L'élaboration des cursus de formation peut passer par une adaptation de ceux développés dans d'autres pays. Si ces curricula présentent des concepts universels, les supports pédagogiques devront toutefois être adaptés au contexte local. Les études qui seront conduites en vue de l'adaptation des supports devront inclure des hommes et des femmes d'âges et de milieux différents.

Il est également important, dans une perspective d'intégration de la formation à l'entrepreneuriat aux programmes d'enseignement national, de comprendre les procédures régissant l'élaboration des programmes, supports et méthodes pédagogiques.

### **Développer des liens avec les dispositifs d'aide à l'insertion existants**

La transition entre l'école et le monde du travail sera facilitée par l'établissement de relations avec les dispositifs d'aide à l'insertion existants, tels que des services d'orientation professionnelle, de formation, ou encore d'appui au développement de l'entreprise.

### **Former les enseignants à de nouvelles méthodes pédagogiques**

Des méthodes d'enseignement interactives et participatives sont un élément clé de la réussite de ce type de programme. La formation des enseignants doit en conséquence leur permettre d'adapter leurs méthodes d'enseignement. Une immersion dans la pratique peut être particulièrement efficace, que ce soit au travers d'études de cas ou d'une participation de courte durée dans l'activité d'une micro-entreprise.

Des experts internationaux peuvent être mobilisés pour la formation d'un noyau

de base d'enseignants. Une fois formés, ces enseignants auront la possibilité d'assumer eux-mêmes la formation de leurs pairs au niveau national.

Il peut être également pertinent d'intervenir auprès des institutions de formation des futurs enseignants du secondaire et de l'ETFP pour la mise en place de formations pilotes sur les modules et méthodologies de la formation à l'entrepreneuriat.

### **Évaluer les résultats avant d'envisager l'élargissement national**

La pertinence de l'expérience pilote ne peut être garantie que si la formation est testée aussi bien en milieu urbain qu'en milieu semi-rural et rural. Une évaluation approfondie devra être menée avant d'envisager une intégration du cursus aux programmes d'enseignement national. Ceci n'est possible que si un système de suivi-évaluation est mis en place dès le début du projet.

#### MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME EFFICACE DE SUIVI-ÉVALUATION

La mise en place du système de suivi-évaluation (SSE) répond à deux objectifs : piloter la mise en œuvre du projet et déterminer la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints.

Le dispositif devrait également permettre de mesurer l'impact de la formation sur le développement personnel et professionnel du jeune, et fournir ainsi des éléments concrets sur la pertinence de la formation aux décideurs politiques et principales parties prenantes à la formation. Les données collectées devraient notamment permettre une analyse différenciée selon les sexes, mais aussi selon les régions et les niveaux de formation initiaux des jeunes bénéficiaires.

Le suivi et les évaluations périodiques et finales doivent être planifiés et budgétés dès le début de l'action et des objectifs clairs et des mesures appropriées de succès du projet doivent être définis.

Une évaluation quantitative pourra passer par l'identification, au démarrage de la phase pilote, d'un groupe de jeunes possédant des caractéristiques similaires au groupe entrant en formation à l'entrepreneuriat et au suivi comparatif de leur évolution durant la phase pilote du projet. Des éléments plus qualitatifs pourront être intégrés en sollicitant régulièrement l'avis, au travers de groupes de discussion, des jeunes et des enseignants sur la pertinence des contenus et des méthodologies de formation.

### **Renforcer les capacités des écoles en matière de suivi**

Certaines écoles peuvent ne pas avoir d'expérience dans la collecte d'information et le suivi des jeunes. Il peut être pertinent le cas échéant de réaliser une analyse des besoins en formation et de renforcer la structure en début de projet.

Le partage d'informations et d'expériences entre les établissements concernés doit être encouragé. Ce type d'échanges peut se concrétiser par la mise en place de plateformes ou de communautés virtuelles, ou par l'organisation périodique de conférences et d'ateliers.

### **Planifier le suivi sur le moyen-long terme**

S'il est important de mettre en place un SSE dès la phase pilote, ces efforts de suivi et d'ajustement devront être poursuivis tout au long de la phase d'élargissement au niveau national.

Tous les aspects du programme devraient être périodiquement revus pendant au moins cinq ans suite à l'élargissement du programme au niveau national. Des données spécifiques devraient être collectées auprès de chaque cible, notamment auprès :

- ▶ des jeunes, en analysant en fin d'année les résultats d'un panel d'apprenants afin d'identifier les matières et concepts peu ou mal assimilés. Ces constats permettront d'apporter les ajustements nécessaires aux supports pédagogiques ou aux méthodes d'enseignement ;
- ▶ des enseignants, en évaluant périodiquement leur maîtrise des concepts et des méthodes d'enseignement de

façon à évaluer si un renforcement est nécessaire ;

- des établissements de formation, en leur demandant de fournir un relevé des heures dédiées à la formation à l'entrepreneuriat et du contenu du programme.

### **Mener parallèlement des recherches approfondies sur la formation à l'entrepreneuriat**

La définition d'un programme de recherche approfondi sur le thème de la formation à l'entrepreneuriat peut permettre d'enrichir les réflexions menées dans le cadre du programme. La recherche devrait permettre l'analyse des contraintes et des opportunités que rencontrent les jeunes hommes et femmes dans ce domaine, de manière à identifier les barrières systémiques au développement de l'entrepreneuriat et formuler des recommandations appropriées. Les observatoires nationaux ou les universités pourraient être mobilisés sur ces questions.

Certaines organisations internationales pourraient également être intéressées à financer des études plus larges sur la pertinence et l'impact de programmes de formation à l'entrepreneuriat.

### ÉLARGISSEMENT DE LA PHASE PILOTE AU NIVEAU NATIONAL

Si une phase pilote n'est pas un préalable à l'élargissement au niveau national, l'expérience a montré qu'elle permettait d'atténuer les risques et de s'assurer de la mobilisation des acteurs et bénéficiaires. L'élargissement au niveau national passe entre autres par une sensibilisation du grand public à l'intérêt de l'entrepreneuriat et la pertinence de la formation, la mise en relation des différentes parties prenantes et la mise en place de mécanismes de financement pérennes.

### **Lancer une campagne de communication nationale**

Le lancement d'une campagne de communication nationale au début de la

### **Évaluation d'impact du programme CLE en Syrie**

Le ministère syrien de l'Éducation a validé en 2007 l'introduction de modules de formation à l'entrepreneuriat dans le programme d'enseignement des établissements de l'ETFP.

Cette décision est intervenue suite aux résultats probants obtenus par le programme CLE dans ces établissements. L'évaluation a été conduite par Shabab (*Strategy Highlighting and Building Abilities for Business*), partenaire syrien de l'OIT et responsable de la mise en œuvre du programme, en se basant sur la comparaison des compétences des jeunes avant et après la formation. Une étude d'impact conduite en 2011 a notamment montré qu'un an et demi après la formation, les jeunes ayant suivi la formation CLE étaient mieux formés que leurs pairs et davantage susceptibles de démarrer une entreprise au cours des trois prochaines années (61 % contre 50 % des jeunes n'ayant pas suivi la formation), cette différence étant encore plus marquée chez les jeunes femmes (57 % contre 44 %).

**Pour en savoir plus, consultez :**

[http://www.knowaboutbusiness.org/index.php?option=com\\_k2&view=itemlist&task=category&id=190:sy&Itemid=138](http://www.knowaboutbusiness.org/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=190:sy&Itemid=138)

(site en anglais)



phase d'élargissement du programme vise à créer une image positive de l'entrepreneuriat. Elle rehausse le profil de l'entrepreneur et valorise sa contribution à la croissance et au développement de l'économie nationale, posant ainsi les bases d'une justification pour l'inclusion de la formation à l'entrepreneuriat aux programmes d'enseignement national. Ce type de campagne peut inclure des ateliers de sensibilisation et l'utilisation des médias pour présenter des exemples de succès d'entrepreneurs et de jeunes. Une campagne de sensibilisation au niveau national devrait être suivie d'activités de communication plus rapprochées aux niveaux régional et local, de manière à ce que le message soit compris par tous.

Les campagnes de sensibilisation internationales existantes, à l'image de « La semaine mondiale de l'entrepreneuriat » (*Global Entrepreneurship Week*) peuvent également être mises à profit.

### **Développer les relations entre les acteurs locaux, nationaux et internationaux**

Tous les acteurs concernés par la formation à l'entrepreneuriat doivent être informés et mobilisés dans le cadre du projet. Il est important d'identifier les différentes parties prenantes (tels les directeurs d'établissement, les enseignants,

les parents de jeunes, les représentants de jeunes, etc.) et de leur fournir des informations sur la formation à l'entrepreneuriat et notamment les avantages qu'elle présente. Les nouvelles orientations du programme doivent être présentées et discutées, particulièrement avec les parents et les enseignants, pour s'assurer de leur soutien tout au long du projet. La mise en réseau d'acteurs multiples (issus des secteurs public et privé, notamment les écoles et les organisations professionnelles) devrait permettre de favoriser et de prolonger les échanges et de faire émerger des propositions pertinentes quant au développement de la formation à l'entrepreneuriat.

### **Identifier des ressources en vue de la pérennisation de la formation**

Si des ressources peuvent être mobilisées à court et moyen terme pour le financement de la phase pilote, il est important de développer des mécanismes de financement de long terme au travers de :

- **L'analyse de l'allocation des ressources existantes** : cette analyse doit permettre d'identifier la possible réallocation de certaines ressources en vue du financement de la formation à l'entrepreneuriat. Ces propositions ne doivent pas se faire au détriment de cours

permettant l'acquisition des compétences de base pour les jeunes ;

- **La mobilisation de structures existantes :** plutôt que de développer de nouvelles structures, il est préférable d'identifier et de s'appuyer sur celles qui localement sont suffisamment solides et fiables pour être impliquées ou mettre en œuvre le projet. Cette identification doit intervenir le plus tôt possible dans le processus ;
- **L'institutionnalisation du financement de la formation à l'entrepreneuriat :** le programme doit viser l'institutionnalisation progressive de ses actions de manière à ce que leur financement soit intégré au budget de l'État.

#### ÉLABORATION D'UN CADRE POLITIQUE NATIONAL ET D'UNE STRATÉGIE D'OPÉRATIONNALISATION

La pérennité de l'action passe par l'élaboration d'un cadre politique national intégrant la formation à l'entrepreneuriat à l'enseignement national. La sensibilisation à l'importance de la formation à l'entrepreneuriat au plus haut niveau du gouvernement est en cela une étape critique. Outre la conduite de campagnes marketing nationales, cette sensibilisation peut passer par des actions ciblant spécifiquement les acteurs politiques, telles que des séminaires d'information et de formation sur le thème. La conduite de séminaires de sensibilisation aux ni-

veaux local et régional puis national devrait faciliter le débat concernant les politiques nécessaires au développement de ce type de formation.

La formation à l'entrepreneuriat recoupant un grand nombre de disciplines, il est essentiel de favoriser le dialogue et la coopération entre les ministères concernés (Formation professionnelle, Économie, Emploi, Jeunesse, Artisanat, etc.). Une première étape concernera l'identification des ministères et directions pertinentes, et la mobilisation de leurs représentants tout au long du projet.

L'opérationnalisation du cadre politique et réglementaire passera par l'élaboration d'une stratégie nationale. Une telle stratégie devra se baser sur une analyse préalable du dispositif de formation afin d'identifier ses lacunes et/ou chevauchements éventuels, et de déterminer si les approches en matière d'éducation encouragent ou entravent le développement d'une mentalité entrepreneuriale chez les jeunes. Cette première démarche permettra d'identifier les domaines à cibler dans l'élaboration d'un plan d'action stratégique, de définir des objectifs clairs et de préciser les rôles, responsabilités et procédures à tous les niveaux.

Le pilotage du dispositif devrait être assuré au travers d'un comité de suivi et de pilotage aux niveaux local, régional et national, impliquant des représentants de l'ensemble des acteurs engagés dans le développement de la formation à l'entrepreneuriat (enseignants, représentants des organisations professionnelles, parents et représentants des jeunes, en prêtant attention à ce que les intérêts des jeunes filles notamment soient représentés). ■

## Définition

La formation à l'entrepreneuriat est un concept nouveau et en pleine évolution, qui a de ce fait vu l'émergence d'un grand nombre de définitions, spécifiant tantôt la cible, le contenu ou l'approche. Les définitions les plus utilisées sont les suivantes :

- **Définition de la Commission européenne :** « L'entrepreneuriat fait référence à la capacité d'un individu à concrétiser ses idées par des actions. » (*Traduction de l'auteur*)
- **Définition de la Fondation européenne pour la formation (ETF) :** « Toute forme d'éducation et de formation, tant officielle que non officielle, y compris l'apprentissage par le travail, qui contribue à l'esprit d'entreprise, avec ou sans objectif commercial. »
- **Définition de l'OIT :** « La formation à l'entrepreneuriat vise à offrir aux individus les connaissances, valeurs, aptitudes et compétences nécessaires au développement d'une attitude positive vis-à-vis de l'entrepreneuriat et du travail indépendant, contribuant ainsi à l'amélioration de leur employabilité. Sur le long terme, la formation vise à favoriser à l'émergence d'une culture entrepreneuriale au sein de la société. » (*Traduction de l'auteur*)