



Organisation internationale du Travail  
Programme multilatéral de  
coopération technique

DOCUMENT DE PROGRAMME

Programme régional «Gérer mieux votre entreprise»  
pour l'Afrique de l'Ouest francophone

<b>Numéro du programme:</b>	RAF/98/M12/SID
<b>Durée envisagée:</b>	3 (trois) années
<b>Date de démarrage:</b>	Février 1999
<b>Couverture géographique:</b>	Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal
<b>Localisation du programme:</b>	Dakar, Sénégal
<b>Langue du programme:</b>	Français
<b>Agence d'exécution:</b>	Organisation Internationale du Travail
<b>Agence de Financement:</b>	ASDI / suède
<b>Institutions coopérantes:</b>	Ministères du Travail, de l'emploi, du commerce et de l'industrie, Chambres de commerce et d'artisanat, Organisations professionnelles d'employeurs et de travailleurs, Ongs, associations et groupements d'opérateurs économiques, structures de formation à la gestion et institutions de promotion du secteur privé
<b>Budget prévu:</b>	2,252.457 dollars des Etats-Unis
<b>Contributions nationales:</b>	Environ 63,000 USD par pays soit 504 000 USD
<b>Contribution de L'OIT:</b>	Environ 150,000 USD durant la phase préparatoire

**Résumé:** L'importance des besoins observés en matière de promotion d'entreprises en Afrique de l'ouest francophone requiert un effort concerté et soutenu en vue de renforcer notablement la capacité technique des structures d'appui du secteur dans la fourniture de services de qualité aux petites entreprises. Le présent programme est destiné, à travers la vulgarisation du concept de culture et d'esprit d'entreprise, à améliorer de manière significative, les capacités managériales des entrepreneurs, de manière à influencer, à moindre coût, sur le niveau de création et de préservation d'emplois de qualité, par l'adoption et diffusion de l'ensemble méthodologique GERME et CREE adapté aux besoins ainsi identifiés. Le présent programme engagera enfin concomitamment, à un niveau pilote, le processus de validation de la méthodologie «Connaître l'entreprise» (CLE).

Les programmes d'ajustement structurel (PAS) mis en oeuvre dans les pays d'Afrique de l'Ouest se sont plutôt attachés, à la stabilité au niveau macro-économique, à la libéralisation des échanges et la déréglementation intérieure. Alors que les effets macro-économiques sur les programmes d'ajustement structurel peuvent être considérés comme positifs, le PAS a malheureusement eu des incidences négatives au niveau social et des effets de redistribution.

Le taux de croissance économique a cependant connu une évolution favorable au niveau de quelques pays de la sous-région tant au plan de la libéralisation des échanges qu'à celui de la déréglementation intérieure. La levée systématique des obstacles aux échanges et l'assouplissement de la réglementation nationale a entraîné une augmentation de la concurrence intérieure et internationale au niveau de la disponibilité des biens et de services.

La plupart des entreprises ont réagi, en restructurant leurs activités aux fins d'acquiescer un avantage concurrentiel, en proposant une meilleure qualité du produit et à moindre coût. Ces stratégies ont cependant entraîné des réductions massives d'emplois; dans le même temps la réforme de la fonction publique initiée dans tous ces pays, était censée améliorer son efficacité en en réduisant les effectifs.

Les effets sociaux peuvent être mesurés, par exemple, dans l'augmentation du taux de chômage d'environ 10% au Sénégal, estimé actuellement à quelque 35%. Cette augmentation tient surtout aux suppressions d'emplois dans le secteur public et aux mesures de rationalisation prises durant le processus de privatisation. Le secteur privé représente à présent 85% du PNB du Sénégal, dont 60% dans le secteur informel où la croissance est de 3% par an, représentant actuellement au moins 50% de l'emploi urbain.

Au Mali, Burkina Faso et au Niger, la situation est particulièrement difficile. Enclavés et fortement dépendants de l'agriculture, ces pays souffrent non seulement des effets sociaux des mesures d'ajustement structurel mais aussi de conditions climatiques trop souvent défavorables. Ils se classent parmi les pays les plus pauvres du monde. Au Niger, plus de 63% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté. Au Mali, le taux de chômage est estimé à 15% dans les zones rurales et à 42% dans les zones urbaines. Le secteur informel emploie, pour sa part, près de 80% de la population active.

Au Burkina Faso, les petites et moyennes entreprises emploient environ 60.000 personnes et représentent plus de 50% du Produit intérieur brut (PIB) ; Les micro entreprises occupent de leur côté, plus de 100.000 personnes. Le secteur informel, qui affiche la plus forte croissance, représente actuellement plus de 70% de l'emploi non-agricole.

En conclusion, la croissance économique escomptée après les mesures d'ajustement structurel n'a pas été aussi forte que prévue et le secteur privé n'a pu absorber la main-d'oeuvre croissante disponible sur le marché de l'emploi. Ce secteur requiert une assistance soutenue pour pouvoir jouer son nouveau rôle dans le développement des économies nationales.

## **1.2. Nécessité du développement des micro et moyennes entreprises**

Il est de plus en plus reconnu, que la promotion des petites entreprises et l'amélioration du secteur informel constituent des instruments essentiels pour, progressivement résorber le chômage, alléger la pauvreté, réduire les disparités de revenus entre groupes sociaux et promouvoir la croissance économique. La capacité d'absorption de l'offre de travail des petites, moyennes et micro entreprises est maintenant un fait reconnu.

Il reste que la capacité de création d'emplois du secteur n'a pas été pleinement utilisée du fait du taux élevé de mortalité des nouvelles entreprises, de la faible productivité des unités économiques en activité et de leur incapacité structurelle à saisir pleinement les opportunités générées par un environnement entrepreneurial en pleine mutation.

Des programmes d'appui aux MPME sont requis pour améliorer les performances en matière d'emploi, accroître la productivité et augmenter la production et les revenus des petites, moyennes et micro entreprises. Les efforts de promotion des petites entreprises se concentrent principalement sur l'assistance à la création d'entreprises viables et la consolidation des entreprises en activité. L'aide à la création d'entreprises est jugée, aujourd'hui, plus nécessaire que par le passé pour combattre le chômage en constante augmentation.

Il est généralement reconnu que l'aide à la création d'entreprises est plus coûteuse en terme de moyens financiers consentis par entrepreneur que l'appui aux entreprises en activité. Elle requiert un ensemble, bien dosé, de compétences commerciales, en gestion et en technologies, en identification d'opportunités de marchés, un meilleur accès aux ressources et un environnement politique et réglementaire propice à l'élaboration d'un programme efficace de création d'entreprises.

L'éventail des programmes efficaces de création d'entreprises et de formation à la gestion à l'intention des petites entreprises est actuellement restreint en Afrique francophone. De tels programmes peuvent, comme cela se fait dans d'autres régions d'Afrique, contribuer au développement du secteur privé, à une augmentation des échanges, à la création et à l'expansion d'entreprises, à la génération d'emplois de qualité et, surtout, à des conditions de vie meilleures, particulièrement pour les personnes victimes du chômage et du sous-emploi.

## **1.3. Rôle de l'OIT dans le développement des petites entreprises**

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) recourt, de par sa structure tripartite, au concours des Organisations d'employeurs et de travailleurs et les Gouvernements pour promouvoir et améliorer l'emploi et la productivité dans le cadre des normes internationales du travail qu'elle édicte régulièrement. L'un des nombreux moyens d'action de l'OIT consiste en la mise à disposition de moyens aux fins d'améliorer l'efficacité de la gestion et la productivité des entreprises, particulièrement les petites unités et celles du secteur informel

Depuis la résolution 42 de 1958, les Conférences Internationales de l'OIT ont reconnu le développement des entreprises, comme stratégie importante pour solutionner les problèmes de chômage et de croissance économique en Afrique. Les résolutions successives en faveur du développement de la petite entreprise ont été adoptées lors de diverses sessions de la Conférence Internationale du Travail, telles que:

- celle concernant la formation des dirigeants à l'esprit d'entreprise (1981)
- la promotion des petites et moyennes entreprises (1986) et
- le rôle des entreprises dans la croissance de l'emploi et la création du plein emploi productif et librement choisi (1992).

Lors de la huitième Conférence Régionale Africaine tenue à Maurice en Janvier 1994, les constituants tripartites de l'OIT ont décidé que , pour aider les micro et petites entreprises, l'OIT devrait élargir ses activités relatives à la formation professionnelle, entrepreneuriale et à la gestion. Ceci devrait inclure, inter-alia, l'expansion du programme GERME/CREE sur une plus grande couverture géographique avec introduction du kit «GERME/CREE» dans la Région. En Juin 1998 l'OIT a enfin adopté une très importante «**Recommandation concernant les conditions générales pour stimuler la création d'emplois dans les petites et moyennes entreprises**»; le chapitre III de cette recommandation traite directement de la notion de développement d'une culture d'entreprise.

#### **1.4. Assistance de la Suède au programme GERMECREE en Afrique de l'Ouest**

L'Agence Suédoise du développement internationale ( ASDI) a joué un rôle majeure dans l'introduction et le développement des programmes «Start your Business (SYB) et Improve Your Business (IYB) dans le monde entier, dès le début des années 80. Elle finance actuellement des programmes au Malawi, au Mozambique, en Afrique du Sud, en Tanzanie, en Ouganda, au Vietnam, dans la bande de Gaza, en Zambie et au Zimbabwe. Des propositions de programmes pour l'Angola et le Sri Lanka sont en cours de considération.

Dans la présentation de la nouvelle politique de coopération du Royaume de Suède avec le continent africain, le Ministre des affaires étrangères déclarait ainsi en mars 1998:

«A quelques exceptions près, la Suède n'a joué, au niveau des pays d'Afrique de l'ouest, qu'un rôle restreint. Etant donné le développement relativement dynamique de cette Région et les nouveaux modèles politiques qui s'y font jour, ce rôle sera désormais renforcé. Une conscience accrue de l'évolution des pays de cette région renforce la volonté de la Suède de coopérer, non seulement au niveau des politiques mais aussi dans d'autres domaines. Avec ses nombreux acteurs et un degré relativement élevé de réciprocité, la Région est tout-à-fait en mesure de bénéficier d'une coopération plus grande et plus large.

L'ASDI devrait donc être un partenaire naturel pour l'OIT pour fournir aux pays d'Afrique de l'Ouest l'appui qu'ils requièrent dans leur effort de développement du secteur privé.

#### **1.5. Approche utilisée par GERMECREE en Afrique de l'Ouest**

Afin de répondre aux requêtes formulées par les constituants de l'OIT en faveur de l'introduction de la méthodologie «GERME et CREE» en Afrique francophone, le BIT a traduit et testé le matériel didactique existant, pour la première fois en Guinée Conakry en 1996. Les réactions positives à ce test ont permis d'introduire et de valider le KIT dans plusieurs autres pays d'Afrique francophone. Une version pilote de CREEZ VOTRE ENTREPRISE a également été testée, avec succès, en Mauritanie, au Niger et en Tunisie.

En vue de répondre à la forte demande et en s'appuyant sur les initiatives au plan national, l'OIT a fourni l'expertise «GERME et CREE» comme composante aux programmes de développement des petites entreprises en Afrique francophone. De tels programmes existent et sont financés en Mauritanie(par DANIDA), au Mali ( en cours d'examen par le Pnud) au Niger (par le PNUD) au Sénégal (par la Fondation allemande Adenauer), en GuinéeConakry, en collaboration avec l'ONUDI (par le PNUD), au Burkina Faso (par DANIDA), au Maroc et en Tunisie (par l'Italie), en Algérie et Madagascar (par le PNUD).

De plus, des requêtes introduites par le Pnud pour développer la formation en gestion à partir du KIT « GERME/CREE»ont été reçues du Bénin, de la Côte d'Ivoire, du Cameroun et de la République démocratique du Congo .

Les programmes avec composantes «GERME» ou «CREE» ont été ainsi mis en oeuvre au niveau national avec le concours d'une expertise du BIT. Basé au sein de l'équipe multidisciplinaire du Bureau de l'OIT à Dakar depuis 1997, une coordonnatrice chargée spécialement de la validation et diffusion de la méthodologie «GERME/CREE» assure cette fonction visant à améliorer la qualité de la formation à la gestion et à établir un réseau GERME sous-régional pour l'Afrique francophone.

L'approche GERME/CREE en Afrique de l'Ouest se veut participative, flexible et basée sur les besoins exprimés. L'expérience acquise au niveau de chaque pays contribue à la formulation d'une stratégie cohérente d'introduction du programme en Afrique de l'ouest.

Le programme vise ainsi, en tant qu'instrument, à atteindre les objectifs spécifiques tels que fixés par les constituants de l'OIT. L'approche pluridisciplinaire facilite par la même les liens évidents entre le programme et les autres activités relatives au renforcement des Organisations d'employeurs et de travailleurs, à la formation, à l'élimination du travail des enfants, aux questions de genre, etc. Basés au niveau des Bureaux respectifs, les spécialistes de l'OIT assurent, sur le terrain, cohérence et synergie avec le programme.

La même cohérence est recherchée auprès des divers programmes de coopération technique de l'OIT dans la région. A titre d'exemple, citons, le programme de développement coopératif ACOPAM qui prend en compte la formation GERME/CREE dans ses activités; des formateurs ACOPAM ont ainsi été formés au Mali et en Mauritanie. ACOPAM possède par ailleurs, une expérience avérée, dans la conduite d'ateliers sur l'adaptation et la traduction du matériel didactique laquelle pourrait être utile au programme GERME. Il est également envisagé de coopérer avec d'autres programmes de coopération technique tels que le programme Régional «Jobs for africa», le programme intensif pour l'emploi, ceux relatifs à l'élimination du travail des enfants, au micro-crédit PA-SMEC, à STEP et au dialogue social.

Sur le plan technique, la coordonnatrice de «GERME/CREE» a travaillé en étroite collaboration avec l'unité chargée de ces questions au sein du service du développement et de la gestion des entreprises aux fins de bénéficier d'un meilleur accès à l'information aux expériences et activités dans ce domaine menées dans le monde par Ent/Man.I Le dialogue et l'échange d'expérience sur le développement du programme, les nouveaux produits, les adaptations, le cadre institutionnel et les mécanismes de mise en oeuvre, les méthodologies de contrôle et d'évaluation, du fait de leur importance, ont été continus.

Le Coordinateur GERME/CREE a Dakar s'est également efforcé de mobiliser des sources de financement pour les programmes nationaux, d'établir un réseau dans la sous-région et de coordonner les activités de développement du matériel méthodologique GERME/CREE.

Le programme GERME /CREE est introduit dans la région suivant quatre phases, décrites ci-dessous. L'institutionnalisation fait partie intégrante de la stratégie; le passage d'une phase à une autre dépend du niveau de participation des divers acteurs.

#### **a) Etude de marché**

Avant de lancer un nouveau produit sur le marché de la formation à l'entrepreneuriat, il est essentiel de connaître ce marché, les besoins des bénéficiaires (entrepreneurs en activité et potentiels), d'identifier les bénéficiaires directs (les organisations et autres structures utilisatrices de GERME/CREE), les bénéficiaires indirects (les institutions de crédit, les gouvernements, les bailleurs de fonds ...) ainsi que les bénéficiaires ultimes. Le positionnement et la place que peut occuper le programme est aussi le résultat de ce qui est déjà disponible sur le marché répondant à de tels besoins: quels autres programmes de formation, produits, cadre institutionnel et mécanismes de mise en oeuvre sont effectivement disponibles et ce qu'en pensent les divers

bénéficiaires. Le second élément de l'étude marché est de nature interne et a trait aux priorités que s'est fixées L'OIT en ce domaine, les objectifs et les activités menées dans le pays, la manière dont le programme GERME/CREE renforcerait les efforts de l'OIT envers ses constituants. L'étude de marché est un exercice à mener préalablement à l'introduction du programme, à travers notamment des réunions techniques avec les membres des équipes multidisciplinaires de l'OIT basées à Dakar et à Abidjan pour le présent programme, avec les constituants, des études de terrain ainsi qu'à des entretiens avec des partenaires sélectionnés.

#### **b) Sensibilisation**

Une fois la demande d'introduction du programme GERME/CREE identifiée, la première étape consiste à sensibiliser les futurs bénéficiaires sur ce qu'est ce programme, à qui il est destiné, comment il fonctionne, etc.... Des missions d'investigation, ateliers de présentation, réunions ou séminaires sont organisés à cet effet.

#### **c) Consultations**

La phase suivante consiste à examiner l'utilité potentielle, les priorités ainsi que la modalités d'introduction d'un programme national GERME/CREE, à partir des campagnes de sensibilisation, en collaboration avec les organisations utilisatrices, les bénéficiaires, les partenaires de réseaux, les bailleurs de fonds, les gouvernements, etc. Cette phase essentielle peut, parfois, être de longue durée.

#### **d) Introduction du programme et Développement des capacités**

Le programme ne peut être initié dans un pays que lorsque les diverses parties prenantes se sont mis d'accord sur les mécanismes de conception et modalités de financement. Le programme est initié par l'intermédiaire d'une ou de plusieurs organisations et peut porter sur un ou plusieurs volets. La finalité est de créer, au niveau national, une capacité nationale à gérer les diverses composantes d'un programme GERME/CREE à travers : la formation des entrepreneurs, la formation de formateurs, le contrôle et l'évaluation, l'adaptation du matériel, ainsi que la mise en réseaux etc...

A partir de l'expérience acquise et de leur contexte particulier, les divers acteurs identifient la demande en vue de l'adaptation du kit GERME/CREE. En étroite collaboration avec l'OIT, ces derniers formulent alors la demande et entreprennent l'adaptation. L'OIT fournit des directives, assure un contrôle de qualité et peut, si nécessaire, en faciliter l'adaptation, grâce au réseau mondial du programme, à l'expérience acquise lors de l'aménagement du matériel dans d'autres pays ainsi que par la mise à disposition d'une expertise spécifique. GERME/CREE étant une marque déposée, l'OIT se doit de s'assurer que le programme est conforme aux normes de qualité qu'elle a édictées. Les besoins et priorités varient d'un pays à l'autre, tout comme les versions adaptées pour y répondre. Les activités de coordination, seront, dans un premier temps, assurées par l'OIT puis progressivement par le réseau, afin d'éviter les duplications et faciliter les échanges.

Au niveau national, l'OIT encourage et promeut la création de réseaux entre les bénéficiaires du programme. L'approche étant participative et basée sur les besoins, l'expérience de chaque pays est le résultat de besoins réellement exprimés et de la dynamique du programme national GERME/CREE tel qu'il aura été développé. Ainsi, les réseaux nationaux sont la résultante des besoins partagés pour promouvoir, développer et utiliser le programme de manière optimale.

### **1.6. Situation actuelle et plan d'action par pays**

**Sénégal:**

Sous la supervision du Bureau de l'OIT à Dakar, une étude de marché a été réalisée en septembre-octobre 1996. Les campagnes de sensibilisation ont eu lieu lors de séminaires test en avril 1997. Des consultations ont été engagées avec des entrepreneurs, formateurs, Organisations utilisatrices et certains bailleurs de fonds afin de rechercher un consensus sur les priorités et modalités d'exécution du programme et de sécuriser les financements nécessaires. Quelques formateurs ont cependant mis à profit les savoirs-faire acquis lors des séminaires de validation pour offrir leurs services aux entrepreneurs et aux donateurs; certains ont même initié des activités de formation de formateurs. Il n'a pas été possible, jusque là, d'évaluer la qualité et les résultats de ces activités de formation, aucune information n'étant disponible à ce sujet.

L'étape actuelle consiste à fixer les priorités et à établir un plan d'action pour le lancement du programme au Sénégal. L'une des priorités du plan d'action serait d'initier les formateurs ayant déjà bénéficié d'une formation en avril 1997, aux modules et composantes restants. Une étude de marché qui couvrira le vaste domaine de la formation à la gestion sera entreprise.

## **Mali**

Encadrée par le Bureau de l'OIT à Dakar une étude de marché a été menée à bien en septembre 1996, suivie d'une campagne de sensibilisation, des séminaires d'évaluation en mars 1997 ainsi que d'une mise à jour de l'étude de marché. Les consultations avec les entrepreneurs et formateurs, les organisations utilisatrices, les gouvernements et bailleurs de fonds se sont mis d'accord sur une proposition de programme national GERME/CREE sur trois ans soumise au PNUD pour financement. L'organisation des employeurs du Mali (FNEM) a été désignée en qualité d'agence d'exécution et le BIT d'agence associée à ce programme qui devait démarrer en Janvier 1999. En juin 1998, le futur coordinateur national du programme a effectué un voyage d'étude en Mauritanie pour se familiariser avec l'expérience de ce pays dans la gestion d'un programme de développement des entreprises et participer à un séminaire de formation des formateurs GERME/CREE.

## **Mauritanie**

L'étude de marché et la campagne de sensibilisation ont été entreprises lors de missions effectuées par le Service technique ENTMAN en 1995 et 1996. Les consultations ont permis la concrétisation et le démarrage d'un programme en juillet 1997, à l'occasion du premier séminaire de formation des formateurs. Avec le concours technique de la Coordonnatrice GERME/CREE, le programme a entrepris des études de marché, réalisé plusieurs séminaires de formation des entrepreneurs et des formateurs et développé du matériel didactique. Le développement des capacités se fait par l'entremise de séminaires et d'interventions de formation sur le tas. Il est envisagé d'utiliser les formateurs nationaux en qualité de maître formateurs, non seulement en Mauritanie mais aussi au niveau de la sous-région; ceci leur permettra de se familiariser avec le programme et renforcera l'utilité des réseaux. Un besoin d'adaptation du matériel a été identifié par l'équipe du programme laquelle a contribué à l'amélioration des outils existants. La nécessité de disposer d'une version en arabe est évidente, particulièrement pour les femmes. Une traduction en arabe effectuée par le programme Improve your Business (IYB) dans la Bande de Gaza, servira de point de départ à des adaptations au fur et à mesure des besoins.

## **Guinée-Conakry**

Une mission a été entreprise en octobre 1996 pour effectuer une étude préliminaire de marché. Une campagne de sensibilisation a été menée à bien en mars 1997 lors d'un séminaire de formation des formateurs. Les consultations préliminaires ont débuté avec certaines organisations utilisatrices. L'étude de marché s'est poursuivie par d'autres activités de l'OIT en Guinée et confirme qu'il existe un besoin important pour ce programme. Une seconde campagne de sensibilisation a eu lieu en juin 1998 par un séminaire à l'intention des créateurs d'entreprises. L'équipe du présent programme s'attachera à faire le suivi de ces activités.

## **Niger**

L'étude de marché a débuté avec une mission d'identification en octobre 1996. Une campagne de sensibilisation a eu lieu en février 1998 dans le cadre du programme de promotion du secteur privé financé par le Pnud (NER/97/004). Un séminaire de formation des formateurs a été organisé en faveur du personnel technique national du dit programme. Le séminaire de formation des formateurs GERME/CREE a été également ouvert à cinq autres organisations nationales ce qui devrait faciliter l'identification d'autres acteurs du programme au Niger.

## **Burkina Faso**

Une première étude de marché a été engagée en octobre 1996 lors d'une mission d'identification, suivie d'une seconde en mai 1997 et d'une campagne de sensibilisation auprès des structures d'appui aux MPME en octobre 1997. Deux séminaires de formation des entrepreneurs ont été organisés sous les auspices de l'Organisation des employeurs, qui n'a pu jouer de rôle actif au sein du réseau national GERME/CREE en raison des questions de réorganisation. D'autres organisations se sont néanmoins montrées pleinement disposées à jouer ce rôle. Des consultations ont eu lieu avec de nombreux bénéficiaires potentiels ainsi qu'avec des bailleurs de fonds.



## **Côte d'ivoire**

Une étude de marché a été initiée lors d'une mission d'identification en octobre 1996. Elle a révélée qu'il existait une demande importante pour un tel programme, exprimée de la plupart des Organisations de développement de la petite entreprise. Les Organisations syndicales ivoiriennes prennent déjà part à un programme pilote de développement de la petite entreprise recourant à la méthodologie GERME/CREE mise en oeuvre par le BIT en faveur de responsables de syndicats de dix (10) pays d'Afrique anglophone et francophone.

## **Bénin**

A l'initiative conjointe du Pnud et du Bit un séminaire a été organisé en mars 1998, visant à identifier et évaluer le marché en matière de formation à l'esprit d'entreprise aux fins d'utilisation de la méthodologie GERME/CREE. Provenant de diverses organisations de développement de la petite entreprise, les vingt (20) participants ont unanimement confirmé l'utilité et le grand intérêt à intégrer le méthodologie GERME/CREE dans leurs activités d'assistance aux petites et micro-entreprises. Des consultations ont eu lieu sur la manière de procéder et un comité a été formé pour faire des propositions au BIT au moment du démarrage du programme .

### **1.7. Finalité du programme : promotion, mise en oeuvre, évaluation et coordination**

#### **1.7.1. Objectifs**

La forte demande en faveur de la mise en oeuvre d'un programme GERME/CREE au niveau de la Région combinée à la pénurie de ressources financières et humaines nécessitent qu'il ait un effort concerté entre tous les partenaires . Le programme se propose ainsi d'assister, de manière viable et efficace l'entrepreneur, de contribuer à la création d'emplois de qualité et de mettre à la disposition d'un grand nombre de bénéficiaires en Afrique francophone une version adaptée de la méthodologie.

Dans cette perspective le programme assurera une fonction de coordination au niveau sous-régional durant les trois(3) années. Ses tâches consisteront notamment dans la promotion, le contrôle de qualité, la mise en oeuvre et l'adaptation du matériel GERME/CREE, la programmation et le suivi des modules de formation dans la sous-région, l'harmonisation des échanges d'expériences ainsi que l'établissement de réseaux parmi les organisations et les pays utilisateurs du programme, en bénéficiant de l'expérience positive du programme anglophone SIYB financé par ASDI en Afrique centrale, septentrionale et du Sud, par la mise à disposition du savoir-faire technique ainsi accumulé.

#### **1.7.2. Modifications pour l'Afrique de l'Ouest**

Le programme SIYB a été mis en oeuvre dans dix huit (18) pays d'Afrique anglophone au cours des 15 dernières années, dans une grande mesure, avec l'aide financière de ASDI. Après de très nombreux tests et expériences diverses, adaptations et révisions successives, le programme s'est finalement avéré très efficace dans l'aide aux petits entrepreneurs à améliorer les résultats de leur entreprise. Depuis 1995, l'OIT a testé et adapté SYB à certains pays d'Afrique de l'est et du Sud. Un kit GERME/CREE révisé est en cours d'introduction au niveau de la sous-région de l'Afrique de l'ouest.

L'introduction du programme GERME en Afrique de l'Ouest se fera sur la base de l'expérience acquise et des leçons tirées en Afrique de l'Est et du Sud. Les tests pilotes effectués dans divers pays d'Afrique francophone ont confirmé que le matériel et la méthodologie répondent bien aux besoins de la sous-région. Des adaptations des diverses composantes à la situation particulière des entrepreneurs d'Afrique de l'Ouest seront néanmoins nécessaires, par exemple

pour le matériel didactique et la méthodologie GERME/CREE destinés aux entrepreneurs non lettrés, étant donné le fort taux d'analphabétisme de la sous-région. Les comportements culturels et les convictions religieuses requièrent que certains exemples utilisés dans le matériel soient quelque peu aménagés. Il en est de même de la méthodologie qui devra aussi être légèrement modifiée aux besoins d'une société plus individualiste. Citons pour exemple le séminaire de suivi GERME dans lequel les futurs entrepreneurs mettent en commun leur études de faisabilité. Ceci ne sera peut-être pas possible dans tous les pays d'Afrique de l'Ouest. La stratégie de mise en oeuvre doit également être modifiée. Le concept de réseau utilisé en Afrique de l'Est et du Sud ne peut être appliqué de la même manière en Afrique de l'Ouest car il doit prendre en compte les aspects culturels propres à la sous-région, une perception différente de la concurrence, etc.

### 1.7.3. Groupes-cibles

Le programme est destiné à trois catégories de bénéficiaires:

**Les bénéficiaires directs:** Il s'agit des partenaires directs du programme à travers lesquels on devrait pouvoir atteindre les bénéficiaires ultimes et qui s'attachent à développer l'esprit d'entreprise. Ce groupe important de bénéficiaires est regroupé autour des organisations et les institutions des secteurs public et privé engagées dans le développement du secteur privé, que ce soit les ONGs, les Chambres de commerce, les Organisations d'employeurs, les Organisations sectorielles, les agences de consultants, les Organisations gouvernementales et para-statales de promotion des MPME, les Centres de formation à la gestion, Les Instituts universitaires spécialisés dans la gestion des entreprises, etc...

**Les bénéficiaires indirects:** il s'agit des structures, entreprises et autres projets de coopération technique qui traitent avec le groupe des bénéficiaires ultimes dans des domaines tels que le secteur public qui peut orienter les déflatés de la fonction publique vers l'auto-emploi et la création d'entreprise, le secteur bancaire dont les crédits seront ainsi mieux gérés par les clients ainsi que les programmes de développement des petites entreprises auxquels des composantes de formation à la gestion font défaut.

**Les bénéficiaires ultimes:** il s'agit de tous ceux qui amélioreront notablement leur situation économique par l'application de principes traités lors de la tenue d'ateliers GERME/CREE.

- les petits entrepreneurs en activité
- les micro-entrepreneurs du secteur informel
- les créateurs potentiels d'entreprises:
  - les sans emploi
  - les déflatés de la fonction publique
  - le personnel de sociétés privées
  - les jeunes en fin de scolarité

### 1.7.4. Stratégie de mise en oeuvre

Sur la base des besoins exprimés, cette phase du programme couvrira huit (8) pays d'Afrique francophone; il s'agit du Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Mauritanie, Niger et Sénégal qui seront ponctuellement soutenus par les équipes multidisciplinaires de Dakar et d'Abidjan. L'étendue des interventions du programme dépendra cependant du niveau de la demande et des besoins constatés, des financements disponibles, et de la collaboration déjà engagé avec GERME/CREE.

Le programme est conçu pour bénéficier, de manière effective et rentable, à un grand nombre de créateurs d'entreprises et d'entrepreneurs en activité. Dans les pays dont le marché a été évalué, de nombreuses organisations de promotion de la petite entreprise ont exprimé leur désir d'utiliser le programme GERME/CREE. Une sérieuse adéquation des objectifs et capacités des organisations par rapport à ceux du programme aura plus d'impact et d'effets sur les actions des acteurs concernés. La collaboration avec les organisations partenaires se fera sur la base de leur implication présente ou envisagée dans le développement des entreprises, de leur capacité à former, de la disponibilité des ressources financières et humaines, des groupes-cibles couverts, de leur volonté à coopérer concrètement à un réseau national ainsi que de leur engagement envers le programme. Bien que le nombre d'organisations utilisatrices/partenaires varie selon la demande et la capacité d'organisation, il est prévu que le programme coopérera avec au moins trois organisations au niveau de chaque pays.

Le programme s'efforcera de collaborer avec les organisations de développement des entreprises en faveur des femmes entrepreneurs. La plupart des femmes entrepreneurs des pays d'Afrique de l'ouest travaillent, pour l'essentiel, dans le secteur informel ; c'est ce groupe-cible que le programme tentera d'atteindre à travers la sélection des organisations. Le taux d'alphabétisme des femmes étant plus bas dans les pays couverts par le programme, il sera de ce fait, nécessaire d'adapter le matériel didactique et la méthodologie afin de mieux répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs non lettrés de ce groupe cible. Grâce à des traductions en langue vernaculaire, la formation GERME/CREE sera ainsi plus facilement accessible aux femmes entrepreneurs.

Au début de la phase de mise en oeuvre, l'équipe du programme aura à identifier les organisations de promotion de la petite entreprise, à présenter le programme GERME/CREE et à étudier les modalités de leur participation/coopération.

Les formateurs des organisations participant au programme seront familiarisés avec le programme et recevront le matériel didactique en vue de tests de validation et d'adaptation à leur contexte. Les premières sessions de formation destinées aux groupes cibles seront dispensées sous la supervision de l'expertise de l'équipe du programme.

La mise en oeuvre du programme GERME/CREE en Afrique francophone se fera sur la base du partage des coûts. Pour pouvoir introduire le programme GERME/CREE dans un pays, ce dernier devra s'engager à financer les éléments suivants :

- gestion du programme national: locaux et ressources humaines
- promotion, mise en oeuvre, contrôle et évaluation des activités de formation
- formation des entrepreneurs
- formation des formateurs
- établissement et gestion de réseau au niveau national
- établissement et gestion de réseau au niveau régional: partage des coûts à l'occasion de voyages -d'étude et la tenue d'ateliers régionaux annuels.

La contribution nationale escomptée par pays, pour la durée du programme est estimée à quelque 63,000 dollars des Etats Unis.

Le programme encouragera activement la politique du partage des coûts et son application par les organisations au moment de la mise en oeuvre de la formation, en demandant une participation financière aux entrepreneurs. Une telle décision relative aux modalités et au montant de cette participation sera néanmoins arrêtée au niveau de chaque organisation et/ou du réseau d'organisations dispensant la formation. Il est cependant vivement recommandé que l'entrepreneur finance, au moins l'achat du matériel destiné à sa propre formation.

Le programme vise par là même à renforcer notablement le cadre institutionnel et à développer les capacités d'appui des organisations de développement de la petite entreprise à être plus efficaces dans leur assistance aux petits entrepreneurs des zones rurales et urbaines. Le programme régional n'est pas cependant supposé former beaucoup d'entrepreneurs; ceci devrait se faire grâce aux effets multiplicateurs de la stratégie de formation des formateurs et des maîtres-formateurs. Cette stratégie, comme décrit ci-dessous, aura des effets considérables. Il est ainsi envisagé de faire travailler deux formateurs en équipe, à l'occasion de la tenue des ateliers de formation des entrepreneurs.

	1999	2000	2001	Total
Maître-Formateurs		8	8	16
formateurs GERME/CREE	10 participants x 4 séances de formation des formateurs= 40 formateurs	10 participants x 6 séances de formation des formateurs= 60 formateurs	10 participants x 6 séances de formation des formateurs= 60 formateurs	160
entrepreneurs formés à GERME et CREE	40 formateurs x 2 séminaires/2 formateurs par séminaires x 20 participants= 800 entrepreneurs	40 + 60 = 100 formateurs x 2 séminaires/2 formateurs par séminaires x 20 participants= 2000 entrepreneurs	40 + 60 + 60 = 160 formateurs x 2 séminaires/2 formateurs par séminaires x 20 participants= 3200 entrepr.	6000*

\*1600 entrepreneurs seront formés directement dans le cadre du programme de formation des formateurs; le reste devrait être pris en charge, formé et financé par les organisations utilisatrices. Voir résultat 2.1.

### 1.7.5. Entrepreneuriat et auto-emploi comme alternative d'avenir pour les jeunes

Le taux élevé de chômage, les compressions de personnel dans la fonction publique et autres programmes de restructuration dans les pays d'Afrique de l'Ouest font de l'auto-emploi et du développement des petites entreprises, une priorité de l'agenda de pratiquement tous les pays.

Le nombre important de jeunes en fin de scolarité qui entrent sur le marché du travail chaque année et le pourcentage important de jeunes dans la population, constituent un sujet de préoccupation pour les décideurs politiques qui s'attachent à ré-orienter les systèmes d'éducation et de formation pour préparer les étudiants à une situation dans laquelle l'emploi formel n'existera peut-être pas.

Dans ce contexte, l'OIT a élaboré un ensemble de matériel didactique pour la formation en entreprise appelé «Connaître l'entreprise» (CLE), destiné à permettre à tous ces groupes-cibles et notamment aux jeunes diplômés, de mieux appréhender l'entrepreneuriat comme alternative de carrière. Cette méthodologie a été élaborée à l'usage des formateurs/enseignants des instituts de formation professionnelle et technique, le personnel des ministères chargé de la formation professionnelle et technique, et les enseignants et personnel d'université, d'instituts polytechniques, de structures d'appui aux petites entreprises, d'ONGs et autres organismes qui oeuvrent à préparer les jeunes à l'auto-emploi.

En raison de la forte demande exprimée pour ce type d'assistance, le programme régional examinera dans quelle mesure le kit CLE «Connaître l'entreprise» peut être adapté et introduit dans le cadre d'une stratégie intégrée. Ceci se fera à titre expérimental, dans un premier temps,

au niveau de deux pays de la sous-région à identifier, au cours de la deuxième et troisième année d'exécution du programme. Un financement spécifique sera recherché pour le développement/adaptation du kit et sa diffusion dans ces deux pays.

#### **1.7.6. Etablissement de réseaux**

Le programme encouragera la création et le développement de réseaux nationaux GERME/CREE et, si besoin, aidera ces programmes à trouver un financement auprès de bailleurs de fonds. Au niveau national, le système de réseaux entre les divers bénéficiaires du programme sera encouragé et facilité. Ces réseaux seront le résultat de besoins communs de promouvoir, développer et d'utiliser le programme de manière efficace et rentable.

Au niveau régional, le programme incitera les divers programmes nationaux à concevoir un cadre fonctionnel et des mécanismes opérationnels pour échanger leurs expériences, identifier leurs domaines respectifs de compétence et adopter des approches stratégiques pour le développement de leur programme de manière à optimiser l'utilisation des ressources. Un réseau régional devient ainsi un outil stratégique de gestion de l'information qui permettra d'améliorer la pérennité des programmes nationaux GERME.

#### **1.7.7. Responsables de formation**

La demande escomptée pour une formation de formateurs GERME dans la région dépasse la capacité et la durée du programme régional. La formation des responsables de formation devrait ainsi assurer la disponibilité de ressources humaines appropriée pour répondre à une telle demande. Les responsables de formation sont des formateurs nationaux compétents et expérimentés dont la compétence et les qualifications auront été certifiées par le BIT pour dispenser une telle formation. Leur disponibilité assurera la pérennité du programme par une régénération permanente. Le nombre de ces responsables dépendra de la demande et des capacités de chaque pays; cependant, un minimum de deux responsables de formation par pays est vivement recommandé.

Les critères de sélection les plus importants pour devenir un responsable de formation sont:

a) d'avoir participé à un séminaire de formation des formateurs GERME

c) d'avoir mis en oeuvre, avec succès, des activités du programme GERME destinées aux entrepreneurs telles que par exemple: la sélection, l'évaluation des besoins en formation, l'organisation et conduite de la formation, le suivi-contrôle, la préparation de rapports, etc.). la formation des responsables de formation inclura une formation sur le tas au cours de laquelle ils auront à participer à toutes les étapes d'un séminaire de formation des formateurs (sélection, évaluation des besoins en formation, organisation et conduite de la formation, préparation de rapports) sous la supervision de l'expertise du programme.

Il sera fait appel aux services des responsables nationaux de formation dans leur propre pays mais aussi dans la sous-région, par exemple lors du lancement du programme dans un pays. Ceci leur permettra de se familiariser et d'acquérir une expérience, facilitera la création de réseaux et contribuera à la pérennité du programme.

Le programme procédera à des contrôles réguliers des performances des responsables de formation afin de vérifier la qualité et l'impact de la formation.

## **2. OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT**

*L'objectif de développement vise la croissance économique et la création d'emplois de qualité par la promotion du Secteur Privé, en particulier à travers la création et le renforcement des petites entreprises des pays couverts par le programme .*

### **3. OBJECTIFS IMMÉDIATS**

Au terme du programme, les objectifs suivants seront atteints:

**3.1.** Les organisations d'appui à la petite entreprise participant au programme auront acquis les capacités techniques requises pour mettre en oeuvre, de manière autonome et efficace, la composante GERME/CREE du programme, au bénéfice de leurs groupes-cibles, sur une base durable.

**3.2.** Les entrepreneurs bénéficiant de la composante CREE du programme auront acquis les compétences et qualifications requises pour créer et agrandir leurs entreprises tandis que ceux participant au volet GERME seront capables d'améliorer leurs performances grâce à de meilleurs compétences en gestion.

### **4. INDICATEURS DE RÉSULTATS**

Des indicateurs de résultats sont proposés ci-dessous; découlant des deux objectifs immédiats, ces indicateurs porteront principalement sur la création d'emplois au niveau de l'entreprise et au développement des capacités au niveau organisationnel.

#### **4.1. Objectif immédiat 1: organisations utilisatrices**

*Les organisations de développement de la petite entreprise qui participent au programme auront les compétences requises pour mettre en oeuvre de manière autonome et efficace les composantes GERME et CREE du programme au bénéfice de leurs groupes-cibles, sur une base durable.*

**4.1.1.** 75% des organisations participantes auront intégré, de manière durable, le programme CREE et/ou GERME

**4.1.2.** Les 160 formateurs formés de ces organisations participeront chacun à l'organisation et à la conduite d'au moins deux séminaires destinés aux entrepreneurs.

**4.1.3.** Les participants à ces séminaires sont pleinement satisfaits de la qualité et de la quantité de la formation et du suivi qui leur sont fournis.

**4.1.4.** Des liens sont établis et renforcés entre la formation GERME/CREE et l'accès au crédit.

#### **4.2. Objectif immédiat 2: Entrepreneurs (futurs ou en activité)**

*Les entrepreneurs participant à la composante CREE du programme auront acquis les compétences et connaissances requises pour créer et agrandir leurs entreprises tandis que ceux participant au volet GERME seront capables d'améliorer leurs performances grâce à de meilleurs compétences en gestion.*

**4.2.1.** Un minimum de 375 futurs entrepreneurs soigneusement sélectionnés sont formés dans chaque pays, soit 3000 futurs entrepreneurs formés, dont 800 seront formés par l'expertise du programme, le reste par les organisations utilisatrices.

4.2.2. Au moins 50% du total des entrepreneurs formés mettent au point un plan d'entreprise de bonne qualité.

4.2.3. 20% du total des futurs entrepreneurs formés (mais non encore en activité) créent leur propre entreprise.

4.2.4. 80% des entrepreneurs qui ont créé leur entreprise sont toujours en activité.

4.2.5. Un minimum de 375 entrepreneurs, soigneusement sélectionnés, sont formés à la composante CREE, soit 3000 entrepreneurs en activité formés, dont 800 par le personnel du programme et le reste par les organisations utilisatrices.

4.2.6. 80% des entrepreneurs en activité, bénéficiaires d'une formation GERME, améliorent les résultats de leur entreprise en termes de vente, d'actif, de chiffre d'affaires, de bénéfices, d'emplois, etc.

4.2.7. 90% des entrepreneurs en activité, bénéficiaires d'une formation GERME, appliquent les compétences acquises en matière de gestion .

4.2.8. Un emploi au moins est créé par participant formé (environ 6000) soit 6000 emplois .

## 5. RÉSULTATS ET ACTIVITES

Objectif immédiat 1: *Les organisations d'appui à la petite entreprise qui participent au programme auront les compétences requises pour mettre en oeuvre de manière autonome et efficace les composantes GERME et CREE du programme au bénéfice de leurs groupes -cibles respectifs, sur une base durable.*

### Résultat 1.1. Les organisations utilisent le programme sur une base durable

activité 1.1.1 Identifier au moins trois organisations dans chaque pays, à l'aide de critères préalablement définis.

Activité 1.1.2 Elaborer une stratégie avec ces organisations afin d'atteindre la pérennité structurelle, technique et financière du programme.

Activité 1.1.3 Fournir, si nécessaire et possible, une assistance à ces organisation dans la formulation des programmes nationaux, et la prise en charge du coût du programme (formation des entrepreneurs, personnel, équipement, etc.)

Activité 1.1.4 Conseiller les organisations dans la mise en oeuvre de la stratégie d'institutionnalisation

### Résultat 1.2. Au moins 20 formateurs GERME au niveau de chaque pays auront été sélectionnés et formés

Activité 1.2.1 Sélectionner des formateurs au sein des organisations utilisatrices afin de les former au programme GERME et CREE et les faire participer à l'adaptation et à la promotion du programme.

Activité 1.2.2 Former les formateurs à des séminaires de formation des formateurs sur la base de leur besoins individuels

*Activité 1.2.3* Assurer le suivi et assister les formateurs lors de leurs premières activités de formation.

**Résultat 1.3. Le matériel didactique GERME aura été adapté, traduit et élaboré sur la base des besoins et sera disponible dans les 8 pays concernés**

*Activité 1.3.1* Impliquer, par une approche participative, les organisations utilisant le programme dans l'évaluation, l'adaptation, la traduction, l'élaboration et le test des manuels GERME, du jeu d'entreprise, des vidéos, CD-ROM etc, y compris la mise au point du matériel destiné aux entrepreneurs non lettrés.

*Activité 1.3.2* Imprimer et assurer la diffusion commerciale du matériel GERME/CREE sur la base d'un fond de roulement

*Activité 1.3.3* Concevoir des mécanismes en vue d'une amélioration/adaptation et disponibilité permanente du matériel au terme du programme.

**Résultat 1.4. Une composante du programme aura sensibiliser, particulièrement les jeunes, au volet CLE et à l'auto-emploi comme alternative de carrière.**

*Activité 1.4.1* Evaluer et analyser, durant la deuxième année d'exécution du programme, les requêtes introduites par les instituts de formation professionnelle, universités et écoles secondaires en vue de l'introduction de la composante «Connaitre l'entreprise» (CLE) dans le cursus national d'enseignement de deux pays.

*Activité 1.4.2* Adapter le programme CLE aux besoins de ces deux pays et en l'intégrant dans une stratégie globale comprenant GERME/CREE afin de mettre à disposition un programme complet en faveur d'entrepreneurs potentiels futurs ou existants.



**Résultat 1.5. Un Mécanisme de suivi et d'évaluation aura été adapté et introduit**

*Activité 1.5.1* Développer un mécanisme de suivi et d'évaluation sur la base d'expériences menées par d'autres programmes GERME/CREE dans le monde

*Activité 1.5.2* Concevoir un mécanisme de suivi et d'évaluation continu de la méthodologie GERME/CREE au terme du programme, avec le concours d'une structure de recherche régional/national et les équipes multidisciplinaires du BIT.

**Résultat 1.6. Au moins 16 maître-formateurs auront été formés et certifiés**

*Activité 1.6.1* Sélectionner des candidats parmi les formateurs nationaux compétents et motivés dans la diffusion du programme GERME/CREE. Ils pourront, s'ils parviennent à réussir un programme difficile, être considérés comme formateurs GERME/CREE pour le programme régional.

*Activité 1.6.2* Former des maîtres-formateurs, y compris sur le tas, par l'organisation de séminaires de formation conjoints GERME/CREE/formation de formateurs pour la région.

*Activité 1.6.3* Effectuer un contrôle régulier des résultats aux fins de s'assurer de la qualité et des effets de la formation.

**Résultat 1.7. Les organisations utilisatrices de la méthodologie auront reçu une assistance aux fins de nouer des relations avec les institutions financières**

*Activité 1.7.1* Evaluer conjointement avec ces organisations, l'efficacité des programmes de financement qu'elles utilisent.

*Activité 1.7.2* Etablir des plans d'action sur la manière de renforcer les liens avec les programmes financiers

*Activité 1.7.3* Assurer le suivi de ce processus et fournir une assistance si nécessaire

**Résultat 1.8. Une stratégie de promotion du programme est établie et sera adaptée aux besoins spécifiques des organisations utilisatrices**

*Activité 1.8.1* Elaborer une stratégie de promotion générique utilisable au niveau de chacun des pays afin de prendre en compte les groupes-cibles susceptibles d'en bénéficier au mieux.

*Activité 1.8.2* Concevoir un kit promotionnel générique que les organisations utiliseront pour promouvoir le programme auprès des entrepreneurs, bailleurs de fonds potentiels ainsi que des institutions responsables de la création de réseaux.

*Activité 1.8.3* Assister les organisations à adapter le kit promotionnel, selon les besoins

*Activité 1.8.4* Collaborer à l'élaboration de stratégies d'utilisation du kit promotionnel

*Activité 1.8.5* Publier un bulletin GERME/CREE tous les semestres

**Résultat 1.9. Des réseaux nationaux GERME/CREE opérationnels et une stratégie de développement d'un réseau régional élaborée**

*Activité 1.9.1* Organiser dans chaque pays un atelier aux fins de fixer les objectifs et la structure du programme national GERME/CREE et choisir, si nécessaire, des points focaux et un comité national de coordination.

*Activité 1.9.2* Préparer un protocole d'accord explicitant les axes de coopération entre le programme régional et les organisations individuelles nationales

*Activité 1.9.3* Evaluer les expériences antérieures du BIT en matière d'établissement de réseaux nationaux et régionaux.

*Activité 1.9.4* Organiser un atelier régional pour élaborer une stratégie et formuler un programme d'action pour le développement du réseau régional

**Résultat 1.10. Des voyages d'études auront été réalisés et un échange d'expérience au niveau régional sera opérationnel**

*Activité 1.10.1* Organiser en faveur d'une personne au moins par pays, des voyages d'études durant la première et troisième année du programme afin de lui permettre d'apprécier la manière dont sont mis en oeuvre et gérés les programmes GERME/CREE nationaux dans la sous-région

**Résultat 1.11. Des ateliers régionaux auront été organisés en faveur des représentants des pays participant au programme, spécialistes de la petite entreprise, personnel du programme et représentants du programme GERME/CREE en Afrique du Sud et de l'ouest**

*Activité 1.11.1* Organiser et animer des ateliers afin de partager les expériences et les leçons tirées

*Activité 1.11.2* Rédiger et diffuser les rapports d'ateliers qui traiteront de l'approche adoptée pour améliorer la croissance économique, créer des emplois et générer de meilleurs résultats au niveau des entreprises, les leçons tirées par rapport au package intégré GERME/CREE/CLE, la collaboration avec les non lettrés, etc.

## **Objectif immédiat 2:**

*Les entrepreneurs participant au programme CREE auront acquis les compétences et connaissances requises pour créer et agrandir leurs entreprises et ceux participant au programme GERME seront capables d'améliorer leurs performances grâce à de meilleures compétences en gestion.*

L'objectif du programme régional est de permettre aux organisations partenaires de mettre en oeuvre un programme GERME/CREE adapté à leurs groupes-cibles, sur une base durable et non de former les entrepreneurs directement. Tout en donnant aux formateurs des organisations de développement de la petite entreprise les capacités de former efficacement des entrepreneurs, le programme régional aura à superviser le premier atelier que ces formateurs conduiront. Le programme régional sera donc directement impliqué dans le résultat ci-dessous ainsi que sur le nombre total de bénéficiaires indiqué aux sections 1.7.4 et 4.2

**Résultat 2.1. Au moins 1600 entrepreneurs potentiels et en activité sont formés**  
(Dans les huit pays, 20 formateurs par pays, travaillant par équipe de deux et formant 20 entrepreneurs sous la supervision du programme)

*Activité 2.1.1* Participer au premier séminaire que chacun des 160 formateurs animera pour les entrepreneurs potentiels ou en activité

*Activité 2.1.2* Effectuer un suivi régulier des séminaires et fournir une assistance aux formateurs pour assurer la qualité et l'impact de la formation.

**Résultat 2.2. Des entreprises et des emplois créés/consolidés/étendus**

*Activité 2.2.1* Créer consolider ou agrandir des entreprises générant des emplois de qualité. Le Comité directeur du programme déterminera les objectifs à ce niveau.

*Activité 2.2.2* Assurer, par un système de contrôle et d'évaluation, que des informations pertinentes sont régulièrement collectées pour mesurer ce résultat

Détail des objectifs	Logique d'intervention	Indicateurs de résultats	Sources de vérification	Hypothèses majeures
Objectif global/objectif de développement	Croissance économique et création d'emplois de qualité par le développement du secteur privé, notamment par la promotion, la création et le renforcement des petites entreprises	Un emploi créé par entrepreneur formé (6000)	Système de contrôle et évaluation, évaluation exhaustive, visites	
Objectif du programme objectifs immédiats	<p>1. Les organisations de promotion de la petite entreprise auront les compétences requises pour mettre en oeuvre de manière efficace et autonome des composants GERME et CREE du programme au bénéfice de leur groupe-cible et sur une base pérenne</p> <p>2. Les entrepreneurs participant au programme auront acquis les compétences et les connaissances nécessaires pour créer ou agrandir leur programme d'entreprise. Les entrepreneurs participant au programme... auront la possibilité d'améliorer les résultats de leur entreprises, grâce aux compétences en gestion qu'ils auront acquises.</p>	<p>1.1 75% des organisations participantes auront intégré le programme GERME et/ou CREE sur une base pérenne</p> <p>1.2. Les 160 formateurs formés des organisations sélectionnés participeront tous à l'organisation et à la conduite de deux séminaires destinés aux entrepreneurs</p> <p>2.1 20% du total des entrepreneurs potentiels formés (non encore en activité) créent leur entreprise, 80% sont toujours en activité après une année; 80% des participants au programme GERME améliorent les résultats de leur entreprise et 90% utilisent les connaissances qu'ils ont acquises.</p>	<p>Rapports d'avancement</p> <p>Système de contrôle et d'évaluation</p> <p>Rétro-information de la part des formateurs et des organisations</p> <p>visites et interviews</p> <p>Evaluation de fin de programme</p>	<p>Les organisations utilisatrices seront à même de demander une participation financière ou de trouver des fonds pour mettre en oeuvre leur propre formation GERME.</p> <p>Le programme pourra identifier et engager des personnes-ressources capables pour la traduction, l'adaptation du matériel et la formation.</p> <p>Les entrepreneurs en activité et potentiels qui désirent participer aux programmes de formation auront les capacités financières et la volonté de contribuer au financement de leur formation.</p>
Résultats/produits	<p>1.1 Les organisations de promotion de la petite entreprise mettent en oeuvre le programme sur une base pérenne</p> <p>1.2 les formateurs GERME dans les huit pays du programme sont formés et diplômés.</p> <p>1.3 Le programme et le matériel GERME sont élaborés, adaptés et traduits selon les besoins</p> <p>1.4 Une composante intégrée du programme pour les jeunes entrepreneurs est élaborée pour être testée</p> <p>1.5 Le système de contrôle est adapté et introduit dans la région</p> <p>1.6 Les maîtres-formateurs sont formés et diplômés</p> <p>1.7 les relations de travail avec les institutions financières sont établies</p> <p>1.8 la stratégie de promotion est élaborée et soumise aux organisations pour adaptation</p> <p>1.9 Les réseaux nationaux GERME sont opérationnels et une stratégie de développement d'un réseau régional est élaborée</p> <p>1.10 Des voyages d'études et des échanges régionaux sont organisés</p> <p>1.11 Des ateliers régionaux pour les principaux représentants des organisations, de SIDA, de l'OIT et des autres programmes GERME en Afrique</p> <p>2.1 Le programme sera directement impliqué dans la formation de quelques 1600 entrepreneurs en activité ou potentiels dans le cadre du programme de formation des formateurs. On escompte que le nombre total de bénéficiaires sur la durée du programme soit d'environ 6000</p>	<p>1.1 # organisations</p> <p>1.2 Au moins 20 formateurs dans chaque pays, soit 160 au total</p> <p>1.3 Disponibilité du matériel didactique adapté</p> <p>1.4 La composante est élaborée et des essais-pilote sont effectués</p> <p>1.5 Capacité des organisations à l'utiliser</p> <p>1.6 Au moins 16 maîtres-formateurs dans la région</p> <p>1.7 Nombre de prêts approuvés</p> <p>1.8 Nombre d'organisations qui adoptent la stratégie de promotion</p> <p>1.9 Disponibilité et bénéfices perçus</p> <p>1.10 Nombre de participants aux voyages d'étude</p> <p>1.11 Mise en oeuvre et bénéfices tirés des expériences</p> <p>2.1 un nouvel emploi par personne formée, soit 6000 nouveaux emplois créés sur la durée du programme.</p>	<p>Rapports d'avancement</p> <p>Système de contrôle et d'évaluation</p> <p>Visites et interviews</p> <p>Evaluation à mi-parcours</p>	<p>Les entrepreneurs en activité et potentiels qui participent au programme seront à même de trouver des fonds auprès des banques ou autre pour créer ou agrandir leur entreprise.</p> <p>Un nombre suffisant de formateurs capables pourra intégrer le programme et former les entrepreneurs.</p> <p>Les institutions nationales se sentiront propriétaires du programme et seront disposées et aptes à intégrer le programme dans leurs activités</p> <p>Les institutions financières seront disposées à participer et à jouer un rôle actif dans le programme en considérant de manière favorable les demandes de prêts émanant des diplômés des cours GERME.</p>