



**Favoriser la création d'emplois  
et la croissance grâce au développement  
des micro, petites et moyennes entreprises  
dans les pays du partenariat  
de Deauville**

Volume 2 : **Bonnes pratiques et revue de quelques  
expériences**





**Favoriser la création d'emplois  
et la croissance grâce au  
développement des micro, petites  
et moyennes entreprises dans  
les pays du partenariat  
de Deauville**

Volume 2 : Bonnes pratiques et revue de quelques  
expériences





# Préface

Le chômage a été l'une des principales sources du mécontentement populaire qui a mené aux révolutions de 2011 en Tunisie et en Égypte, ainsi que l'un des principaux facteurs à l'origine des transformations qui se sont produites dans les autres pays du Partenariat de Deauville. Le problème du chômage s'est aggravé en raison de la transition qui s'opère depuis 2011 dans ces pays, et ces derniers ont aujourd'hui plus que jamais besoin d'un soutien immédiat pour régler le problème et créer des possibilités d'emploi pour tous. Ces pays doivent favoriser les sources d'emplois et de génération de revenus locales, notamment en encourageant le développement de l'entrepreneuriat et des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) car la plupart des entreprises de la région Moyen-Orient-Afrique du Nord (MENA) appartiennent à ce secteur, qui est par ailleurs une importante source d'emploi dans le secteur privé.

En mai 2011, à l'occasion du sommet du G8 à Deauville, les membres du G8 se sont engagés à soutenir les transformations politiques et économiques des Pays arabes en transition – le Maroc, la Tunisie, la Libye, l'Égypte, la Jordanie et le Yémen – et ont lancé à cette fin le Partenariat de Deauville. Des pays du Golfe (le Koweït, le Qatar, l'Arabie saoudite et les Émirats arabes unis) ainsi que la Turquie ont joint le Partenariat par la suite.

En septembre 2011, les dix institutions financières internationales (IFI) soutenant les pays du Partenariat de Deauville ont convenu de créer une plateforme de coordination au niveau opérationnel, dotée d'une structure flexible et non bureaucratique, afin de répondre de manière coordonnée aux besoins urgents des pays concernés. Cette plateforme de coordination est appuyée par un secrétariat qui, à ses débuts (de septembre 2011 à septembre 2012), était accueilli par le Département régional de l'Afrique du Nord de la Banque africaine de développement (BAD). Dans ce contexte, la Banque, au nom des IFI, a préparé le présent rapport afin de jeter les bases d'un meilleur soutien, mieux coordonné et plus stratégique, aux MPME des pays du Partenariat de Deauville, notamment sur ceux présentant le plus grand potentiel en matière de création d'emplois.

Le présent Volume II du rapport s'appuie sur les constats et les recommandations du Volume I et vise à fournir des exemples concrets de réponses politiques et de façons dont les interventions d'IFI et d'autres bailleurs de fonds pourraient être mises en œuvre. L'objectif principal est de communiquer les pratiques novatrices et hautement performantes de programmes d'entrepreneuriat et de soutien aux MPME, en vue de transmettre les leçons tirées à d'autres pays du Partenariat de Deauville. En outre, le Volume II a pour but de

servir d'instrument facilitant l'échange entre les pays et partenaires du Partenariat de Deauville et les défenseurs des bonnes pratiques au sujet de possibles applications ou adaptations en fonction du contexte des différents pays.

La BAD s'est toujours efforcée de proposer des solutions innovantes et efficaces afin de favoriser le développement des MPME, en Tunisie et plus généralement en Afrique. Ces efforts ont permis de fournir de l'assistance technique et financière à de nombreux intermédiaires financiers actifs dans le secteur

des PME, notamment des banques, des fonds de capital-investissement ou des institutions de microfinance. La Banque continuera à collaborer avec d'autres partenaires du développement afin de s'assurer que le soutien apporté à la région tienne compte des dernières analyses et expériences concernant le soutien aux MPME, notamment ce qui a trait à la création d'un environnement propice à la création d'emplois.

*Jacob Kolster,*

*Directeur, Département régional de l'Afrique du Nord*



# Remerciements

Le présent rapport a été préparé par Lois Stevenson (Consultante, Département régional de l'Afrique du Nord [ORNA] de la Banque africaine de développement [BAD]), sous la direction et la supervision de Florian Theus (Économiste, ORNA). L'orientation générale a été fournie par Jacob Kolster (Directeur, ORNA). Petra Menander Ahman (anciennement Chef de secrétariat des institutions financières internationales, ORNA) et Yasser Ahmad (Chargé de programmes en chef, ORNA) ont joué un rôle important en participant aux premiers efforts de coordination entre les différentes institutions financières internationales (IFI). Le rapport a bénéficié des commentaires de Thouraya Triki (Économiste en chef, ORNA) et Vincent Castel (Économiste en chef, Maroc, ORNA) sur le cadre analytique et le résumé. Philippe Trape (Économiste pays principal pour la Tunisie, ORNA) et Mickaëlle Chauvin, (Consultante, ORNA) ont contribué techniquement au rapport et fournit une assistance en matière d'édition et de contrôle qualité. Le rapport a été édité par Diana Saltarelli.

D'autres IFI et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ont également collaboré au projet. Le groupe de travail sur les petites et moyennes entreprises (PME), mis sur pied dans le cadre du Partenariat de Deauville, a joué un rôle important dans la coordination initiale au

cours de la phase de conception. La BAD tient également à exprimer sa reconnaissance aux IFI partenaires pour le partage d'information et pour les études et les projets réalisés relativement au développement des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) dans la région, en particulier Laurent Gonnet (spécialiste senior du secteur financier, région Moyen-Orient-Afrique du Nord [MENA], Banque Mondiale), Hermann Bender (directeur de programme, MENA – ouest, SFI), Eman Omran (chef de programme PME, Agence canadienne de développement international, Égypte), Reem ElSaady (Directeur, programme BAS, Égypte, Banque Européenne pour la reconstruction et le développement) et Monica Carco (Chef d'unité d'investissement et de technologie, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel). L'ébauche du rapport a par ailleurs profité de l'examen de Jorge Galvez Mendez (analyste des politiques, Développement du secteur privé, OCDE).

En outre, le rapport s'est appuyé sur les commentaires reçus de représentants des gouvernements égyptien, jordanien, marocain et tunisien, à savoir, Alaya Bettaieb (ancien secrétaire d'État, ministère de la Coopération Internationale) et Sadok Bejja (Directeur général de la promotion des petites et moyennes entreprises, ministère de l'Industrie



et de la Technologie), de Tunisie, M. Issami et Aicha Bouanani (Ministère de l'Économie et des Finances), Abdelkrim Belkadi (Agence nationale pour la promotion de l'emploi et des compétences) et Houria Nadifi (Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise [ANPME]), du Maroc, Hana Uraidy (Directrice, Cross Cutting Directorate, Association jordanienne de développement des entreprises), de Jordanie, et Ghada Waly (ancienne directrice générale), Mohamed Abdel Aziz (spécialiste, politiques et coordination), Hatem Zaki, Ph.D. (chef, services non financiers, groupe de développements des petites entreprises) et Marwan Abdel Razek (Chef, service de développement des franchises). Raafat Abbas Shehata, Ph.D. (Chef du bureau technique) et Hanaa El Hilaly (directrice générale, Groupe de la Planification et de la coopération internationale) du Fonds social de développement d'Égypte, ont également apporté leurs commentaires.

La BAD aimerait par ailleurs remercier toutes les personnes qui ont pu participer aux réunions ainsi qu'aux entretiens et qui ont fourni des renseignements, et sans lesquelles les profils de bonnes pratiques n'auraient pu être réalisés. La BAD souhaite particulièrement exprimer sa gratitude à Deema Bibi

(président-directeur général, INJAZ, Jordanie) et à Shadin Hamaideh (Chef, Unité de développement, INJAZ, Jordanie), Hassan Charraf (Directeur du développement, Fondation Création d'entreprises (FCE), Maroc), Abdelhamid Rouini (Conseiller Réseau & Partenaires Investissement, FCE, Maroc), Mohamed Zakaria (directeur en chef de la formation, Institut bancaire égyptien, Égypte), M. Khattar, Ph.D. (président du conseil d'administration et directeur général, Kafalat SAL, Liban), à Ralph Stephan (représentant, Énergie et Technologie, Kafalat SAL, Liban), Hicham Zanati Serghini (Secrétaire général, Caisse Centrale de Garantie (CCG), Maroc), Mme Djamila Laaroussi (Chef du Département de la Communication et du Marketing, CCG, Maroc), Kamel Krimi (Directeur des engagements, Tunisie Leasing, Tunisie), Ayman Mahmoud (Directeur général, El-Mobadara, Égypte), Pierre Lucante (directeur de projet, GIZ, Maroc), ainsi qu'à Houria Nadifi (Chef de division, Coopération, Études, ANPME, Maroc).

Le présent rapport a pu voir le jour grâce au généreux soutien financier du Département du développement international (DFID) du Royaume-Uni.



# Table des matières

i	<b>Préface</b>
iii	<b>Remerciements</b>
v	<b>Table des matières</b>
vi	<b>Abréviations</b>
viii	<b>Résumé</b>
1	<b>1. INTRODUCTION</b>
5	<b>2. FAVORISER L'ENTREPRENEURIAT ET LA CREATION D'ENTREPRISES</b>
6	2.1 Renforcer la culture entrepreneuriale grâce à l'intégration de l'entrepreneuriat dans le système d'éducation
9	INJAZ, Jordanie
26	2.2 Appuyer la création entreprise
27	Fondation Création d'Entreprises, Maroc
37	L'initiative de développement de l'entrepreneuriat Souk At-Tanmia, Tunisie
54	<b>3. ACCES DES MICRO, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES AU FINANCEMENT</b>
56	3.1 Systèmes de garantie de prêt
57	Caisse Centrale de Garantie, Maroc
70	Kafalat SAL, Liban
82	3.2 Crédit-bail
83	Tunisie Leasing, Tunisie
95	3.3 Renforcer les capacités des banques et des PME afin d'inciter les banques à prêter aux PME
95	Institut bancaire égyptien, Égypte
107	<b>4. SERVICES DE SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES DESTINES AUX PME</b>
109	El-Mobadara Community Development and Small Enterprises Association, Égypte
125	<b>5. PERFECTIONNEMENT DES FEMMES ENTREPRENEURS ET MPME DETENUES PAR DES FEMMES</b>
129	Le programme Entre-elles en région, Maroc
142	<b>6. REMARQUES DE CONCLUSION</b>
144	Références



# Abréviations

<b>ACDI</b>	Agence canadienne de développement international
<b>AFEM</b>	Association des femmes entrepreneurs du Maroc
<b>ANAPEOC</b>	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
<b>ANPME</b>	Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise
<b>BAD</b>	Banque africaine de développement
<b>BDSSP</b>	Projet de soutien aux services de développement des entreprises
<b>BEI</b>	Banque européenne d'investissement
<b>BERD</b>	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
<b>BFPME</b>	Banque de financement des petites et moyennes entreprises
<b>BTS</b>	Banque tunisienne de solidarité
<b>CCG</b>	Caisse Centrale de Garantie
<b>CJD</b>	Centre des jeunes dirigeants d'entreprise du Royaume Uni
<b>CNRST</b>	Centre national pour la recherche scientifique et technique
<b>CONECT</b>	Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie
<b>CRDE</b>	Centres régionaux de développement des entreprises
<b>CRI</b>	Centres régionaux des investissements
<b>CRPCE</b>	Comités régionaux pour la création d'entreprises
<b>DFID</b>	Département du développement international du Royaume Uni
<b>DTT</b>	Deloitte Touche Tohmatsu
<b>EBI</b>	Egyptian Banking Institute
<b>EEDP</b>	Projet de développement des entreprises en Égypte
<b>ESPOD</b>	Espace Point de départ : Association pour la promotion de l'entreprise féminine
<b>FAO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
<b>FCE</b>	Fondation Création d'entreprises du Groupe Banque populaire
<b>FEM</b>	Forum économique mondial
<b>FFI</b>	Fondation pour la formation internationale
<b>FSD</b>	Fonds social de développement
<b>GIZ (GTZ)</b>	Société allemande pour la coopération internationale
<b>IFI</b>	Institutions financières internationales
<b>IMF</b>	Institution de microfinance
<b>KAFD</b>	King Abdullah II Fund for Development
<b>MENA</b>	Moyen-Orient et Afrique du Nord
<b>MPE</b>	Micro et petites entreprises
<b>MPME</b>	Micro, petites et moyennes entreprises



<b>NIGD</b>	Institut nationale pour la garantie des dépôts bancaires
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OFPPT</b>	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
<b>OIM</b>	Organisation internationale des migrations
<b>OIT</b>	Organisation internationale du travail
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>ONU DI</b>	Programme des Nations Unies pour le développement industriel
<b>OPEP</b>	Organisation des pays exportateurs de pétrole
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement
<b>PPP</b>	Partenariat public-privé
<b>SDE</b>	Soutien au développement des entreprises
<b>SFI</b>	Société financière internationale
<b>SMEDUP</b>	Projet de développement de petites et moyennes entreprises
<b>TLG</b>	Tunisie Leasing Group
<b>TPE</b>	Très petite entreprise
<b>UNRWA</b>	United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees
<b>USAID</b>	Agence des États-Unis pour le développement international

### *Devises*

<b>CAD</b>	Dollar canadien
<b>EGP</b>	Livre égyptienne
<b>EUR</b>	Euro
<b>GBP</b>	Livre sterling
<b>LBP</b>	Livre libanaise
<b>MAD</b>	Dirham marocain
<b>TND</b>	Dinar tunisien
<b>US\$</b>	Dollar américain

# Résumé

La Banque africaine de développement (BAD), au nom des institutions financières internationales (IFI) participant au Partenariat de Deauville, a lancé une étude en deux volumes, visant à améliorer l'échange et la coordination des connaissances entre les membres du Partenariat de Deauville, ainsi que les interventions de soutien au développement des micro, petites et moyennes entreprises (MPME). L'étude vise également à jeter les bases de futures opérations et recherches conjointes, notamment d'opérations menées par les pays du Partenariat eux-mêmes<sup>1</sup>. Puisqu'elle porte sur les activités des gouvernements et des bailleurs de fonds, l'étude contribuera à rationaliser les initiatives actuelles et émergentes portant sur MPME dans la région, ainsi qu'à l'échelle des divers piliers du Partenariat de Deauville.

Le Volume I de cette étude, intitulé « *Favoriser la création d'emplois et la croissance grâce au développement des micro, petites et moyennes entreprises dans les pays du Partenariat de Deauville : une analyse des lacunes du soutien aux politiques et aux programmes au Maroc et*

*en Tunisie* », porte sur la littérature récente concernant le lien entre le développement des MPME et la création d'emplois, présente les politiques mises en œuvre pour le développement des MPME dans les deux pays visés, et expose les principales recommandations pour les futurs projets et initiatives, afin de corriger les lacunes relevées dans le soutien au développement des MPME.

Le présent Volume II s'appuie sur les constats et les recommandations du Volume I et porte sur neuf initiatives en matière de bonnes pratiques au sein de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA), ayant pour but d'appuyer le développement de l'entrepreneuriat et des MPME. Ces particularités rendent la publication relativement unique, car, habituellement, la région s'inspire de bonnes pratiques provenant de l'extérieur.

## Bonnes pratiques

Les bonnes pratiques présentées se trouvent dans des initiatives axées sur quatre domaines essentiels de soutien aux

<sup>1</sup> Les pays visés par le Partenariat de Deauville sont l'Égypte, la Jordanie, la Libye, le Maroc, la Tunisie et le Yémen.



MPME dans les pays du partenariat de Deauville, comme indiqué ci-dessous :

### (i) Favoriser l'entrepreneuriat et la création d'entreprises

- **INJAZ, Jordanie** offre une vaste gamme de programmes expérimentaux d'apprentissage à des institutions éducationnelles et aux communautés, en vue de perfectionner les compétences générales, les ambitions professionnelles, et développer la passion de l'accomplissement, notamment, en matière d'entrepreneuriat, chez les étudiants. Elle offre des cours et programmes d'entrepreneuriat dans les lycées et les centres de la jeunesse, et fournit des services de perfectionnement des capacités aux étudiants de collèges et universités, dans le domaine des affaires et de l'entrepreneuriat social, sous forme de formation pratique et de projets indépendants. INJAZ, Jordanie, a obtenu d'impressionnants résultats, chez les étudiants et les jeunes vulnérables de toutes les régions du pays, mobilisant les entreprises parraines et les bénévoles pour appuyer leurs activités.
- **La Fondation Création d'entreprises (FCE) du Maroc** a comme mission principale de promouvoir une culture entrepreneuriale et d'appuyer la création d'entreprises au Maroc. Cette fondation aide les jeunes Marocains à

développer leur sens de l'entrepreneuriat et leur capacité en la matière, et fournit des conseils, de l'encadrement, du mentorat, et de la formation, afin de favoriser la création de nouvelles entreprises. La FCE bénéficie d'une importante crédibilité et reconnaissance en tant qu'organisation de soutien entrepreneurial ciblant la jeunesse marocaine, et peut agir sur une aire géographique large grâce à son réseau de bureaux régionaux.

- **L'initiative de développement de l'entrepreneuriat Souk At-Tanmia (un marché pour le développement)** est un projet pilote de partenariat entre la BAD et 20 autres donateurs, intervenants publics et privés, et la société civile tunisienne, ayant pour but de fournir une réponse efficace aux difficultés liées au chômage après le Printemps arabe en Tunisie, et en particulier le chômage des jeunes. Cette initiative s'appuie sur un processus concurrentiel servant à repérer des projets entrepreneuriaux et fournir de la formation entrepreneuriale et des subventions aux jeunes pousses, afin de les aider à assumer les coûts initiaux, ou à permettre aux entrepreneurs de satisfaire aux exigences en matière de capitaux propres afin d'être admissibles à du financement bancaire supplémentaire, et offre également un soutien sous forme d'encadrement l'année suivant la création de jeunes entreprises.



L'initiative prévoit également une « nouvelle bonne pratique » permettant de corriger le manque de culture entrepreneuriale ainsi que le niveau d'activité insuffisant dans les régions moins développées de Tunisie.

## (ii) Accès au financement

- **La Caisse Centrale de Garantie (CCG)** est une institution publique marocaine offrant des garanties de crédit aux banques comprises entre 50 % et 80 % pour aider à limiter les risques liés aux MPME. Cette institution offre plus d'une douzaine de produits de garantie, permettant d'élargir la couverture du financement à un plus grand nombre de jeunes pousses et de MPME, ainsi qu'à de nouvelles catégories de MPME ayant souscrit à un prêt, tout en étendant la portée du système financier formel pour les entreprises, notamment les très petites entreprises, qui, autrement, n'auraient pas satisfait les exigences en matière de garanties pour les prêts bancaires. Il s'agit d'un bon exemple de la façon dont l'amélioration continue d'un programme de garantie mène à des gains de performances, pour ce qui est d'inciter la collaboration des MPME avec les banques, par exemple, en présentant un produit de garantie novateur, en simplifiant les processus d'approbation auprès des banques et en raccourcissant les délais pour l'obtention d'une

approbation, dans la plupart des dossiers de garantie.

- **Kafalat SAL, au Liban**, est une société privée à but lucratif, dont l'objectif général de développement est d'aider les petites et moyennes entreprises (PME) à accéder à du financement bancaire commercial, à l'aide de garanties de prêt fondées sur des plans commerciaux et des études de faisabilité montrant la viabilité des activités commerciales proposées. Kafalat SAL vise à innover en présentant de nouveaux produits de garantie, afin de répondre aux besoins des PME, à différentes étapes de leur développement, ou menant des catégories d'activités particulières.
- **Tunisie Leasing** est la plus éminente société de crédit-bail de Tunisie. Elle a fait son entrée sur le marché du crédit-bail de Tunisie en 1984, estimant que le crédit-bail était une source de financement clé pour les PME. Sans exigences de garanties de prêts et avec un fardeau de risque généralement plus léger pour les prêteurs, le crédit-bail a essentiellement remplacé le crédit bancaire pour un certain nombre de PME. Tunisie Leasing a conservé sa position de chef de file du marché, même au moment où l'industrie du crédit-bail a connu une expansion, avec l'établissement de nombreuses autres sociétés de crédit-bail sur le



marché. La société a développé une approche systématique à l'égard de l'évaluation des risques liés aux crédits-baux pour les PME, en l'absence de renseignements financiers complets.

- **L'Institut bancaire égyptien (EBI)** est la structure officielle de formation de la Banque centrale égyptienne, répondant aux besoins en matière de perfectionnement professionnel de toutes les banques du pays. La mission de l'EBI consiste à améliorer les capacités du secteur bancaire et d'autres intervenants de la finance grâce à des programmes éducatifs interactifs, de la formation, des connaissances actualisées ainsi que des conseils. L'EBI joue un rôle unique dans les pays membres du Partenariat de Deauville, et même plus largement dans la région MENA, grâce à l'établissement d'un service réservé aux PME et à la mise œuvre d'une gamme complète de formations, de programmes d'accréditation et de services d'aide technique.

### (iii) Soutien au développement des entreprises

- **El-Mobadara Community Development and Small Enterprises Association d'Égypte**, est passée d'un projet financé par des donateurs à la fin des années 1990 à une organisation sans but lucratif autosuffisante, appuyant les micro et petites

entreprises (MPE). Elle conçoit et offre des services de micro-crédit et des formations, et soutient le développement des entreprises par l'assistance technique et la facilitation de l'accès au marché, aux financements et à la technologie. L'association démontre d'autres bonnes pratiques dans la prestation efficace de services de soutien au développement des entreprises (SDE), notamment, en expérimentant différentes approches, en renforçant la capacité des fournisseurs de services de SDE, en veillant à la qualité des services, en sensibilisant de façon proactive les MPE aux services à valeur ajoutée et payés à la commission, avec une attention particulière à l'égard des besoins des MPE détenues par des femmes.

### (iv) Développement de l'entrepreneuriat chez les femmes

- **Entre-elles en région** est un programme marocain mis en œuvre par l'Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME), un organisme gouvernemental. En créant un partenariat avec la GIZ (Société allemande pour la coopération internationale), l'ANPME a mené à bien la mise en œuvre du programme Entre-elles en région afin d'accroître la capacité des femmes entrepreneurs et leurs très petites entreprises grâce à de l'encadrement,



du mentorat et la formation de réseaux. Le programme est un exemple de la façon dont des efforts ciblés sur le renforcement des capacités de gestion, l'encadrement et la mise en réseau des femmes chefs de petites entreprises, peuvent mener à des résultats concrets sur le plan de l'expansion et du développement des entreprises.

## Conclusion

Le développement des MPME occupe une importance croissante pour les responsables politiques des pays en transition du Partenariat de Deauville, puisque le secteur constitue la base des économies ainsi qu'une source majeure d'emplois dans ces pays. Des déficiences structurelles, du côté de l'offre et de la demande, doivent être résolues afin de créer le nombre d'emplois requis, d'une qualité suffisante, et de mettre ces pays sur la voie d'une économie du savoir dynamisée par l'innovation. Les responsables de politiques et les agences affiliées montrent un intérêt croissant pour les leçons tirées des bonnes pratiques des institutions et des projets dans la région afin de les adapter.

Puisque les pays en transition font du développement des MPME un secteur prioritaire depuis 2011, un certain nombre de nouvelles initiatives connexes ont vu le jour, dont certaines sont appuyées par les institutions financières internationales

et des donateurs, et d'autres, par les gouvernements du Partenariat de Deauville et le secteur privé. Parmi ces initiatives, on compte des projets visant à combler le manque de capitaux auquel de nouvelles entreprises prometteuses font face, en augmentant la disponibilité de fonds capital-risque et d'investissements des bailleurs de fonds en phase de démarrage; en renforçant la capacité des fournisseurs de services de SDE; en renforçant l'entrepreneuriat et la création d'entreprises chez les jeunes personnes et les femmes; en faisant la promotion de l'égalité des débouchés économiques dans des régions moins développées; en aidant les gouvernements à améliorer l'environnement commercial en vue de favoriser la croissance du secteur privé.

À l'heure actuelle, de nombreuses expériences sont menées afin de déterminer les approches les plus efficaces en vue de stimuler et de renforcer la capacité entrepreneuriale au sein des pays du Partenariat de Deauville. Des efforts doivent être entrepris afin de surveiller ces développements et repérer les bons modèles de pratiques dont les pays et les partenaires du Partenariat de Deauville peuvent s'inspirer. Pour faire progresser les connaissances au sujet des pratiques optimales, l'accent doit être mis davantage sur la tenue d'évaluations de l'impact, et la communication des résultats à l'ensemble des membres du Partenariat de Deauville.





## 1. Introduction

La Banque africaine de développement (BAD), au nom des institutions financières internationales (IFI) participant au Partenariat de Deauville, a lancé une étude en deux volumes dont le but est de jeter les bases d'un soutien coordonné et

stratégique pour le développement de micro, petites et moyennes entreprises (MPME) dans les pays membres du Partenariat de Deauville, et ce, particulièrement pour celles qui présentent un solide potentiel de création d'emplois.

**Au sujet du Partenariat de Deauville :** Face aux répercussions du Printemps arabe et à la vague de changements que ces événements ont provoquée dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, dix IFI ont décidé, au cours de la réunion des ministres des Finances du G8 organisée à Marseille en septembre 2011, de créer une plateforme conjointe de coordination pour faciliter les opérations communes et tirer le meilleur parti des synergies entre les institutions actives dans la région. Les objectifs de cette plateforme, connue sous le nom de plateforme du Partenariat de Deauville, sont les suivants : (i) partage de l'information et coordination des activités entre IFI ; (ii) identification proactive des politiques, études et projets conjoints ; (iii) formulation régulière des produits du savoir ; et (iv) suivi et rapports sur les opérations conjointes dans la région. Six pays en transition sont ciblés : l'Égypte, la Jordanie, la Libye, le Maroc, la Tunisie et le Yémen.

Les objectifs de l'étude sont d'améliorer les connaissances et la coordination entre tous les membres du Partenariat de Deauville, et de renforcer les interventions de soutien au développement MPME. L'étude pourra aussi servir de base aux futures opérations et recherches conjointes, notamment celles menées par les pays du Partenariat eux-mêmes. Puisqu'elle porte sur les activités des gouvernements et des bailleurs de fonds, l'étude contribuera à rationaliser les initiatives actuelles et

émergentes portant sur les MPME dans la région, ainsi qu'à l'échelle des divers piliers du Partenariat de Deauville.

Dans l'ensemble, l'étude a porté sur quatre volets :

- i. Un examen de la littérature récente relative à l'impact des MPME sur la création d'emplois.
- ii. Une analyse de la situation des MPME au Maroc et en Tunisie, les deux pays



ayant fait la demande de l'analyse détaillée, comprenant un recensement des principaux obstacles au développement des MPME.

- iii. Une cartographie et une analyse des initiatives de soutien aux MPME actuelles et en cours de création de la part des gouvernements, IFI et autres donateurs au Maroc et en Tunisie afin de repérer les défaillances.
- iv. Un recensement des bonnes pratiques et des instruments et programmes de soutien (financier ou non) efficaces aux MPME dans la région, et un profilage d'une sélection de ces instruments et programmes, en vue de les utiliser comme modèles aux fins de reproduction ou d'adaptation dans d'autres pays du Partenariat de Deauville.

Les résultats des trois premières composantes sont publiés dans le Volume I de l'étude, intitulé « *Favoriser la création d'emplois et la croissance à travers le développement des MPME dans les pays du partenariat de Deauville : Etat des lieux des politiques et programme de soutien au Maroc et en Tunisie* ».

Le Volume II s'appuie sur les constats et recommandations du Volume I et vise à fournir des exemples concrets de réponses politiques et de façons dont les interventions des IFI et d'autres bailleurs de fonds pourraient être mises en œuvre. L'objectif est de faire connaître les pratiques novatrices et hautement

performantes, en vue de transmettre les leçons tirées à d'autres pays du Partenariat de Deauville.

La communication des bonnes pratiques peut aider les pays à tirer des leçons pour favoriser le lancement d'entreprise et la croissance des MPME et alléger les contraintes. Les bonnes pratiques peuvent être utilisées pour démontrer les méthodes qui fonctionnent ainsi que pour préciser leurs façons de fonctionner dans différents contextes et situations, et justifier ces méthodes. L'échange de bonnes pratiques peut être un instrument clé pour façonner les politiques et les mesures prises dans le cadre de programmes, par l'application ou l'adaptation de ces bonnes pratiques ou la stimulation d'améliorations aux politiques des programmes et mesures existantes.

Le Volume II porte ainsi sur neuf initiatives qualifiées de bonnes pratiques au sein de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA), en matière d'appui au développement de l'entrepreneuriat et des MPME. Ces particularités rendent la publication relativement unique, car, habituellement, la région s'inspire de bonnes pratiques provenant de l'extérieur. Le fait de sélectionner des bonnes pratiques provenant de l'intérieur de la région comporte un certain nombre d'avantages : (i) il existe peu d'échanges de connaissances entre les pays, si bien que la sensibilisation à l'égard des bonnes pratiques régionales est limitée ; (ii) les



bonnes pratiques provenant de l'intérieur de la région peuvent être plus faciles à adapter en raison de similarités dans le contexte de soutien au développement des MPME ; (iii) les bonnes pratiques dans la région ne sont pas bien documentées, mais présentent une importance accrue pour les pays de la région MENA ; (iv) des bonnes pratiques provenant de l'intérieur de la région peuvent être plus faciles à promouvoir par l'exemple (à savoir, si le Maroc peut le faire, alors nous, dans un autre pays de la région MENA, devrions être en mesure de le faire également).

Dans la présente étude, une bonne pratique est doit être bien documentée, en mesure de fournir des preuves de réussite et de son incidence, et présentant le potentiel d'être amplifiée ou de servir de modèle adaptable et transférable. Les bonnes pratiques dont le profil a été établi ont été analysées en prenant en compte les critères généraux suivants :

- une politique, un projet, un instrument ou autre mesure des autorités publiques ou organisations non gouvernementales de soutien aux MPME présenté à l'échelle locale, régionale ou nationale en vue d'appuyer l'entrepreneuriat et le développement de MPME ;
- les mesures entreprises ciblant précisément les MPME (afin d'inclure la création de nouvelles entreprises) et prenant en considération les besoins de nouveaux entrepreneurs ou de nouvelles MPME ;

- les mesures produisant des résultats tangibles (p. ex., la création d'emplois, la favorisation de l'entrepreneuriat, la stimulation de la création de nouvelles entreprises, l'amélioration de l'accès au financement, l'augmentation du rendement opérationnel et de la capacité des MPME) ;
- l'existence d'un modèle ou d'une approche comprenant des leçons tirées utiles de pays membres du Partenariat de Deauville, présentant le potentiel d'être appliquées ou transférées.

Les leçons ont été repérées de deux manières. En premier lieu, le Secrétariat du Partenariat de Deauville a demandé aux pays membres : (i) Les types de bonnes pratiques de pays membres du Partenariat de Deauville qu'ils souhaiteraient mieux connaître, p. ex., les secteurs prioritaires où la connaissance des méthodes qui se sont avérées efficaces leur serait profitable ; (ii) les initiatives de bonnes pratiques de leur pays, selon les critères établis. En second lieu, BAD a mené des missions d'études en Égypte, au Maroc et en Tunisie afin de valider la liste de bonnes pratiques sélectionnées. Pour ce faire, des réunions ont eu lieu avec les intervenants afin de recueillir davantage d'informations sur chacune des organisations et pratiques sélectionnées.

Les bonnes pratiques retenues portent sur : la stimulation d'une culture entrepreneuriale grâce à la promotion



de l'entrepreneuriat dans le système d'éducation ; l'appui à la création de nouvelles entreprises ; l'amélioration de l'accès au financement pour les MPME ; le soutien au développement des entreprises aux MPME ; le fait de favoriser

le développement de l'entrepreneuriat chez les femmes (Tableau 1). Elles ont été particulièrement bénéfiques dans leur contexte national et pourraient présenter un intérêt pour d'autres pays membres du Partenariat de Deauville.

**Tableau 1: Matrice des profils de bonnes pratiques**

Thème	Bonnes pratiques
Favoriser l'entrepreneuriat et la création d'entreprises	INJAZ, Jordanie Fondation Création d'Entreprises, Maroc Souk At-Tanmia, Tunisie
Accès au financement	Institut bancaire égyptien, Égypte Kafalat SAL (société de garantie de crédit), Liban Caisse Centrale de Garantie, Maroc Tunisie Leasing, Tunisie
Services de soutien au développement des entreprises	El-Mobadara Community Development and Small Enterprises Association, Égypte
Développement de l'entrepreneuriat chez les femmes/MPME détenues par des femmes	Entre-elles en région, Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise, Maroc

## 2. Favoriser l'entrepreneuriat et la création d'entreprises

Les intervenants de tous les pays membres du Partenariat de Deauville sont dans l'ensemble d'avis que la culture d'entrepreneuriat est faible. Bien que les gouvernements aient mis en œuvre des initiatives pour favoriser le rôle des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) dans le développement du secteur privé, aucun des pays n'a approuvé de politique nationale de développement de l'entrepreneuriat et des MPME permettant de définir et de guider des mesures exhaustives et intégrées sur le terrain.

Comme cela est précisé dans le rapport du Volume I de la présente étude, la recherche menée dans un certain nombre de pays révèle que les jeunes pousses et nouvelles entreprises (établies depuis moins de cinq ans) sont responsables de la majorité des nouveaux emplois bruts et nets. Bien que le taux d'échec soit plus élevé chez les nouvelles entreprises que chez les MPME établies, les emplois créés par les nouvelles entreprises durent plus longtemps, ce qui compense la perte totale d'emplois découlant de la réduction et de la fermeture des entreprises de toutes tailles et âges. Selon des faits avérés, le taux de survie des nouvelles jeunes pousses peut être amélioré en offrant du perfectionnement des compétences, de la formation, des conseils et un soutien sous forme

d'encadrement aux entrepreneurs au cours de la phase de préparation au lancement, du lancement, et par la suite. Pour faire croître l'économie, de nouvelles jeunes pousses sont nécessaires pour remplacer les entreprises de tous âges et de toutes tailles, générer un renouvellement économique, et présenter des produits et services novateurs permettant d'augmenter la productivité globale.

L'augmentation du taux de création de jeunes pousses dans l'économie devrait donc être une priorité politique des gouvernements. Cette augmentation est d'autant plus importante dans les pays présentant une faible densité de MPME, comme c'est le cas des pays membres du Partenariat de Deauville où, même si les MPME constituent plus de 99 % de toutes les entreprises du secteur privé, ce secteur n'affiche pas une croissance suffisamment importante pour compenser l'excès de main-d'œuvre. Pour cette raison, des interventions visant à modifier la trajectoire du taux de création de jeunes pousses s'imposent, sans quoi celui-ci n'est pas susceptible de changer de façon importante. L'expérience d'autres pays montre que parmi les mesures efficaces, on compte la promotion d'une culture solide d'entrepreneuriat et la mise en place de systèmes de soutien particulier visant à



inspirer de futurs entrepreneurs et à les doter de connaissances, d'aptitudes et de compétences leur permettant de repérer des idées d'affaires à potentiel élevé, à les développer sous forme de modèle opérationnel viable, et à mobiliser les ressources nécessaires pour les lancer sur le marché.

Un des mécanismes clés pour bâtir une culture entrepreneuriale solide est l'intégration de l'entrepreneuriat dans le système d'éducation. Ce constat présente à un grand nombre de jeunes personnes la question de l'entrepreneuriat et leur inspire la création de leur propre emploi en devenant un employeur plutôt qu'un employé travaillant pour quelqu'un d'autre. Dans les pays membres du Partenariat de Deauville, où les taux de chômage chez les jeunes sont extrêmement élevés et où les possibilités sont limitées pour les nouveaux arrivants sur le marché du travail lorsqu'il s'agit d'obtenir des emplois rémunérés dans les secteurs économiques formels (spécialement pour les diplômés de l'éducation supérieure), l'augmentation des connaissances et des compétences en matière d'entrepreneuriat devrait être un impératif politique.

En outre, il est crucial de mettre en œuvre des programmes de soutien afin de faire croître la capacité entrepreneuriale et particulièrement d'assister les jeunes personnes dans le processus de création d'entreprises. Pour ce faire, il convient d'offrir des programmes de formation

entrepreneuriale intégrant de l'encadrement, du mentorat et d'autres formes d'assistance technique et financière afin d'aider les nouveaux entrepreneurs dans toutes les étapes du processus de lancement de l'entreprise, ainsi que dans la phase suivant la création.

Les profils de bonnes pratiques dans la présente section mettent l'accent sur des initiatives visant à intégrer les entreprises et l'entrepreneuriat dans le système d'éducation et favorisant le processus de création d'entreprises.

## 2.1 Renforcer la culture entrepreneuriale grâce à l'intégration de l'entrepreneuriat dans le système d'éducation

Dans les pays membres du Partenariat de Deauville et partout dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA), le manque de capacité entrepreneuriale et de gestion est une difficulté commune pour le développement de MPME. D'importantes ressources publiques sont souvent investies dans des programmes afin d'augmenter la qualité de la gestion et la capacité de production des MPME afin de leur permettre de demeurer concurrentielles et de survivre à l'ère de la mondialisation, sous forme de la formation, de conseils et de services de consultation. Toutefois, relativement peu d'entreprises sont touchées par ces mécanismes de soutien.

Au cours des deux dernières décennies, les organisations internationales et les



gouvernements se sont mis à reconnaître que les aspects culturels devaient être pris en considération, car il s'agit d'un des importants facteurs qui influencent le développement de l'entrepreneuriat et la création d'entreprises. La question majeure en matière de politiques portait sur la façon de créer un climat sociétal plus favorable à l'entrepreneuriat afin de dynamiser le potentiel entrepreneurial chez les jeunes personnes. Cette question a mené à un examen du rôle du système éducatif dans le développement de mentalités entrepreneuriales et de secteurs clés de compétences. L'éducation en matière d'entrepreneuriat est maintenant largement reconnue comme l'un des déterminants du niveau d'entrepreneuriat d'un pays ainsi qu'un indicateur de son rendement en la matière (OCDE 2009b). En intégrant l'entrepreneuriat aux programmes d'éducation, les pays peuvent construire leur capacité et leur habileté entrepreneuriale.

Les objectifs des politiques d'éducation entrepreneuriale sont de promouvoir un état d'esprit entrepreneurial en jeune âge, d'obtenir en résultat des programmes d'éducation l'adoption de l'entrepreneuriat comme compétence principale et d'exposer les étudiants aux principes et pratiques d'entrepreneuriat et de lancement d'entreprises. On s'attend à ce que l'éducation entrepreneuriale augmente le nombre d'entrepreneurs grâce à trois mécanismes (Levie and Autio, 2008) :

- un effet culturel sur les attitudes et les dispositions comportementales des étudiants (aspects liés à l'état d'esprit) ;
- une capacité cognitive améliorée à reconnaître et à évaluer les possibilités ;
- l'enseignement des compétences requises pour démarrer et faire croître une entreprise.

Le Forum économique mondial (WEF) allègue de façon convaincante que l'éducation entrepreneuriale est essentielle au développement du capital humain nécessaire dans la société de l'avenir et que le fait d'offrir de l'éducation entrepreneuriale aux jeunes personnes (et aux adultes) prépare les pays à la prochaine vague d'entrepreneurs, afin de leur permettre de façonner nos institutions, nos entreprises et nos communautés locales (WEF, 2009). En plus des données probantes selon lesquelles les étudiants suivant des cours d'entrepreneuriat sont plus susceptibles de devenir de futurs entrepreneurs, les compétences et les connaissances apprises dans ces cours peuvent contribuer à mieux les préparer à toute forme de travail (CE 2012).

Les gouvernements de bon nombre de pays développés (et en développement) ont fait de l'éducation entrepreneuriale une priorité dans le cadre de leurs efforts de politiques entrepreneuriales. Ces efforts comprennent la mise en œuvre de stratégies nationales sur l'éducation



entrepreneuriale en vue d'intégrer l'entrepreneuriat dans le programme d'enseignement à tous les niveaux du système d'éducation, de la maternelle à l'université.

Il existe peu d'éléments permettant d'avérer l'existence de politiques en matière d'éducation entrepreneuriale dans les pays membres du Partenariat de Deauville. Le WEF (2011) a recommandé d'intégrer aux cursus éducatifs l'entrepreneuriat partout dans le monde arabe, en vue d'enseigner à chaque étudiant des lycées et des universités les principes de l'entrepreneuriat.

Dans l'intervalle, il existe des initiatives ascendantes et souvent dirigées par les donateurs afin d'intégrer du contenu entrepreneurial dans les programmes de lycée, dans certains pays membres du Partenariat de Deauville. L'Organisation internationale du travail (OIT), par exemple, a réalisé des incursions dans le système d'éducation d'Égypte et de Jordanie, afin d'offrir son programme d'enseignement Know About Business. Quelques universités offrent maintenant des cours avec crédits en entrepreneuriat et encouragent les étudiants à démarrer leur propre entreprise.

La principale tentative d'intégrer des notions d'économie, de compétences financières, commerciales et entrepreneuriales dans les salles de classe au sein des pays

membres du Partenariat de Deauville a été réalisée par le programme INJAZ. INJAZ est le membre arabe affilié à l'entité Junior Achievement, une organisation à but non lucratif des États-Unis mise sur pied en 1919 dans le but de favoriser la préparation au travail, l'entrepreneuriat et l'acquisition de compétences financières chez les étudiants, de la maternelle jusqu'à la dernière année au lycée, grâce à la prestation de programmes d'apprentissage expérimentaux assurée par des bénévoles, en vue d'inspirer les étudiants à avoir de grands rêves et à réaliser leur potentiel. Jusqu'ici, les programmes d'INJAZ ont été lancés en Jordanie (1999), en Égypte (2003), au Maroc (2007), en Tunisie (2010) et au Yémen (2011). Ces programmes fournissent de l'éducation et de la formation aux jeunes Arabes en matière de préparation travail, de compétences financières et d'entrepreneuriat, et travaillent étroitement avec les différents ministères de l'Éducation et la communauté des affaires. Un conseil d'administration dirige les opérations nationales d'INJAZ, et le conseil régional d'INJAZ Al-Arab est responsable de la direction de la stratégie globale de gouvernance organisationnelle.

INJAZ, Jordanie, a été nommée et sélectionnée pour ses bonnes pratiques, car, avant tout, il s'agit de l'opération la plus ancienne et la mieux établie du Partenariat de Deauville ; en second lieu, elle a réalisé d'impressionnants efforts concernant l'augmentation de la portée



de ses programmes chez les étudiants et les jeunes vulnérables, dans toutes les régions du pays, mobilisant des parrains d'entreprise et des bénévoles, et créant des partenariats avec le ministère de l'Éducation et avec le ministère de la Planification et de la Coopération internationale ; enfin, elle a été sélectionnée, car elle est reconnue comme l'organisation d'éducation économique visant les jeunes la plus importante en Jordanie et dans le monde arabe.

## INJAZ, Jordanie

**Aperçu :** INJAZ, Jordanie, est une organisation sans but lucratif dont la mission est d'inspirer et de préparer les jeunes Jordaniens à devenir des membres productifs de la société et à accélérer le développement de l'économie nationale<sup>2</sup>. Grâce à ses trois principales unités de programmes, INJAZ offre une gamme de programmes d'apprentissage expérimentaux qui permettent de perfectionner les compétences générales des étudiants, leurs ambitions professionnelles, ainsi que leur passion pour l'accomplissement : (i) le programme d'entrepreneuriat et d'emploi

permet le renforcement des capacités des étudiants d'université et du lycée, en affaires et en entrepreneuriat social, au moyen de formation pratique et de projets indépendants et établit un lien direct avec le marché du travail grâce à des programmes de placement. (ii) Le programme de renforcement des compétences d'INJAZ mobilise les lycéens, les étudiants de l'United Nations Relief and Works Agency (UNRWA), et des écoles militaires de Jordanie, enrichissant le programme d'éducation normale, grâce à des programmes touchant les compétences financières, l'éthique du leadership et les compétences générales, ainsi qu'à l'aide de programmes sur les affaires et l'entrepreneuriat. (iii) Le programme de préparation au travail d'INJAZ rassemble les jeunes de centres communautaires et d'instituts de formation professionnelle, améliorant leur préparation à l'emploi grâce à des programmes de renforcement des capacités et d'orientation professionnelles. INJAZ collabore avec le ministère de l'Éducation, le ministère de l'Enseignement Supérieur, et le King Abdullah II Fund for Development (KAFD).

<sup>2</sup> Site Web d'INJAZ : <http://www.injaz.jo>



Faits en bref	
Année d'établissement	1999
Nombre d'employés	63
Nombre de bénévoles	Au total, 22 000 bénévoles qualifiés ont été recrutés pour assurer la prestation de ses programmes ; 3 636 bénévoles ont participé à ses programmes au cours de l'année scolaire 2012-2013.
Bénéficiaires	Des étudiants d'écoles publiques, militaires et de UNRWA et de centres pour jeunes souffrant d'un handicap. Des étudiants d'universités et lycées publiques et privés. Des jeunes de centres communautaires et d'instituts de formation professionnelle.
Nombre total d'étudiants touchés par les programmes d'INJAZ depuis son établissement	900 000
Nombre d'écoles et universités offrant les programmes d'INJAZ (2012-2013)	Plus de 200 écoles ; 36 universités et lycées communautaires
Nombre d'étudiants/jeunes participant aux programmes d'INJAZ (2012-2013)	127 452 étudiants d'écoles, universités et lycées ; 6 103 jeunes de centres de la jeunesse
Nombre de partenariats stratégiques (2012-2013)	Plus de 300, en comptant les secteurs privé et public
Nombre d'universités et de lycées communautaires participant aux programmes liés à l'entrepreneuriat (2012-2013)	36
Nombre d'étudiants d'universités et de lycées communautaires participant aux programmes liés à l'entrepreneuriat (2012-2013)	8 221
Nombre d'étudiants participant au programme Entrepreneurial Master Class/My Entrepreneurial Project (2012-2013)	12 165 dans 120 écoles publiques ; 2 501 dans 26 centres de la jeunesse (pour un total de 14 766)
Nombre d'étudiants participant au programme Business Entrepreneurship Company Programme (2012-2013)	309 étudiants gérant 10 groupements (Company Programme) 1 815 étudiants d'universités et de lycées dirigeants 77 groupements (Company Start-up Programme) 1 574 étudiants au sein de 66 groupements (programme « We Are Social Leaders »)

## A. Contexte et histoire institutionnelle

INJAZ a vu le jour en Jordanie en 1999, dans le cadre du projet Save the Children, financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). En 2001, INJAZ a été relancé à titre d'organisation jordanienne à but non

lucratif, sous la direction de Sa Majesté la Reine Rania Al Abdullah.

Grâce à la coopération de ses partenaires gouvernementaux, du secteur privé, de la société civile, et du système d'éducation officiel, INJAZ cherche à dynamiser la jeunesse en lui fournissant les

compétences et les connaissances requises afin de lui permettre de réussir sa transition du système d'éducation au marché du travail, en tant que professionnels et entrepreneurs.

Un des accomplissements les plus importants d'INJAZ a été l'intégration des programmes d'INJAZ par le ministère de l'Éducation en 2003 dans le système scolaire public. Avant cela, INJAZ devait offrir ses programmes dans le cadre d'activités hors programme. Avec l'approbation du ministère de l'Éducation, INJAZ a été autorisée à offrir un cours par semaine dans les écoles. Maintenant, ces cours sont donnés à plus de 200 écoles, à des étudiants de la 7<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année. Les programmes d'INJAZ mettent essentiellement l'accent sur le perfectionnement des compétences (préparation au travail, connaissances financières, compétences générales, leadership et entrepreneuriat) et comprennent plusieurs programmes et projets d'entreprises et d'entrepreneuriat social, comme le Social Leaders Programme, l'Entrepreneurial Master Class, It's My Business, My Entrepreneurial Project, et le Company Start-up Programme (où les étudiants démarrent et gèrent une entreprise pendant une année universitaire). Le ministère de l'Éducation a demandé à INJAZ de développer davantage d'écoles et de former des professeurs sur le recours à des approches participatives d'enseignement et d'apprentissage. Depuis 2006, INJAZ fait partie de l'Unité des programmes et de la

formation du Comité pour le développement des programmes du ministère de l'Éducation.

Le partenariat de l'INJAZ avec le KAFD, remontant à 2004, est également essentiel à son développement. Grâce à ce partenariat, les deux organisations ont coordonné leurs efforts afin d'aider les jeunes jordaniens dans les universités et les collèges à développer leurs compétences et à se préparer au marché du travail. Le partenariat avec le fonds KAFD a également grandement facilité l'accès d'INJAZ aux étudiants de 36 universités et collèges communautaires partout dans le Royaume.

Dans ses différentes phases de croissance, INJAZ a ajusté sa structure organisationnelle, ajouté de nouveaux cours et programmes, élargi ses services afin d'inclure des salons d'emploi et carrières, des compétitions d'entrepreneuriat social et d'entreprises, du soutien au lancement de jeunes pousses, et des possibilités pour les étudiants de dialoguer avec des leaders sociaux et d'entreprise dans la communauté. Par exemple, en 2005-2006, INJAZ a mis sur pied l'observation au poste de travail et le placement professionnel pour les étudiants. Dans l'année universitaire 2006-2007, INJAZ a examiné son programme, a modernisé des composantes clés, établi de nouveaux cours (p. ex. My Money Biz, Travel and Tourism Biz), et s'est intégré pour la première fois aux collèges de Jordanie, essentiellement grâce au



Company Start-up Programme. Tout d'abord, les programmes d'INJAZ ont été offerts dans quatre collèges où les étudiants ont eu pour la première fois la possibilité de bénéficier d'un enseignement économique et entrepreneurial. En mai 2006, INJAZ a mis sur pied le School Adoption Programme, qui est devenu une part importante de sa stratégie de viabilité. Avec cette approche, les entreprises parraines pouvaient aligner leur contribution financière aux écoles particulières de régions précises, ce qui a renforcé leur engagement à l'égard de leur communauté locale et des programmes d'INJAZ.

Au cours de l'année 2009-2010, INJAZ a restructuré son organisation afin d'atteindre plus efficacement les cibles de croissance et d'expansion établies dans le plan quinquennal de la phase III. Pour ce faire, du personnel supplémentaire a dû être engagé et des services de ressources humaines par sous-traitance ont été sollicités, afin d'améliorer la gestion en la matière, qui a entraîné l'ouverture d'un nouveau bureau. INJAZ a également élaboré un plan de gestion de la qualité afin de surveiller, évaluer et améliorer de façon plus systématique les programmes, les opérations et leur incidence. Des indicateurs de rendement clés ont également été définis pour les activités, les programmes et les opérations afin de favoriser l'amélioration de la productivité, de la qualité du travail, du travail d'équipe,

et de la capacité de résolution de problèmes du personnel. Dans le cadre du plan d'expansion, la décision a été prise d'augmenter la portée des programmes de façon à atteindre les jeunes sans emploi et désavantagés, au moyen d'institutions sociales, comme des centres de la jeunesse, des orphelinats et des centres pour jeunes handicapés.

INJAZ est accrédité à l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Son approche en matière d'accréditation et les vérifications internes et externes de routine de son organisation et de ses opérations fournissent un mécanisme systématique et régulier d'évaluation des forces et des faiblesses de sa gouvernance, de sa gestion, ainsi que des systèmes, en vue de permettre une amélioration constante.

**Objectifs :** INJAZ définit ses objectifs principaux sous forme de résultats intermédiaires :

- Les étudiants de l'école secondaire (11-18) ont développé leurs compétences financières, de leadership éthique et d'affaires afin d'être mieux sensibilisés à l'égard de leur choix de carrière.
- Les étudiants d'institutions de formation professionnelle ont amélioré leur capacité de préparation au travail, de planification de carrière et disposent d'un meilleur accès à des possibilités d'emploi.



- Les étudiants d'universités et de collèges ont accès à de meilleures possibilités d'emploi, notamment, à titre de travailleurs autonomes, en développant leurs compétences en matière d'entrepreneuriat d'affaires, de leadership social, et d'employabilité.
- La société jordanienne apprécie et se montre enthousiaste à l'égard du bénévolat, présent dans ses racines profondes traditionnelles et dans ses pratiques communautaires.
- Le secteur privé de Jordanie se consacre de plus en plus au développement des jeunes, prend conscience de la valeur de l'investissement dans la jeunesse et se montre socialement plus responsable.
- L'incidence et la portée d'INJAZ sont étendues afin de répondre aux besoins nationaux au moyen d'un partenariat avec le gouvernement, ce qui en fait un facteur principal du perfectionnement de la jeunesse et de bénévolat.
- La viabilité et la croissance d'INJAZ passent par l'amélioration de la qualité des opérations, de la capacité institutionnelle, de la gouvernance, de

la position financière, et de l'équité de la marque.

**Bénéficiaires :** Les programmes d'INJAZ sont mis en œuvre pour les étudiants d'écoles secondaires, de collèges et d'universités et les instituts de formation professionnelle. Au cours des dernières années, INJAZ a également mis l'accent sur une portée plus inclusive, et a adapté de nombreux programmes en vue de leur mise en œuvre dans différentes institutions sociales et centres de jeunesse (notamment, des centres pour orphelins et jeunes handicapés), et pour atteindre des jeunes ayant quitté le système d'éducation ou qui se trouvent aux abords de l'âge adulte et entrent sur le marché du travail. Alors que de nombreux programmes sont conçus en fonction d'une catégorie d'âge particulière, certains autres, comme le programme de recherche d'emplois du Work Readiness Main Programme visent un bassin plus vaste de bénéficiaires, tous les jeunes sans emploi âgés de 16 à 30 ans, peu importe leur formation scolaire.



## B. Modèle organisationnel

La direction d'INJAZ est assurée par un Président directeur-général et un conseil de surveillance. Par ailleurs, l'organisation est structurée sous forme de huit unités principales : trois unités de mise en œuvre de programmes, à savoir, le Skills Building Programme, le Work Readiness Programme, et l'Entrepreneurship and Employment Programme, quatre unités de soutien, à savoir, la Communications and Partnership Unit, la Business Development Unit (responsable des systèmes de gestion de la qualité, de la surveillance, de l'évaluation, et de l'évaluation de l'incidence, élaborant également le plan de croissance et de viabilité), ainsi que de la Finance and Administration Unit.

Un conseil de surveillance consiste en un groupe important de 48 membres qui représentent des organisations locales et internationales et des compagnies privées de pointe. Ses fonctions consistent à fournir une perspective de l'environnement d'affaires et politique local, à guider la conception des programmes d'INJAZ, et à établir l'orientation d'une croissance future. Le fait de disposer d'un conseil de surveillance d'une telle envergure est une stratégie efficace en vue de la mobilisation de la communauté d'affaires, de l'adoption de la vision d'INJAZ et de ses activités, ainsi que pour obtenir le parrainage de ses différents programmes et initiatives. Un conseil d'administration constitué de 11 membres est élu parmi les membres du

conseil de surveillance et œuvre en étroite collaboration avec la direction exécutive d'INJAZ afin de réaliser la mission et les objectifs de l'organisation.

INJAZ prépare annuellement un plan d'action général, assignant des responsabilités et établissant des stratégies et des cibles pour chaque unité de mise en œuvre et de soutien, ainsi que des cibles visant la prestation de chaque programme d'INJAZ (y compris, le nombre d'établissements d'enseignement à servir, le nombre d'étudiants à atteindre avec chaque cours et programme, et le nombre de bénévoles à recruter). À la fin de chaque année de programmes, INJAZ prépare un rapport annuel mesurant ses réalisations par rapport aux cibles planifiées.

**Personnel :** INJAZ dispose de 63 employés, situés dans huit bureaux et travaillant au sein de 12 gouvernorats en Jordanie. L'équipe veille à la mise en œuvre adéquate des programmes et prépare les bénévoles d'INJAZ à sensibiliser les étudiants participant à ses programmes. La supervision et la direction du personnel sont assurées par le Président-directeur général, bénéficiant de l'orientation et du soutien du conseil d'administration. Leurs responsabilités comprennent le recrutement et la formation des bénévoles, afin de leur enseigner les programmes d'INJAZ, l'organisation des événements et des activités hors programme cherchant à inspirer et à motiver les étudiants à viser la réussite (par exemple, salons de l'emploi,



séminaires, échanges), le recrutement de leaders d'entreprises afin d'offrir du mentorat aux étudiants des programmes d'entrepreneuriat, de développement de carrière et de stimulation d'INJAZ, la sollicitation d'entreprises parraines, la liaison avec le ministère de l'Éducation, KAFD, les universités, collèges et écoles, et la mise sur pied de tous les partenariats nécessaires à l'expansion des programmes à un nombre accru d'établissements et d'étudiants.

INJAZ s'engage au perfectionnement des connaissances et des compétences du personnel en appuyant leur participation à la formation et aux ateliers de renforcement des capacités (par exemple, gestion de l'emploi du temps, compétences en présentation, mentorat, système de gestion de la qualité, service à la clientèle), aux ateliers d'examen et d'évaluation internes, ainsi qu'en effectuant des visites de programme similaire à l'extérieur de la Jordanie, afin d'apprendre de leurs expériences. INJAZ a également créé des

manuels de développement du personnel et mis en œuvre un système d'évaluation du rendement.

### C. Modèle opérationnel

**Produits et services :** INJAZ a adopté un certain nombre de programmes à succès de différentes organisations internationales, examine la liste de programmes offerts et détermine quels cours particuliers présenter en Jordanie. Le contenu de ces cours est ensuite traduit en arabe et adapté adéquatement au contexte jordanien. De nombreux programmes d'INJAZ ont également été élaborés par son équipe de développements de programmes afin de s'assurer qu'ils répondent aux besoins de nombreux jeunes de différents âges, disposant de formations scolaires et capacités différentes. Les programmes d'INJAZ, Jordanie (voir Tableau 2) sont groupés en trois volets : Skill Building, Work Readiness, Entrepreneurship and Employment.



**Tableau 2: Programmes d'INJAZ, Jordanie, par domaine et groupe d'âge ou niveaux d'éducation**

Unité principale de programme	Champ d'application	Programmes	Public concerné	
Skills Building Program  Écoles et centres d'éducation spécialisée	Éducation financière et sociale	More Than Money My Well Being	7 <sup>e</sup> année	
		Economics for Success Social Responsibility Artlink	8 <sup>e</sup> année	
		My Money Business Leadership Course	9 <sup>e</sup> année	
		Exploring Economics Creative Problem Solving Debate	10 <sup>e</sup> année	
		My Financial Career Options Young Volunteers Day	7 <sup>e</sup> à 11 <sup>e</sup> année	
		Affaires et entrepreneuriat	It's My Business	7 <sup>e</sup> année
	Be Entrepreneurial		8 <sup>e</sup> année	
	Enterprise Business Challenge and Competition		9 <sup>e</sup> année	
	Presentation Skills and Competition Company Program and Trade Fair/ Competition		10 <sup>e</sup> année	
	Entrepreneurial Master Class My Entrepreneurial Project		11 <sup>e</sup> année	
	TEAM Program and Competition		Jeunes handicapés	
	Orientation professionnelle	Personal Life Planning	7 <sup>e</sup> année	
		My Career Options	8 <sup>e</sup> année	
		Career Month	9 <sup>e</sup> année	
		Job Shadow Business Leaders Campaign	10 <sup>e</sup> et 11 <sup>e</sup> année 10 <sup>e</sup> et 11 <sup>e</sup> année	
	INJAZ teacher awards			
	Work Readiness	Soft skills	Professionalism at Work	Jeunes âgés de 15 à 25 ans d'instituts de formation professionnelle et de centres de la jeunesse
			Business Ethics	
			Work Skills	
Centres de formation professionnelle et centres de la jeunesse	Career development	Ask the Expert	Jeunes âgés de 18 à 25 ans dans les universités et les collèves	
		Job for a Day		
		Career Wellness		
	Job placement	Job Matching Internship Program		
Entrepreneuriat et emploi	Entrepreneuriat d'affaires	Company Start-Up Program and Trade Fair/ Competition Enterprise Development Program	Jeunes âgés de 18 à 25 ans dans les universités et les collèves	
	Entrepreneuriat social	We Are Social Leaders and Competition Social Leaders Program and Competition		
		Employment		My Path to Employment Communication Skills
Universités et collèves	Emploi	Ethical Business	Jeunes âgés de 18 à 25 ans dans les universités et les collèves	
		7iwar Al Ajyal		
		Link2Job		

Source : Représentants d'INJAZ



Chaque université de chaque gouvernorat propose le cours d'INJAZ et la majorité offrent le Company Start-up Programme. Toutefois, seule la German Jordanian University a intégré à son programme d'enseignement les cours d'INJAZ. En 2013, la Mu'tah University a mis à l'essai un modèle intégrant les ateliers et cours de perfectionnement des compétences générales d'INJAZ à des cours universitaires crédités. La Mu'tah University envisage maintenant l'accréditation des cours de compétences générales dans les années à venir.

En 2012-2013, INJAZ a établi un nouveau Enterprise Development Programme afin d'appuyer la réussite du développement d'entreprises créées dans le cadre du Company Start-up Programme et d'autres programmes d'entrepreneuriat social et d'entreprises d'INJAZ, grâce à un ensemble de services aux entreprises et de ressources coordonnées par la Business Development Unit. Ces initiatives donnent à INJAZ un nouveau rôle au-delà de l'augmentation de la sensibilisation et la formation des compétences.

En se basant sur les résultats d'enquêtes au sujet des besoins et des exigences en évolution des bénéficiaires et intervenants jordaniens, INJAZ revoit constamment ses programmes, ajoutant de nouvelles options et adaptant les approches. Par exemple, en 2011-2012, INJAZ a lancé le Enterprise Business Challenge Programme qui vise à inspirer les jeunes provenant de

communautés défavorisées à réaliser leur talent et leur potentiel, utilise une formation simulée par ordinateur permettant aux jeunes de créer et de gérer leur propre entreprise et d'effectuer des transactions financières et du commerce. Le projet pilote, mené dans huit écoles en 2011-2012 sera élargi à 40 classes partout en Jordanie. L'Intel Youth Enterprise Challenge aide les étudiants à acquérir des connaissances leur permettant de repérer des enjeux sociaux clés et de déterminer comment ils peuvent les régler grâce à des solutions novatrices technologiques.

### **Recrutement et orientation des nouveaux bénévoles :**

Les cours d'INJAZ sont donnés par des bénévoles qualifiés, si bien que l'une des principales activités d'INJAZ est le recrutement et la formation des bénévoles donnant ses cours dans les écoles et participant à certaines initiatives hors programme. Les bénévoles passent une heure par semaine dans les écoles, collèges et universités afin d'enseigner les cours d'INJAZ, assistés du corps professoral de ces écoles. Plusieurs séances de formation sont tenues sur une base annuelle afin d'orienter 750 nouveaux bénévoles. Le rendement des bénévoles dans la salle de classe est aussi surveillé, et des efforts sont réalisés pour le maintenir.

En 2006-2007, seulement 40 % des bénévoles provenaient d'entreprises parrainées ; en 2011-2012, ce nombre avait augmenté à 80 %, reflétant la croissance



du nombre d'entreprises parraines ainsi que l'importance de leur engagement dans le programme.

Le personnel d'INJAZ assure de la formation et de l'orientation aux professeurs d'établissements qui assistent les bénévoles.

INJAZ organise un certain nombre de compétitions annuelles pour les étudiants participant aux programmes, donnant lieu à des projets. Dans ces compétitions, des équipes d'étudiants rivalisent en vue de gagner les différents prix décernés en fonction du rendement et des résultats des projets. Ces compétitions peuvent être très motivantes pour les étudiants et contribuent à développer leur confiance et leurs capacités de présentations, ainsi qu'à les exposer à un réseau et à des contacts pouvant être utiles dans leur futur.

Pour promouvoir les programmes d'INJAZ, les médias sociaux (Facebook, Twitter) sont abondamment utilisés pour veiller à ce que les campagnes, les activités, les programmes, les événements et les histoires de réussite d'INJAZ soient largement connus.

#### **D. Modèle financier**

Tous les revenus annuels d'INJAZ proviennent de parrains (membres du conseil de surveillance), du gouvernement,

d'entreprises parraines et d'organisations donatrices. Sa capacité d'offrir (et d'élargir) ses programmes dépend du montant de financement qu'elle est en mesure d'obtenir, ce pourquoi la viabilité financière est une préoccupation majeure. INJAZ fait preuve d'innovation lorsqu'il s'agit d'attirer du financement. Par exemple, le fait d'augmenter le nombre de membres du conseil de surveillance fait partie de son plan de viabilité. Non seulement chaque membre apporte de l'expertise à l'organisation, mais paie aussi une cotisation de US\$10 000 tous les ans au fonds de dotation d'INJAZ, qui, investi intelligemment, fait croître le capital de l'organisation. Une campagne active de recrutement est également mis en œuvre afin de rallier davantage d'entreprises parraines. INJAZ propose un ensemble d'options de financement au secteur public et privé pour les aider à déterminer différentes possibilités de financement. Ce parrainage peut être associé à des programmes précis, comme le Company Programme, à des gouvernorats ou à des écoles en particulier.

En 2007, l'appui du Crédit Suisse a permis à INJAZ d'offrir le cours My Money Business aux étudiants de 9<sup>e</sup> année de Jordanie ; en 2009-2010, la Banque HSBC a accordé à INJAZ les fonds nécessaires pour adapter le programme More than Money afin qu'il soit donné à 1 000 étudiants dans 28 classes de dix écoles ; en 2011-2012 l'Enterprise Business Challenge Programme a été financé par

l'ambassade britannique à Amman. L'approche du School Adoption Programme, présenté en 2006 et appuyé par la campagne médiatique nationale (publicités dans les journaux, panneaux d'affichage) a connu un grand succès pour ce qui est d'attirer des entreprises parraines. Dans la première année, 37 écoles étaient concernées, puis plus de 200 en 2013. En outre, le fonds KAFD parraine les programmes d'INJAZ dans plus de 36 universités et collèges communautaires partout en Jordanie.

Les donateurs participent également à l'appui financier d'INJAZ. USAID et le projet Save the Children appuient INJAZ depuis longtemps. USAID a offert une série de subventions sur cinq ans à INJAZ, dont la plus récente s'élève à US\$10 millions, pour couvrir la période de 2009 à 2014.

## E. Résultats et impacts

Depuis sa création, INJAZ, Jordanie, a atteint 900 000 bénéficiaires dans tout le pays et a recruté au total plus de 22 000 bénévoles qualifiés afin d'offrir ses différents cours et programmes<sup>3</sup>. INJAZ connaît une croissance rapide, vu l'augmentation annuelle importante dans le nombre d'étudiants et de jeunes participant à ses différents cours et programmes (Tableau 3). Depuis 2005, les sociétés ont parrainé au total 220 écoles. En 2013-2014, le conseil de surveillance est passé à 48 membres, soit 26 de plus qu'en 2006, et INJAZ compte alors plus de 300 partenariats avec des organisations du secteur privé.

En 2012-2013, INJAZ avait atteint 127 452 étudiants d'écoles, de collèges, d'universités et d'institutions sociales.

<sup>3</sup> "Key Highlights and Achievements 2012–2013", fourni par le directeur général de INJAZ.



**Tableau 3: Mesures d'indication de la croissance du programme de 2006-2007 à 2012-2013**

Mesures	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Nombre total d'étudiants participant	57 921	81 796	110 227	75 689	112 529	128 811	127 452
Étudiants - écoles	42 335 (cours seulement) (63 % de femmes)	57 749 (68 % de femmes)	67 936 (cours seulement)	66 940 (cours seulement)	77 952 (cours seulement)	88 414 (cours seulement)	81 985
Étudiants - collèges et universités	6 196	8 122	9 559 (cours seulement)	8 749 (cours seulement)	9 704 (cours seulement)	12 316	12 619
Jeunes de centres de la jeunesse et d'institutions sociales	-	-	-	-	522	3 863	6 103
Nombre d'écoles participant			161	158	178	199	Plus de 200
Nombre d'universités participant	18	18	17	20	21	24	23
Nombre de collèges participant	4	8	10	12	13	12	13
Nombre de centres de la jeunesse et d'institutions sociales participant	-	-	-	-	15	66 (y compris 26 nouveaux centres de la jeunesse)	47
Nombre total de bénévoles	1 497	1 445	1 600	2 444	3 358	3 585	3 636
Nombre de bénévoles formés	710	541	675	586	761	752	998
Nombre d'écoles adoptées	37	51 nouvelles écoles	35 nouvelles écoles	58 nouvelles écoles	31 nouvelles écoles	20 nouvelles écoles	5 nouvelles écoles (total de 220)
Nombre d'entreprises participant au School Adoption Programme	14	16 nouvelles entreprises	17 nouvelles entreprises	15 nouvelles entreprises	10 nouvelles entreprises	7 nouvelles entreprises	2 nouvelles entreprises

Source : Rapports annuels d'INJAZ de différentes années

L'intérêt particulier de ce profil de bonnes pratiques est la portée des cours en entrepreneuriat. En 2012-2013, 12 265 élèves (de 120 écoles), 8 221 étudiants d'établissements d'enseignement supérieur

et 2 501 étudiants de centres de la jeunesse ont suivi des cours liés à l'entrepreneuriat. Trois cent neuf (309) étudiants d'écoles ont dirigé dix entreprises dans le cadre du Company



Programme et 1 815 élèves d'universités et de collèges ont dirigé 77 entreprises. En outre, 1574 étudiants du programme We Are Social Leaders ont dirigé 66 entreprises. Il s'agit d'un nombre impressionnant d'étudiants apprenant des connaissances et des compétences très pratiques dans le domaine de l'entrepreneuriat.

Selon des enquêtes régulières menées auprès d'étudiants, d'enseignants et de bénévoles, le programme répond efficacement aux objectifs de l'organisation. Tous les ans, INJAZ a généralement dépassé ses cibles et objectifs, pour ce qui est d'atteindre les étudiants et les jeunes, et pour conserver et recruter des bénévoles qualifiés. Sur environ 50 000 étudiants diplômés d'universités jordaniennes tous les ans, seulement la moitié déclare trouver un emploi, alors que 87 % des diplômés d'INJAZ trouvent un emploi dans la première année. Ces données indiquent que les programmes d'INJAZ améliorent considérablement l'employabilité.

INJAZ a consulté des experts en matière d'évaluation d'impact afin de s'appuyer sur leurs connaissances des activités d'évaluation et pour obtenir de l'aide sur l'élaboration de plans d'évaluation de l'incidence. Un des secteurs clés pour mesurer l'incidence à long terme est le nombre de diplômés du Company Start-up Programme qui démarrent une entreprise à temps plein. Une telle évaluation exige une étude longitudinale, puisqu'il peut y avoir un

décalage entre la fin du Company Start-up Programme et le moment où les étudiants deviennent des entrepreneurs. Toutefois, dans l'intervalle, INJAZ a mené une étude d'évaluation de l'impact du Programme en comparant les groupes visés et des groupes témoins (INJAZ, 2012: 38). Selon l'étude, les diplômés du Company Start-up Programme ont des notes bien plus élevées dans les variables suivantes que les groupes témoins d'étudiants :

- Connaissance des aspects économiques et administratifs et des méthodes d'obtention de financement pour les projets d'entrepreneurs (différence de 26 points de pourcentage pour les répondants du Company Start-up Programme) ;
- Confiance au sujet de la connaissance des aspects fonctionnels et pratiques liés au démarrage d'entreprises et aux entreprises (différence de 44 points de pourcentage) ;
- Capacité à résoudre des problèmes, avoir une pensée créative, et créer et gérer leur propre entreprise (différence de 16 points de pourcentage) ;
- Préférence à l'égard du statut de propriétaire d'entreprise plutôt que d'employé (différence de 10 points de pourcentage) ;
- Confiance en le soutien offert aux jeunes par le secteur public et privé (différence de 25 points de pourcentage).

INJAZ a également mis en œuvre des systèmes visant à améliorer son efficacité



opérationnelle, suit un système de gestion de la qualité et se soumet régulièrement à des vérifications internes et externes afin de mesurer son rendement à l'égard de la conformité. Le personnel est formé de façon régulière pour l'aider à élaborer un plan d'action solide avec des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et assortis d'un délai) et des indicateurs de rendement clés mesurables. La mise en œuvre du système de gestion de la qualité s'est avérée un atout dans l'amélioration de l'efficacité de l'organisation.

INJAZ a également mis en œuvre une plateforme de technologies de l'information afin de rationaliser et d'automatiser ses transactions opérationnelles. Ces transactions comprennent la gestion des contacts, des questionnaires et des enquêtes, des modèles de rapports, la gestion des dons, l'automatisation de la gestion du marketing, des fonctions libre-service en ligne pour les bénévoles et les donateurs, ainsi que d'autres capacités visant à améliorer le rendement de la gestion des dossiers et les résultats des activités quotidiennes.

## F. Principaux facteurs de réussite

**L'accent accordé par INJAZ aux partenariats public-privé (PPP) est un facteur essentiel à sa réussite.** La réussite des activités de lobbying et l'augmentation de la sensibilisation afin d'obtenir la coopération et le soutien du gouvernement, particulièrement du

ministère de l'Éducation, se sont avérées essentielles puisque l'approbation du Ministère est requise afin d'intégrer des cours dans les cursus. Grâce à ces efforts, INJAZ connaît une croissance et atteint de plus en plus d'étudiants tous les ans. En outre, le partenariat avec les bureaux du fonds KAFD et des campus d'universités publiques de Jordanie a facilité et approfondi les travaux d'INJAZ dans les universités et collèges jordaniens. Les partenariats avec le Vocational Training Center et le Higher Council for Youth depuis 2006-2007 ont permis à INJAZ d'atteindre des étudiants de milieux non universitaires et d'élaborer de nouveaux produits afin de répondre à leurs besoins, comme des manuels de carrière fondés sur différents métiers.

**Les partenariats avec le secteur privé sont aussi essentiels à la réussite d'INJAZ.** Par conséquent, INJAZ investit du temps et des ressources afin d'alimenter ces relations. Des événements ont régulièrement lieu afin de valoriser les principaux parrains appuyant les programmes et les activités. INJAZ organise aussi des événements pour montrer son appréciation à l'égard des enseignants, des formateurs et des mentors bénévoles et pour présenter des prix dans un certain nombre de catégories. Le lancement de la campagne « Proud to be an INJAZ volunteer » en 2008-2009 avait pour but d'attirer de nouveaux bénévoles et de conserver les bénévoles existants en faisant sa promotion en tant



qu'organisation de choix pour les bénévoles de Jordanie. Le message lié au bénévolat joue également un rôle important dans la promotion de la culture de responsabilité sociale des entreprises du pays.

**La relation avec les bénévoles est d'une importance cruciale à la réussite d'INJAZ.** En effet, INJAZ dispose du réseau de bénévoles le plus important de Jordanie et de la région arabe. INJAZ met à jour régulièrement sa base de données de bénévoles, offre une orientation et une formation adéquates, assure la sensibilisation et du soutien de façon régulière, ainsi que des événements et des activités annuels de reconnaissance et d'appréciation.

**Les activités de promotion sont aussi centrales.** INJAZ a tissé de solides relations avec les médias afin d'améliorer la couverture de l'historique d'INJAZ et d'améliorer sa visibilité et son image de marque. En effet, INJAZ a mis sur pied plusieurs ententes avec les journaux, les stations de radio et même les réseaux de télévision afin de relater les success stories d'INJAZ et de couvrir ses activités. Les campagnes de marketing nationales augmentent la capacité d'attirer des partenaires parmi les entreprises et les particuliers ainsi que des formateurs et des mentors bénévoles. Cette relation avec les médias est également utilisée pour promouvoir et profiler de façon active des entreprises parraines et des entreprises

participant au School Adoption Programme.

**La certification ISO** permet à INJAZ de continuellement améliorer sa gouvernance, sa gestion et ses systèmes, mais augmente également la crédibilité de l'organisation aux yeux de la communauté des affaires et du ministère de l'Éducation. Les procédures de l'ISO de surveillance et d'évaluation sont régulièrement mises à jour. INJAZ mène des enquêtes dans les écoles afin de mesurer l'impact des principaux cours, et visite le personnel dans les écoles pour surveiller leur présence, solidifier la relation avec les enseignants et les administrations scolaires, recueillir des commentaires des élèves et observer les séances données par des bénévoles afin de rendre compte des progrès.

## G. Enseignements tirés

INJAZ a dû surmonter un certain nombre de difficultés, ce qui lui a permis d'en tirer des enseignements utiles. Ainsi, les rapports annuels d'INJAZ font état de sept difficultés majeures :

**Recrutement et maintien des bénévoles pour assurer la prestation de ses programmes.** Environ 80 % des bénévoles proviennent maintenant d'entreprises parraines, ce qui est considéré comme faisant partie de leurs engagements en matière de responsabilité sociale d'entreprise. Toutefois, le roulement annuel est



extrêmement élevé. À mesure que les programmes prennent de l'ampleur, il devient de plus en plus crucial d'attirer de nouveaux bénévoles qualifiés. Ainsi, la difficulté porte sur la manière de former un bassin de nouveaux bénévoles et de conserver un pourcentage plus élevé de bénévoles existants. INJAZ a mis en œuvre un système ISO afin d'améliorer les taux de rétention de bénévoles. Ce système est fondé sur une solide orientation et des programmes de formation pour les nouveaux bénévoles, assurant une sensibilisation et un appui réguliers pour leurs activités, et reconnaissant leurs contributions au moyen d'événements annuels de reconnaissance des bénévoles.

**Maintien de la grande qualité des opérations et des programmes afin de continuer à répondre à la croissance rapide.** Pour répondre à la demande croissante et à l'augmentation des possibilités, INJAZ rehausse ses cibles tous les ans. La difficulté consiste à maintenir une grande qualité tout en connaissant une croissance rapide. Pour faire face à ces difficultés, le système de gestion de la qualité qui a été présenté et mis en œuvre, est l'outil principal permettant de veiller aux questions de qualité.

**Concurrence de la part d'autres organisations non gouvernementales (ONG) aux fins de subventions.** Au fil du temps, d'autres organisations jordaniennes se font concurrence aux fins d'obtention de subventions. Ainsi, de plus en plus

d'organisations sollicitent un nombre limité d'entreprises privées. En outre, INJAZ doit tenir de nombreuses activités professionnelles afin de maintenir son image de marque sur le marché, et porter attention à la reconnaissance publique de ses parrains et partenaires.

**Déséquilibre des sexes au sein des participants d'INJAZ.** La croissance de la participation à INJAZ est plus élevée dans les écoles pour filles que dans les écoles pour garçons. En 2006-2007, presque les deux tiers des participants étaient des filles. En 2008-2009, le pourcentage d'écoles de garçons participantes a baissé de 30 %. Une des façons de pallier le déséquilibre des sexes était de cesser l'expansion dans les écoles pour filles et de diriger ses efforts vers les écoles de garçons. En outre, en présentant les programmes d'INJAZ dans les centres de la jeunesse et les orphelinats, le programme était susceptible de rejoindre davantage de bénéficiaires de sexe masculin.

**Intégration d'INJAZ dans les universités et les collèges.** Une des difficultés éprouvées par INJAZ est le renforcement de sa présence et de sa sensibilisation d'élèves menant des études supérieures. Le fait d'accorder des crédits pour les cours d'INJAZ dans les campus universitaires augmenterait grandement la participation à ses cours, mais à l'heure actuelle, seulement une université accorde des crédits pour ses cours. Davantage d'efforts sont déployés afin de renforcer



et de consolider le partenariat avec les universités les collègues.

davantage d'activités promotionnelles vers les médias sociaux.

**Viabilité.** L'objectif d'INJAZ est de renforcer le fonds de dotation afin de lui permettre de maintenir ses opérations de façon indépendante, sans l'aide des donateurs externes, mais ce montant est substantiel. La collecte de fonds, les contributions annuelles des membres du conseil, le School Adoption Programme, l'établissement de nouveaux cours pouvant attirer du financement et d'autres programmes parrainés sont les moteurs principaux de l'augmentation des revenus afin de couvrir les dépenses et de constituer le fonds de dotation. Une des difficultés porte sur la nécessité constante d'obtenir de nouvelles entreprises parrainées afin d'élargir les programmes et d'assurer la viabilité.

### **Principaux enseignements tirés**

- Le fait d'insuffler l'entrepreneuriat au sein des systèmes d'éducation est la façon la plus efficace de développer un bassin de futurs entrepreneurs disposant de connaissances et de capacités de base afin de faire croître le secteur privé.
- Des organisations crédibles, comme INJAZ, disposant de programmes de formation avérés, constituent d'importantes initiatives ascendantes afin d'exposer les étudiants des écoles, collèges et universités à un état d'esprit entrepreneurial et à l'ensemble nécessaire de concepts, principes, processus, aptitudes et compétences entrepreneuriaux.
- L'établissement de partenariats avec les ministères de l'Éducation et avec les institutions d'enseignement supérieur est essentiel à l'intégration des programmes d'éducation entrepreneuriale dans les écoles et les salles de classe. Il s'avère que ces institutions sont disposées à ouvrir leurs portes aux organisations offrant de véritables cours universitaires et adoptant des approches en la matière. Il s'agit de la première étape en vue de l'intégration de l'entrepreneuriat en tant que composante des programmes et de l'inclusion de modules et de cours d'entrepreneuriat au sein du système

**Surabondance des médias grand public.** Le marketing et les relations publiques sont très importants pour INJAZ. L'organisation doit continuellement promouvoir sa marque et ses messages dans le grand public. Par le passé, l'organisation a été très efficace dans l'utilisation d'outils médiatiques, comme des communiqués de presse, des repas avec les médias, et des campagnes médiatiques de masse, mais au fil du temps, les médias sont devenus surchargés et il est de plus en plus difficile d'attirer l'attention. Une des façons de remédier à cette difficulté est de diriger



d'éducation, à différents niveaux du cycle d'enseignement.

- L'introduction de l'enseignement entrepreneurial suscite la participation d'un grand nombre d'acteurs, y compris, les enseignants et les administrateurs des écoles, collègues et universités, ainsi que du secteur privé. Ensemble, ils représentent d'importants acteurs dans la création d'un écosystème entrepreneurial.
- Les activités promotionnelles sont très importantes pour sensibiliser à l'égard de l'entrepreneuriat et pour faire croître la demande en vue de l'adoption de cours et de programmes d'enseignement dans le domaine de l'entrepreneuriat.
- Les programmes d'éducation entrepreneuriale devraient comprendre des composantes fondées sur l'expérience, afin de donner aux étudiants la possibilité d'apprendre par la pratique.
- Afin de répondre aux besoins d'un nombre croissant de jeunes entrepreneurs motivés à démarrer leur propre entreprise, les gouvernements et autres organismes de soutien devront également dévouer des efforts afin de les aider à accéder à des ressources financières et non financières en vue de réussir le lancement de leur entreprise et d'améliorer leurs chances de survie et de croissance.

## 2.2 Appuyer la création entreprise

À l'heure actuelle, le processus de création d'entreprises au moyen de services

d'encadrement et de conseils ne fait pas l'objet d'une attention adéquate. Une des grandes difficultés auxquelles les jeunes entrepreneurs font face, en dehors du manque de connaissances, de compétences et de réseaux, est la difficulté d'accéder à du financement bancaire. Le concept d'investisseurs potentiels n'est pas bien développé dans la région, ce pourquoi il est difficile pour les jeunes pousses de trouver du capital de lancement. Les deux profils de bonnes pratiques présentés dans cette section constituent des exemples de modèles cherchant à surmonter ces difficultés.

La Fondation Création d'Entreprises (FCE) au Maroc a été sélectionnée pour ses bonnes pratiques en raison de sa présence établie en tant qu'organisation de soutien entrepreneurial crédible à l'intention des jeunes, et en raison de son expertise confirmée, de sa portée au moyen d'un réseau de bureaux régionaux, de ses approches novatrices, et de ses résultats documentés.

L'initiative d'entrepreneuriat Souk At-Tanmia en Tunisie a été sélectionnée en raison de son approche novatrice de partenariat en vue de mobiliser des ressources, son expertise et ses réseaux comprenant un grand nombre d'organisations donatrices, et d'acteurs locaux partout en Tunisie, visant à animer l'énergie entrepreneuriale dans les régions sous-développées, et à appuyer des jeunes pousses novatrices ayant le potentiel de créer des emplois et de



contribuer à la prospérité économique. Bien que cette initiative se trouve dans sa phase pilote, proposant une bonne pratique par conséquent émergente, l'évaluation semestrielle du rendement du projet, à ce jour, fait état d'une incidence sur la création d'emplois et sur l'écosystème entrepreneurial, et a permis de repérer un certain nombre de leçons tirées pouvant présenter une valeur pour les pays et les partenaires du Partenariat de Deauville.

## Fondation Création d'Entreprises, Maroc

**Aperçu :** La Fondation Création d'Entreprises (FCE), une fondation du Groupe Banque populaire, a pour mission principale de

promouvoir une culture entrepreneuriale et d'appuyer la création d'entreprises au Maroc<sup>4</sup>. Cette fondation aide les jeunes Marocains à développer leur sens de l'entrepreneuriat et leur capacité en la matière, et fournit une vaste gamme de conseils, de l'encadrement, du mentorat, et de la formation, afin de favoriser la création de nouvelles entreprises. La mission de la FCE reflète l'engagement continu de la Banque populaire afin d'appuyer le développement des micro et petites entreprises (MPE) et de promouvoir la survie de nouvelles entreprises. La FCE mène ses activités grâce à des bureaux dans 15 régions au pays. L'objectif est d'être le centre d'excellence en matière d'entrepreneuriat et de servir de modèle à suivre.

### Faits en bref

Année d'établissement	Incorporation à titre de nouvel organisme de bienfaisance à but non lucratif en 2001
Nombre d'employés et de bureaux	27 employés ; 15 bureaux régionaux
Bénéficiaires	Jeunes entrepreneurs potentiels âgés de 20 à 45 ans ; marocains vivant à l'étranger
Nombre de lancements d'entreprises appuyés (du 1er janvier 2005 au 13 octobre 2013)	1 717
Nombre d'emplois créés	8 535 (cinq en moyenne par entreprise)
Investissement total stimulé dans des projets	MAD 1,1 milliard ; moyenne de MAD 630 000 par entreprise
Montant total de crédits obtenus par des jeunes pousses	MAD 490 millions

Note : MAD = Dirham Marocain

<sup>4</sup> <http://www.fondationinvest.ma/>



## A. Contexte et histoire institutionnelle

La FCE a été créée par le Groupe Banque populaire en 1991 et s'est enregistrée comme nouvel organisme de bienfaisance à but non lucratif en 2001. Ses premières activités ont été de créer un partenariat avec le National Council on Youth and the Future, dont la mission était de promouvoir l'esprit d'entrepreneuriat chez les jeunes Marocains et de fournir de l'aide et de l'appui aux jeunes diplômés sans emploi afin de les aider à créer leur propre entreprise. L'objectif principal à l'époque était de mettre en place un système national de soutien à l'intention des jeunes sans emploi. Avant 2000, la FCE faisait partie du petit nombre d'institutions marocaines appuyant le développement de l'entrepreneuriat.

Les changements politiques subséquents (entrée du Maroc dans l'Organisation du mondiale du commerce, signature de plusieurs accords de libre-échange, accent stratégique sur des réformes législatives et réglementaires afin de libéraliser l'économie, publication de la charte de la petite et moyenne entreprise de 2002) ont donné lieu à l'émergence de nouvelles organisations dans le domaine de l'entrepreneuriat. Parmi ces organisations, on compte l'établissement de l'Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME), le lancement de centres régionaux d'investissement (CRI) afin d'agir comme un guichet unique pour les investisseurs

et la création de nouvelles entreprises, ainsi que la montée d'associations entrepreneuriales, comme l'Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc (AFEM) et le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD). En raison de cette infrastructure en évolution et du soutien au développement des MPME, en 2004, le conseil d'administration de la FCE a commandé un diagnostic opérationnel en vue d'une réorientation stratégique des activités de la Fondation.

Selon le nouveau plan d'affaires approuvé par le conseil en 2005, la FCE a élargi la portée de ses opérations en signant des ententes de partenariat avec les Banques populaires régionales afin d'établir un réseau de bureaux régionaux pouvant travailler en étroite collaboration avec de potentiels clients. La FCE a également signé des ententes avec les centres régionaux d'investissement afin d'établir des Comités régionaux pour la création d'entreprise (CRPCE) dans les 15 nouveaux bureaux. Les CRPCE rassemblent les partenaires régionaux clés représentant : les Banques populaires régionales, les chambres de commerce et l'industrie, les universités, les directions régionales de l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPPT), l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC), et d'autres ONG nationales régionales participant à la promotion de l'entrepreneuriat, comme l'AFEM et le CJD, et vise à créer des synergies pour la



promotion de l'entrepreneuriat à l'échelle régionale. Les tâches principales des comités régionaux sont les suivantes : la promotion de l'entrepreneuriat, l'exploration de projets d'entreprises viables et l'appui de la création d'entreprises durables.

**Objectifs :** L'objectif de la FCE est de favoriser la création d'entreprises chez les jeunes entrepreneurs et d'améliorer les taux de survie de nouvelles entreprises en offrant un soutien essentiel au développement des compétences appropriées, à la préparation de plans d'affaires, à l'accès à du financement, et à l'établissement d'entreprises viables.

**Bénéficiaires :** La FCE cible essentiellement les Marocains âgés de 20 à 45 ans, disposant d'un diplôme universitaire ou d'un diplôme de formation professionnelle, ayant une nouvelle entreprise, qui sont prêts à en démarrer une, ou ayant nouvellement créé une entreprise ayant besoin de conseils, et de mentorat. Les Marocains vivant à l'étranger constituent une cible secondaire, ceux-ci pouvant être encouragés à animer de nouvelles activités commerciales au Maroc, que ce soit par l'établissement de succursales, en démarrant une nouvelle entreprise, ou en investissant dans une jeune pousse en partenariat. Toutefois, les bureaux de la FCE sont ouverts à tous les Marocains ayant besoin d'aide pour redémarrer l'entreprise (formation, conseil).

## B. Modèle organisationnel

La FCE est une fondation du Groupe Banque populaire. Elle est dirigée par un conseil d'administration, qui fournit de l'orientation stratégique et politique et examine et approuve les plans de travail annuels. L'administration centrale de la FCE est située à Casablanca et son mandat est exécuté à l'aide d'un réseau de 15 bureaux régionaux situés partout au Maroc, établis en partenariat avec les Banques populaires régionales. Grâce à la formation des CCRPCE, la FCE a mis sur pied un réseau de membres institutionnels dans chaque région afin de veiller à ce que chacun de ce projet puisse profiter d'un soutien à tous les stades de leur création, de la définition du projet jusqu'à deux années suivant leur mise sur pied.

**Personnel :** Au milieu de l'année 2013, la FCE disposait de 27 employés, dont un dans chacun des 15 bureaux régionaux, et les autres occupant des rôles de leadership, d'administration, de développement et de communications dans l'administration centrale. Parmi les employés, 17 (12 % de femmes) participe directement à la prestation de services d'information et de soutien à l'intention des jeunes entrepreneurs.

## C. Modèle opérationnel

**Produits et services :** Les services de développement de l'entrepreneuriat offerts



par la FCE consistent à fournir de l'information, de la formation entrepreneuriale, ainsi que des conseils. En somme, elle appuie les jeunes dans l'exploration de possibilités de nouvelles entreprises, l'élaboration d'idées d'affaires, la formulation de plans commerciaux, l'obtention de financement, les aident à composer avec les formalités d'enregistrement d'entreprises, le lancement d'entreprises, ainsi qu'à l'acquisition de compétences entrepreneuriales et de gestion améliorant leurs chances de survie et de réussite. Ces services sont accessibles à partir des bureaux régionaux de la FCE pour tout nouvel entrepreneur disposant d'une idée d'entreprise et nécessitant de l'information et des conseils. En outre, la FCE dispose de deux programmes phare : un appel annuel à des propositions de projets novateurs de la part de jeunes marocains vivants au pays ainsi que le programme Marocains du Monde ciblant la diaspora marocaine.

L'appel annuel à des propositions de projets novateurs a lieu depuis 2006. L'objectif est de sélectionner jusqu'à 30 projets dans chacune des 15 régions, selon le nombre et la qualité des projets présentés. Les projets sélectionnés bénéficient de l'expertise de la FCE et des membres des CRPCE grâce à un programme offrant des services pour la phase précédant le lancement, la phase du lancement, et les étapes subséquentes.

La première phase prévoit une période de six mois où les jeunes entrepreneurs participent en groupe au programme de soutien pré-crédation, comprenant une semaine de formation entrepreneuriale (séminaires sur les plans d'affaires, les outils de financement et le processus de lancement, etc.), une semaine de formation managériale (méthode de préparation de proposition de financement bancaire, marketing, gestion de projet, etc.), suivie d'encadrement individuel de la FCE et des membres des CRPCE pour les préparer à la phase de lancement.

Au cours de la phase de lancement, les entrepreneurs sont appuyés par des bureaux régionaux de la FCE et des CRI, qui leur apportent une aide avec les formalités inhérentes à l'enregistrement d'une entreprise, la préparation de dossiers bancaires, le choix de fournisseurs, le recrutement des meilleurs employés, et reçoivent un encadrement tout au long du processus de négociation de l'achat de propriété ou de baux pour les locaux de l'entreprise, la passation de contrats avec les fournisseurs d'équipements, et autres mesures nécessaires.

Après avoir créé leur entreprise, ces nouveaux entrepreneurs sont surveillés au cours des deux premières années de la phase de post-crédation. Cette aide comporte des séminaires de formation



entrepreneuriale et de gestion (par exemple, questions de taxation, gestion financière, planification) ainsi que des visites sur les lieux de chaque entreprise tous les trois mois, afin de surveiller les développements et d'aider à la résolution de problèmes, de faciliter le réseautage, et de fournir de l'encadrement et du soutien sous forme de mentorat pour assurer la viabilité de l'entreprise. Tous les conseillers du programme sont des employés de la FCE, aidés de membres des CRPCE, et tous les services sont fournis gratuitement aux bénéficiaires.

Sur les 600 demandes reçues en réponse à l'appel d'offres de 2013, 381 ont été sélectionnées dans l'évaluation initiale et 196 projets ont reçu l'approbation finale, faisant participer 215 jeunes entrepreneurs provenant des 15 régions. Toutefois, une caractéristique unique de cette initiative est que les candidats non sélectionnés désirent mener à bien leur idée de projet peuvent toujours recevoir un soutien sous forme de conseils, de façon individuelle, de la part des bureaux régionaux de la FCE, qui sont ouverts à toute personne cherchant à obtenir de l'appui dans le processus de lancement de leur entreprise.

Pour aider les jeunes entrepreneurs à obtenir du financement pour leurs projets, la FCE fournit de l'aide dans la préparation de dossiers financiers et pour faciliter l'établissement de liens avec les banques du Maroc (bien que 80 % des jeunes pousses clientes de la FCE soient

financées par la Banque populaire). En raison des difficultés éprouvées par les jeunes entrepreneurs du Maroc dans l'obtention de financement bancaire, la FCE encourage ses clients à formuler leur demande auprès de plusieurs institutions financières et de tirer parti de l'exécution rapide garantie par Damane Express, mise en œuvre par la Caisse Centrale de Garantie (CCG) en 2012 afin de garantir des prêts bancaires d'une valeur maximale de MAD 1 million pour les jeunes pousses et les très petites entreprises (TPE).

Le second programme phare est le projet novateur Marocains du Monde, grâce auquel la FCE parvient à toucher la diaspora marocaine. Depuis 2009, le programme augmente la sensibilisation au sein de la diaspora au sujet des possibilités d'investissement, en vue de la création de nouvelles entreprises au Maroc et du soutien de la mise en œuvre des stratégies gouvernementales de mobilisation des Marocains vivant dans d'autres parties du monde. La FCE offre de l'information au sujet des possibilités en matière de chaînes de travail en fonction des grappes sectorielles (par exemple, automobile, électronique) et des possibilités en fonction des secteurs de métier (par exemple, artisans, construction) qui nécessiteraient de l'investissement de moins de MAD 5 millions. Pour ce programme, la FCE cible les professionnels marocains vivant à l'étranger (par exemple, les ingénieurs, les détenteurs de doctorat, les diplômés et les experts), disposant de



l'expérience et des compétences nécessaires au lancement de nouvelles entreprises au Maroc, à l'établissement de succursales au pays, ou pour devenir des investisseurs dans d'autres entreprises marocaines. En outre, la FCE organise des réunions à l'étranger afin d'attirer des investisseurs dans le projet Marocains du Monde en offrant sa trousse de soutien à l'établissement d'entreprises au Maroc.

À plus grande échelle, la FCE cible les étudiants d'écoles et d'universités grâce à des activités promotionnelles visant à favoriser un esprit entrepreneurial, à améliorer leurs connaissances sur la façon d'explorer des idées d'entreprises et à élaborer des plans d'activité, et inspirer les entrepreneurs potentiels à démarrer leur entreprise. L'objectif consiste à inspirer les jeunes au sujet des possibilités de créer leur propre emploi grâce à l'entrepreneuriat, ce qui est d'une importance essentielle au pays, où le taux de chômage chez les nouveaux diplômés est très élevé en raison du faible nombre de possibilités d'emplois rémunérés. Pour mettre en œuvre ces activités, la FCE a créé des partenariats avec toutes les universités marocaines, et les écoles de commerce. Les experts effectuent des présentations de façon régulière, organisent des ateliers dans le cadre de conférences nationales sur l'entrepreneuriat, servent de jury dans le cadre de compétitions de plans d'affaires, et offrent leurs cours de formation sur l'élaboration de plans d'affaires.

#### D. Modèle financier

Pour mener ses activités principales, la FCE dispose d'un budget annuel de MAD 7 millions, fournis par la Fondation Banque populaire. Cette subvention est utilisée afin de payer les salaires des experts et des formateurs, le soutien sous forme d'encadrement pour les phases précédant et suivant la création d'entreprises, le parrainage d'événements de promotion de l'esprit entrepreneurial chez les jeunes, ainsi que d'autres activités de promotion de l'entrepreneuriat.

Au cours des trois dernières années, la FCE a attiré du financement de projets de la part d'institutions financières internationales (IFI) et d'autres organisations donatrices. Le programme Marocains du Monde reçoit également du financement provenant de l'Initiative migration et développement de la Banque africaine de développement (BAD). En outre, la FCE est partenaire avec Silatech, située au Qatar, afin de développer de nouvelles initiatives visant le groupe d'âge des 18 à 35 ans, qui lui permettra de rejoindre encore plus de jeunes entrepreneurs.

La FCE conclut également des ententes contractuelles afin de fournir ses services à d'autres organisations. Par exemple, en vertu d'un contrat avec Royal Air Maroc, la FCE accepte de fournir de la formation entrepreneuriale, de la planification d'entreprise et du soutien consultatif aux représentants quittant volontairement la



compagnie aérienne, en vue de les aider à réussir leur transition vers des projets d'entreprise économiquement viables, dans les secteurs de l'industrie, du commerce et des services.

## E. Résultats et impacts

Les bureaux de la FCE offrent des services de soutien à plus de 3 000 personnes tous les ans. De janvier 2005 à décembre 2012, ils ont reçu 17 731 demandes de soutien et fourni 48 026 services (par exemple, formation, conseils). Ces données rendent compte de la pertinence de la FCE et de ses services. En effet, elle est devenue une des entités de soutien entrepreneurial les plus connues au Maroc, et occupe le rôle de championne de l'entrepreneuriat et des nouvelles entreprises au pays. Depuis le début 2005 jusqu'à juin 2013, la création de 1 717 nouvelles entreprises, générant au total 8 585 emplois (moyenne de cinq emplois par entreprise) (FCE 2013), a été directement attribué au soutien offert par la FCE. Toutefois, l'incidence de la FCE va bien au-delà de sa contribution en matière de création d'emplois. L'approche de la FCE permet également des taux de survie favorables des nouvelles entreprises. Les études de suivi révèlent que 77 % des jeunes pousses qu'elle a assistées sont

toujours actives après la phase de suivi post-crédit et de soutien sous forme d'encadrement de deux années.

Le montant total des investissements générés par les nouvelles entreprises a dépassé MAD 1 milliard, ce qui représente une moyenne de MAD 630 000 par entreprise. Les projets ont permis d'obtenir MAD 490 millions en crédits bancaires, ce qui constitue 45 % des investissements totaux pour les projets. Bien que près de la moitié des nouvelles entreprises (47 %) autofinancent leur lancement, la majorité sont en mesure d'obtenir du financement de la Banque populaire ou d'autres banques. À ce chapitre, la FCE semble plus efficace pour ce qui est de faciliter le financement du lancement d'entreprise pour ses entrepreneurs que d'autres programmes d'entrepreneuriat à l'intention des jeunes du Maroc. Par exemple, seulement 19 % des jeunes entrepreneurs participant au programme<sup>5</sup> Moukalawati de ANAPEC de 2012 ont été en mesure d'obtenir du financement bancaire pour le lancement de leur entreprise, même avec la garantie spéciale de la CCG. Sur les 201 entreprises créées par la Fondation du jeune entrepreneur entre 2011 et 2013, seulement un tiers ont obtenu du financement bancaire<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Le programme Moukalawati cible les diplômés sans emploi.

<sup>6</sup> <http://fjemaroc.ma/page-4-Creationentreprises-40-fr-1-fondationentrepreneur.html>



Concernant le programme Marocains du Monde, qui a été lancé en 2009, 197 entreprises ont été créées au Maroc jusqu'à la fin 2012, pour une moyenne de 50 par an, créant 912 emplois. Bien que les projets du programme débutent avec le même nombre moyen d'employés que d'autres programmes pour jeunes pousses de la FCE, ces entreprises ont le potentiel de connaître une croissance future supérieure. Les entreprises sont à l'origine d'investissement de MAD 228 millions, sur lesquels MAD 63 millions ont été obtenus de financement bancaire (environ 28 % de l'investissement total). Environ les deux tiers des entreprises créées dans le cadre du programme appartiennent au secteur des services et 10 % sont dirigées par des femmes. Il convient également de noter que la majorité des projets proviennent de régions à l'extérieur de Rabat et de Casablanca, ce qui montre qu'ils contribuent au développement économique local. Près des trois quarts de ces projets sont dirigés par des membres de la diaspora marocaine, provenant de France, d'Espagne et d'Italie.

## F. Principaux facteurs de réussite

Cinq facteurs sont à l'origine de la réussite de la FCE.

**Tout d'abord, on compte son statut de filiale de la Banque populaire et la stabilité conséquente de ses entités d'administration et de gouvernance.** Ce

positionnement a permis à la FCE d'optimiser son efficacité, d'adopter une gestion par objectifs, d'acquérir une transparence financière (comptabilité législative, vérification financière annuelle), et d'établir une structure de gouvernance adéquate à l'aide de plans de travail approuvés par le conseil d'administration et l'assemblée générale, et surveillée et supervisée par le président. L'établissement de bureaux régionaux rend ses services plus accessibles aux jeunes entrepreneurs provenant de différentes régions du Maroc.

**En second lieu, la réussite de la FCE est attribuable à son approche axée sur le partenariat,** adoptée par la formation de CRPCE et la participation à un ensemble de réseaux comprenant les CRI, les CJD l'AFEM, le Centre national pour la recherche scientifique et technique (CNRST), le Morocco Entrepreneurship Network, et d'autres entités de soutien entrepreneurial clés à l'échelle régionale, ainsi que grâce à des relations privilégiées établies avec les ministères et les institutions publiques. Cette approche axée sur le partenariat contribue à bâtir un système de soutien plus intégré pour les nouvelles jeunes pousses et élargit la portée de son programme d'assistance.

**Troisièmement, sa réussite est attribuable à son approche de soutien global à l'égard des clients,** fondée sur un ensemble intégré de services répondant à tous les besoins des entrepreneurs, au cours des phases de pré-lancement, de



lancement et post-création. L'appel annuel à des propositions novatrices est une manière efficace de repérer de jeunes entrepreneurs potentiels à l'aide d'approches group es de formation en vue du démarrage d'entreprises et pour favoriser un réseau de soutien mutuel.

**Quatrièmement, la réussite de la FCE tient à son lien avec la Banque populaire régionale.** Non seulement la Banque fournit à la FCE des bureaux régionaux, mais cette relation est également importante car elle permet de faciliter l'accès à du financement pour les nouvelles entreprises cr ees à l'aide du soutien de la FCE. L'approbation des demandes financières n'est pas garantie, mais ce réseau bancaire s'engage également à favoriser l'entrepreneuriat au Maroc et se montre ouvert à envisager l'octroi de prêts à des jeunes pousses.

**Enfin, la réussite de la FCE est attribuable à la qualité de ses employés.** La FCE cherche à engager des conseillers disposant d'une expérience financière et en affaires et de compétences solides en communication, et fournit des programmes annuels de formation afin de perfectionner leurs connaissances et leurs compétences en matière de prestations de conseils. Au fil des ans, la FCE est devenue hautement respectée en tant qu'organisation du secteur de développement entrepreneurial.

## G. Enseignements tirés

En général, les problèmes les plus importants éprouvés par les jeunes pousses au Maroc sont liés au manque d'accompagnement des entrepreneurs et   de mauvaises relations avec les partenaires financiers. Par conséquent, la FCE accorde beaucoup d'importance à l'établissement de bonnes relations avec toutes les banques et à l'importance d'aider les jeunes entrepreneurs à préparer leurs propositions financières. La FCE envoie souvent les dossiers des clients à toutes les banques aux fins d'examen. Des séminaires sont également offerts à tous les jeunes entrepreneurs sur la négociation avec les banques. Une autre leçon tirée par la FCE est que les jeunes pousses peuvent disposer de solides plans d'affaires, mais peuvent accuser de nombreuses faiblesses techniques dans leur mise en œuvre. Ainsi, une importante clé de la réussite est le fait de disposer d'experts et d'encadreurs pour les aider à repérer leurs faiblesses et   les surmonter dans les étapes suivant le lancement.

En dehors des leçons tirées par la FCE dans la conception de programmes pour les jeunes entrepreneurs, comme les avantages de l'encadrement et du mentorat dans les trois phases du développement entrepreneurial et l'utilisation d'appels d'invitation pour donner des détails aux jeunes entrepreneurs latents au



sujet d'idées d'entreprises novatrices, la FCE perçoit de nombreuses lacunes pour ce qui est de répondre aux besoins des jeunes pousses et des TPE au Maroc. Pour fournir un écosystème plus solide afin de soutenir les efforts de la FCE, il doit y avoir un environnement plus favorable pour les jeunes entrepreneurs. Pour ce faire, il serait possible de fournir davantage d'incitations fiscales pour les jeunes entreprises et entrepreneurs, comme des exemptions fiscales pour les jeunes entrepreneurs qui démarrent une entreprise et autres avantages connexes. En outre, davantage d'efforts doivent être consacrés afin de promouvoir l'entrepreneuriat par les médias, comme des compétitions et des projets de plans d'affaires en ligne, pour motiver et inspirer les jeunes et leur fournir des connaissances au sujet du processus entrepreneurial. Pour régler les problèmes éprouvés par les jeunes entrepreneurs dans l'obtention de financement, la FCE souhaiterait la mise sur pied d'un système de certification où les banques accepteraient de financer des jeunes pousses dans les cas où la FCE certifierait que les jeunes pousses sont une valeur sûre. En outre, l'accent doit être placé sur la promotion des jeunes pousses, particulièrement dans les secteurs des technologies de l'information et il convient également de s'assurer que les banquiers disposent des connaissances nécessaires pour appuyer les entreprises dans les secteurs fondés sur la connaissance.

### **Principaux enseignements tirés**

- La demande en matière d'entrepreneuriat chez les jeunes peut être stimulée au moyen d'appels à propositions de projets novateurs, mais doit être appuyée par des efforts initiaux visant à promouvoir l'entrepreneuriat comme option de carrière viable et attrayante, à renforcer la culture d'entrepreneuriat et à inspirer les jeunes au sujet des possibilités en matière de démarrage d'entreprise.
- L'appui accordé aux entrepreneurs pour leur jeune pousse doit comprendre une composante pour faciliter leur accès au financement.
- Les taux de survie des nouvelles entreprises peuvent être positivement influencés en préparant mieux les entrepreneurs dans la phase de pré-lancement et en fournissant un encadrement post-crédation, ainsi qu'en surveillant les deux premières années d'activités, lorsqu'ils sont les plus vulnérables.
- Il est important de développer une présence régionale pour rendre disponibles et accessibles les services de soutien aux jeunes entrepreneurs potentiels à l'échelle locale. Pour ce faire, il convient d'établir des bureaux régionaux et de développer des partenariats, avec des organisations supplémentaires disposant d'une présence régionale et locale. Former



un partenariat avec des entités liées à l'entrepreneuriat aide également à bâtir un écosystème pour le développement de jeunes entrepreneurs.

- Des résultats positifs peuvent être obtenus en ciblant la diaspora vivant à l'étranger et en liant ses membres à des possibilités d'entreprises dans leur pays d'origine pour stimuler le retour de talents, la création d'entreprises, l'investissement et des emplois.

## L'initiative de développement de l'entrepreneuriat Souk At-Tanmia, Tunisie

**Aperçu :** L'initiative de développement de l'entrepreneuriat Souk At-Tanmia (un marché pour le développement) consiste en un projet pilote de partenariat entre la BAD et autres donneurs, une multitude d'intervenants publics et privés, et la société civile tunisienne ayant pour but de fournir une réponse efficace aux difficultés liées au chômage après le printemps arabe en Tunisie, et ce, particulièrement pour la jeunesse<sup>7</sup>. Son objectif consiste à bâtir un momentum d'espoir et générer des emplois et des revenus dans toutes les régions de Tunisie. Le programme invite à la soumission de projets grâce à un

processus concurrentiel et offre de la formation entrepreneuriale, un an de soutien sous forme d'encadrement au cours de la phase de mise en œuvre, et de subventions de lancement de TND 10 000 à TND 30 000 pour aider à défrayer les coûts initiaux et à permettre aux entrepreneurs de satisfaire les exigences en matière de capitaux afin d'être admissible au financement bancaire. Les propositions sont ouvertes aux entrepreneurs individuels, aux MPE, aux coopératives et aux ONG, et une préférence est accordée aux propositions de projets provenant de jeunes personnes, de femmes, de chômeurs, et de propositions de projets situés dans des régions désavantagées ou de projets profitant à ces groupes, particulièrement sur le plan de la création d'emplois. Par-dessus tout, Souk At-Tanmia se distingue par son partenariat très élargi, pour ce qui est du nombre et de la diversité de ses membres, et de l'importance de son budget. En effet, l'initiative est décrite comme étant la mobilisation la plus importante de partenaires, d'associations, de sociétés civiles et d'académies de développement public-privé œuvrant pour la promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat en Tunisie (Fonds pour la réalisation des OMD 2013 : 13).



<sup>7</sup> <http://www.soukattanmia.org/>

Faits en bref	
Année d'établissement	2012
Objectif principal	Promouvoir la création d'emplois ainsi qu'une croissance inclusive au moyen de l'entrepreneuriat
Nombre de projets partenaires	20 organisations (organisations de développement international, secteur privé, organisations de sociétés civiles, associations d'entreprises, et institutions financières publiques)
Nombre d'employés dans le secrétariat du projet	5
Bénéficiaires	Des projets de création d'entreprises novateurs profitant à la jeunesse, des femmes et des segments désavantagés de la société dans des régions marginalisées de Tunisie.
Nombre de projets d'entreprises appuyés	61
Nombre d'emplois créés/appuyés	437 emplois réels en 2013 (245 emplois directs et 192 emplois indirects) et 641 emplois projetés pour 2014 (330 emplois directs et 311 emplois indirects).
Total des coûts du projet	TND 2 125 429 de financés grâce à des donations de partenaires. TND 1 787 502 décaissés pour 61 bénéficiaires. De plus, TND 1 million ont été fournis en contributions en nature de la part de partenaires.

Note : TND = dinar Tunisien

## A. Contexte et histoire institutionnelle

Le soulèvement populaire en janvier 2011 en Tunisie a mis en évidence un certain nombre de problèmes socio-économiques auxquels fait face un vaste segment de la population. En dépit de la robuste croissance et des progrès importants réalisés dans les récentes années sur le plan du développement humain, d'importants obstacles ont quand même nu à la distribution équitable de la croissance dans les régions de Tunisie. Le chômage chez les jeunes était et s'avère toujours un enjeu grave. En 2011, le taux de chômage chez les jeunes de 15 à 24 ans s'approchait de 44 %, soit une hausse très forte par rapport à un taux déjà élevé en 2010 se chiffrant à 30 % (ONEQ, 2012).

Le chômage est encore plus sérieux chez les jeunes disposant d'un niveau d'éducation supérieure, particulièrement ceux vivant dans les régions intérieures du pays. Le secteur privé n'était pas suffisamment important ne connaissait pas une croissance suffisamment rapide pour absorber le nombre croissant de nouveaux diplômés sur le marché du travail en raison des faibles investissements privés.

En outre, la droit du travail contraignant concernant l'embauche et le licenciement et des coûts de sécurité sociale élevés ont nu à la croissance de l'emploi (BAD et al., 2013).

La révolution a également mis en évidence l'importance des disparités régionales en



Tunisie, et la souffrance intérieure des régions en raison de taux de chômage nettement plus élevé, des investissements beaucoup moins importants du secteur privé et public, et des lacunes importantes dans la densité des MPME privées et des niveaux d'activité entrepreneuriale, comparativement aux régions côtières. Selon les résultats de 2010 et de 2012 du Global Entrepreneurship Monitor, très peu de Tunisiens sont engagés à tenter de démarrer une nouvelle entreprise – moins de 2 % des adultes (18 à 64 ans), comparativement à une moyenne de 6,7 % de la population adulte (2010) dans d'autres pays disposant d'un niveau de développement économique similaire (Kelley et al., 2011; Roland Xavier et al., 2013). Une des raisons du faible niveau de nouvel entrepreneuriat est également le bas pourcentage, à titre comparatif, de la population cherchant de bons débouchés pour démarrer une entreprise, conjugué à la faible culture entrepreneuriale en Tunisie.

Un autre obstacle au développement du secteur privé est la difficulté d'accéder au système de financement, particulièrement pour les groupes vulnérables de la population souffrant d'un manque de financement pour démarrer une entreprise ou de la contribution personnelle aux garanties requises par les banques pour obtenir les fonds nécessaires au lancement de projets productifs. Une enquête menée en mai 2012 par l'organisation de l'enquête GeoPoll dans 24 gouvernorats révèle que, pour 66 %

des répondants, les deux obstacles principaux au développement entrepreneurial en Tunisie est l'incapacité de fournir la contribution personnelle en capitaux requis-fonds propres (41 %) et l'incapacité d'accéder à des prêts bancaires (25 %).

Pour une réponse appropriée et immédiate au double défi de stimuler les débouchés entrepreneuriaux dans les régions de Tunisie et de favoriser l'accès au financement, ainsi que pour offrir une solution de rechange pour régler le chômage en Tunisie, la BAD a examiné des leçons retenues de projets modèles de donneurs d'autres régions du monde ainsi que les initiatives et l'écosystème en Tunisie. Le projet Souk At-Tanmia a été conçu de façon à stimuler les Tunisiens à élaborer des idées novatrices de nouvelles entreprises à démarrer dans la communauté, sélectionner celles présentant le potentiel le plus élevé de création d'emplois en vue de bénéficier aux jeunes personnes, aux femmes et aux autres groupes non privilégiés, pour leur fournir la formation de base en entrepreneuriat et en gestion, pour fournir le financement au démarrage, de l'encadrement et du mentorat afin de mener des projets à bien, de sorte qu'ils présentent une probabilité plus élevée de viabilité. En appuyant la création de MPE à l'échelle nationale, le programme contribue à créer une dynamique pour la croissance et à générer des emplois productifs, tout en contribuant à réduire les disparités sociales régionales.



Un autre aspect déterminant a été de réunir des partenaires majeurs de l'écosystème entrepreneurial afin de fournir un soutien logistique aux entrepreneurs. Le nombre de partenaires s'est élevé à 19 (en plus de la BAD), y compris les institutions de développement : le Department for International Development (DFID) du Royaume Uni, le gouvernement danois, le Département d'État des États-Unis, et cinq agences des Nations Unies (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel – ONUDI, Organisation internationale des migrations – OIM, Programme des Nations Unies pour le développement – PNUD, Organisation internationale du travail – OIT, et Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture – FAO) ; des sociétés privées : Microsoft, Talan, Total Tunisie, et Tunisiana ; l'Organisation de la société civile et des associations professionnelles : TOUENSA, le CJD, et la Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie (CONNECT) ; des établissements d'enseignement : le British Council et le Mediterranean School of Business ; les institutions publiques de financement des MPE : la Banque de financement des petites et moyennes entreprises (BFPME) et la Banque tunisienne de solidarité (BTS). Chacun des partenaires a signé l'Entente de partenariat Souk At-Tanmia, définissant les modalités du partenariat et les responsabilités des partenaires.

**Objectifs** : L'objectif principal du partenariat Souk At-Tanmia est d'appuyer la création d'emplois et une croissance

inclusive en Tunisie, en aidant les entrepreneurs à transformer leurs idées en entreprises viables ou les MPE au stade embryonnaire à croître. Le partenariat met particulièrement l'accent sur les groupes désavantagés comme les femmes, les jeunes et les régions économiquement moins privilégiées. Ce faisant, Souk At-Tanmia vise à surmonter les obstacles financiers et non financiers nuisant actuellement au développement de l'entrepreneuriat et à l'inclusivité du secteur privé en Tunisie.

Tout particulièrement, le partenariat contribuera à :

- repérer et appuyer des activités novatrices tout en mobilisant et en accordant du financement de départ aux projets viables ;
- garantir la qualité des projets d'entrée de jeu, en établissant un comité de sélection veillant à ce que les projets appuyés offrent un haut potentiel d'incidence positive sur le développement social et humain en Tunisie ;
- favoriser la création d'emplois tout en appuyant des projets durables conçus pour combler les disparités sociales et régionales ;
- promouvoir la visibilité de projets potentiels afin de leur permettre de profiter du soutien de partenaires existants et potentiels ;
- tirer parti de la combinaison et de la complémentarité des secteurs d'expertise précis des partenaires et



les rendre accessibles aux bénéficiaires (BAD 2012b).

**Bénéficiaires :** Les bénéficiaires visés par le projet sont de jeunes entrepreneurs (de moins de 35 ans), des femmes, et des groupes sous-privilégiés, et la priorité est accordée aux régions de Tunisie les moins développées. La compétition a été ouverte à tous les jeunes entrepreneurs, les ONG, les coopératives et les MPE existantes.

## B. Modèle organisationnel

Souk At-Tanmia est un nouveau modèle pour la mobilisation de ressources financières et techniques afin de promouvoir l'entrepreneuriat à l'échelle nationale. Un groupe de partenaires d'une telle importance requiert une structure organisationnelle systématique (voir Figure 1).

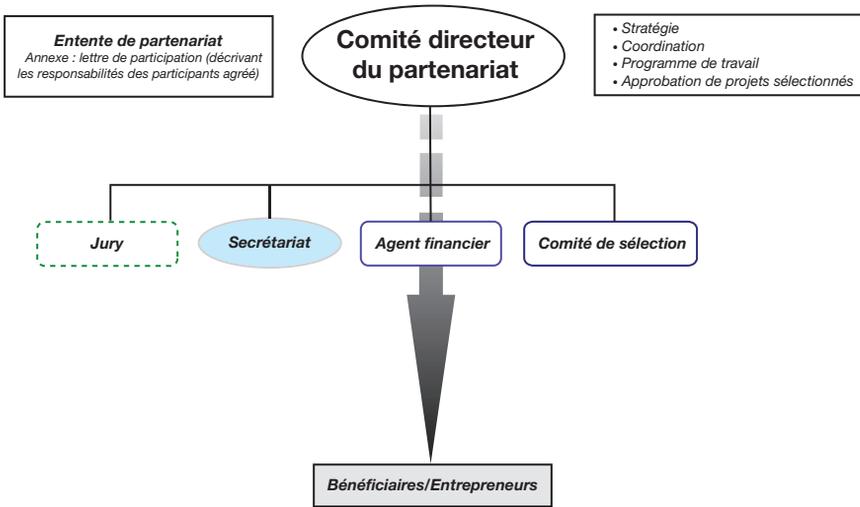
- **Comité directeur du partenariat :** L'entité décisionnelle et de gouvernance pour les projets est le comité directeur, présidé par la BAD et composé d'un représentant de chacun des partenaires, qui se réunit au moins une fois tous les trois mois. Le ministère de l'Investissement et de la Coopération internationale de Tunisie est un observateur du comité directeur. Ce comité détermine la stratégie, les lignes directrices procédurales, et le plan d'action pour les projets, désigne les membres de sous-comités, approuve tous les projets sélectionnés, et coordonne la production de rapports de suivi et d'évaluation du projet.
- **Secrétariat :** La BAD tient le secrétariat. Le rôle du secrétariat est de coordonner la préparation des stratégies, politiques et directives du partenariat, aux fins d'approbation par le comité directeur, de préparer des manuels d'opérations pour la mise en œuvre de projets, de surveiller l'exécution des composantes de projets, de gérer et superviser la mise en œuvre des activités du partenariat et de regrouper la production de tous les rapports financiers et de suivi. Le secrétariat est également responsable de tous les aspects liés aux communications et à la marque. Les coûts initiaux d'opérations du secrétariat ont été couverts par DFID au moyen d'un fonds fiduciaire spécial de la BAD ; un soutien financier et en nature constant de la BAD a également été requis.
- **Agent financier :** Dans ce rôle, la BFPME reçoit les contributions financières des partenaires et gère l'exécution des ententes de subventions et des décaissements de fonds de subventions pour les bénéficiaires du projet. Le choix de la BFPME pour ce rôle a été basé sur son expérience solide des prêts aux MPE et permet au gouvernement tunisien de marquer sa présence au sein du partenariat, aux fins de reproduction future et pour assurer sa viabilité.
- **Comité de sélection :** Ce comité, dont les membres sont choisis parmi les partenaires stratégiques, est responsable du lancement de l'appel



de propositions, de l'examen et de l'évaluation de toutes les présentations, et de la recommandation de sélections aux fins d'approbation par le comité directeur.

- **Jury** : Évaluant un groupe d'entrepreneurs tunisiens importants et de personnalités publiques, ce jury à la tâche de sélectionner l'ensemble final de meilleurs projets.

**Figure 1: Souk At-Tanmia – structure organisationnelle**



Source : Note conceptuelle sur le partenariat Souk At-Tanmia

Trois groupes de travail ont été établis. Le Groupe de travail sur l'encadrement veille à ce qu'un programme complet d'encadrement et de mentorat soit disponible pour aider et guider les bénéficiaires dans la mise en œuvre de leurs projets. Le Groupe de travail sur la communication coordonne toutes les activités de communication au cours des différentes phases des projets et cherche à maximiser l'impact du partenariat sur le développement de la Tunisie. Le Groupe de travail sur les évaluations est responsable de l'évaluation

des phases pilotes du projet, y compris du rôle des partenaires du projet dans l'exécution de leurs tâches respectives, comme l'encadrement, bien qu'une évaluation finale soit mise en œuvre par une équipe d'évaluation externe et indépendante.

**Personnel** : Le secrétariat de la BAD est composé d'un coordonnateur de projets, d'un gestionnaire de projets, et d'une petite équipe technique consistant en un expert en comptabilité et en décaissement,



d'un expert en communications et en partenariats, et d'un expert en surveillance et en évaluation. Leurs efforts sont appuyés par les trois groupes de travail, et des contributions en nature de la part de nombreux partenaires du projet, comme la mise sur pied d'un site Web, la tenue d'une ligne d'aide ou l'organisation de campagnes de communications auprès d'organisations de la société civile.

### C. Modèle opérationnel

**Produits et services :** Le programme Souk At-Tannia consiste en cinq composantes :

**a) Communications et promotion.** Le programme a été lancé en juillet 2012 à l'aide d'une solide stratégie de communications. Pas moins de 30 000 livrets d'information ont été distribués partout en Tunisie. La tournée de sensibilisation a consisté en 30 réunions régionales, au total, pour présenter le projet et encourager la participation à tous les gouvernorats. Plus de 5 millions de messages textes ont été envoyés à l'aide de téléphones mobiles grâce aux partenaires tunisiens. De plus, une utilisation abondante a été faite des médias, y compris des médias sociaux (Facebook, Twitter, Youtube), ainsi que d'organisations locales pour promouvoir l'initiative. Les parties intéressées ont été dirigées vers le site Web de l'initiative Souk At-Tannia, où elles ont été en mesure d'accéder au formulaire de proposition.

Tous les formulaires remplis ont été soumis en ligne. De plus, 50 organisations de la société civile ont été mobilisées par Touensa pour promouvoir l'initiative et aider les candidats à remplir leur formulaire de proposition. Ces efforts de communication intensifs et exhaustifs ont donné lieu à plus de 2000 demandes et à une abondante couverture sous forme de relations publiques dans les médias. En Janvier 2013, à la fin de la première compétition, une conférence de presse a été organisée pour annoncer les gagnants et de leur permettre de présenter publiquement leurs projets.

**b) Sélection des candidats.** Deux ensembles de critères ont été utilisés par le comité de sélection. L'ensemble fondamental de critères a pris en considération : (i) le potentiel de création d'emploi ; (ii) la faisabilité du projet ; (iii) sa viabilité financière et son potentiel de durabilité. Des points supplémentaires ont été accordés aux projets : (i) émanant d'une jeune personne ou d'une femme ou lorsque le projet bénéficierait grandement à ces groupes ; (ii) situés dans une région sous-desservies ; (iii) dont le produit visé, son processus de production ou de marketing sont novateurs ; (iv) présentant la possibilité d'être développés, transférés ou reproduits ailleurs au pays.

**c) Formation de base en entrepreneuriat.**

Le comité de sélection a sélectionné les 300 meilleurs projets selon les critères



d'évaluation. Ces candidats ont reçu un mois pour développer leur idée d'entreprise, notamment, des projections financières détaillées, et pour ensuite soumettre de nouveau leur proposition révisée dans un nouveau formulaire. Au début du mois, les candidats ont été en mesure de participer à une formation de renforcement des capacités offerte par des formateurs du British Council en collaboration avec le Tunisia Gwent College, portant sur l'entrepreneuriat, la planification entreprise, la comptabilité de base, et des concepts de gestion. Les ateliers, menés dans 15 régions, ont également permis de fournir de l'aide sur une base individuelle aux personnes qui en avaient besoin, pour remplir leur second formulaire de soumission. À la seconde étape, le comité de sélection a examiné les propositions améliorées et sélectionné la liste finale de 71 projets dont la qualité était la plus élevée, aux fins de financement et de mentorat (British Council, 2013).

**d) Financement projet.** Un des principaux objectifs du partenariat était de régler le manque d'accessibilité au financement bancaire pour les jeunes pousses et les jeunes entreprises. Ainsi, un des avantages principaux des projets appuyés était la composante du programme liée aux subventions. Chacun des 71 projets était admissible à une subvention de TND 10 000 à TND 30 000, devant être utilisés pour couvrir les coûts de lancement ou comme contribution en capitaux pour répondre aux exigences de prêts

bancaires de la Banque de financement des petites et moyennes entreprises (BFPME), de la BTS ou d'une autre banque. Le coût des projets admissibles pouvait osciller entre TND 10 000 et TND 180 000, compte tenu du fait que les projets de cette envergure faisaient face aux plus grandes difficultés d'accès à du financement en Tunisie. Compte tenu des règles utilisées par les banques, les capitaux (sous forme de subventions) de TND 30 000 donneraient aux entrepreneurs la possibilité d'obtenir un financement pouvant aller jusqu'à TND 150 000 de la part d'institutions financières partenaires. La subvention a été remise en tranches, conditionnellement à la réalisation de certains jalons. La première tranche, correspondant au coût du démarrage de l'entreprise (coût d'enregistrement, d'équipements et d'intrants, etc.), a été remise une fois le montant approuvé par l'encadreur et la décision d'approbation communiquée au secrétariat, qui, à son tour, a envoyé les instructions officielles à la BFPME de remettre les montants requis. Des tranches additionnelles ont été remises en fonction de l'estimation de coûts supplémentaires (par exemple, marketing, communications, frais juridiques), en suivant la même procédure.

**e) Encadrement et mentorat.** Une fois sélectionnés, les finalistes ont reçu un an d'encadrement et de mentorat complet de la part des partenaires de l'initiative. Ce soutien est considéré comme étant très important afin de veiller à augmenter



la probabilité de survie des entreprises au cours de leur première année de mise en œuvre. Des encadreurs et des mentors (bénévoles) ont été recrutés de l'ONUDI, du PNUD, de la CONECT, de Microsoft et d'ailleurs, puis assignés à des projets pouvant profiter de l'expertise de leur secteur. Par exemple, Microsoft a été assignée aux projets de technologies de l'information et de communications et la FAO a été assignée aux projets agricoles. On a également encouragé les encadreurs à avoir des interactions et échanges fréquents avec les bénéficiaires afin de les guider de façon continue et de procéder à un transfert de connaissances et de savoir-faire technique. Cependant, aucune fréquence précise n'a été prescrite pour les réunions avec les encadreurs, ce qui a donné lieu à d'importantes variations dans le temps passé par les encadreurs avec les bénéficiaires.

#### D. Modèle financier

Le financement du programme pilote, de TND 2 125 429 a été obtenu des gouvernements américain et danois, et du DFID, ainsi que d'organisations donatrices internationales. Une partie du fonds commun a été utilisée afin d'accorder des subventions pour les 61 projets sélectionnés, pour un total de TND 1 787 502.

Les coûts opérationnels du secrétariat de la BAD ont été couverts par la contribution de GBP 100 000 du DFID en vertu d'une entente de coopération technique existante. Néanmoins, ne disposant pas d'une préparation institutionnelle adéquate et de procédures ponctuelles, la BAD a éprouvé des difficultés dans l'exécution complète de son rôle, devant déroger à ses propres règles, qui ne sont généralement pas adaptées au rôle d'unité de mise en œuvre de projet. La BAD a donc dû effectuer des contributions en nature et financières, pour un total d'environ US\$100 000. En outre, les contributions en nature des partenaires pour les activités d'accompagnement sont estimées à plus de TND 1 million.

Ce modèle financier a très bien fonctionné pour le projet pilote, mais, pour continuer le programme sur une base continue, il faudra des engagements à long terme de la part des IFI partenaires et des donateurs. Afin de rendre le modèle le plus durable, deux stratégies seront entrevues : (i) ajouter un moteur de l'équité pour les entreprises au stade embryonnaire qui générera des profits et pourra subventionner de façon indirecte les contributions accordées aux jeunes pousses ; (ii) envisager la réduction du montant des subventions et offrir une solution hybride composée d'une subvention et d'un prêt sans intérêt, avec une période de grâce étendue pour le remboursement.



## E. Résultats et impacts

Le projet pilote a réussi à atteindre sa cible de US\$ 1,3 million de financement pour les entrepreneurs, et a même légèrement dépassé cette cible. Au total, 71 projets ont été sélectionnés, sur plus de 2 000 propositions et 300 projets figurant sur la liste restreinte. Ce résultat a presque atteint la cible d'appuyer 100 projets, essentiellement en raison de la faible qualité de nombreuses propositions. D'ici la fin de la phase pilote, officiellement terminée en décembre 2013, dix projets se sont retirés du programme, ce qui a laissé 61 projets opérationnels après un an de soutien sous forme d'encadrement. Plus de 72 % des projets étaient des jeunes pousses, et les 27,3 % restants consistaient en des entreprises existantes qui ont été en mesure d'élargir leurs opérations.

La subvention moyenne par entreprise récipiendaire était de TND 29 289, puisque presque tous les demandeurs ont demandé la subvention maximale de TND 30 000. En décembre 2013, toutes les subventions avaient été accordées, bien que certains décaissements aient été retardés puisque certaines entreprises devaient toujours peaufiner leurs projections financières et leurs plans d'entreprise après avoir été sélectionnées dans le programme. Le manque de familiarisation des bénéficiaires à l'égard des processus administratifs visant à établir une entreprise

a également été un facteur ayant causé des retards. En outre, certains bénéficiaires ont éprouvé des difficultés à constituer les sommes nécessaires à l'obtention de financement.

Selon des données recueillies au moyen d'enquêtes et d'entrevues auprès d'entrepreneurs appuyés et d'évaluations à mi-parcours, la phase pilote a permis de rejoindre les bénéficiaires visés (personnes vulnérables, jeunes et régions sous-desservies) et le programme est hautement pertinent pour leurs besoins. Près du tiers des projets ont été initiés par des entrepreneurs de sexe féminin (32 %), par 31 % de chômeurs, 50 % d'entrepreneurs âgés de moins de 35 ans et 63 % des projets sont situés dans des régions sous-desservies, comme Sidi Bouzid, Gafsa, Kasserine, et Le Kef. Les deux tiers des entrepreneurs accordaient de l'importance au soutien financier et au programme d'encadrement (BAD 2014b). Sur le plan de la visibilité et l'encouragement de l'entrepreneuriat, la phase pilote a été très réussie. Le taux élevé de participation des personnes ayant posé leur candidature pour le projet (2 000 propositions soumises), 3 200 amis sur Facebook, et la quantité de couverture dans les journaux ont dépassé les attentes.

L'évaluation à mi-parcours montre des signes précoces de l'efficacité du partenariat, bien que les accomplissements



à ce jour soient essentiellement sous forme d'extrants plutôt que de résultats en matière de développement. Les 71 propositions de projets prévoyaient créer jusqu'à 1 000 emplois, à savoir, de 4 à 70, selon l'entreprise. Les données provenant de 61 bénéficiaires obtenues à l'évaluation à mi-parcours et les activités continues de surveillance ont révélé que les propositions de projets ont créé au moins 437 emplois en 2013 : 245 emplois directs et 192 emplois indirects. De plus, 641 emplois supplémentaires sont prévus pour 2014, selon les projections des entrepreneurs et des encadreurs : 330 emplois directs et 311 emplois indirects. Cela signifie que le projet aura déjà surpassé son objectif de création de 1 000 emplois d'ici la fin 2014, ce qui est en soi et à titre comparatif un excellent résultat.

L'évaluation mi-parcours a permis de conclure que l'établissement d'une structure de gouvernance pour le partenariat Souk At-Tanmia a donné lieu à une approche efficace à l'égard de la gestion de l'initiative, en dehors du grand nombre de partenaires. La coordination des partenaires de l'initiative a été grandement améliorée grâce à l'établissement de divers groupe de travail et à la mise en œuvre d'un manuel d'opérations établissant des procédures rentables de suivi des projets. La gestion du flux d'information au cours de la phase pilote a été applaudie par les bénéficiaires du projet ayant apprécié le partenariat et

fait confiance au partenaire dynamisant l'initiative.

## F. Principaux facteurs de réussite

Une bonne stratégie ainsi qu'une division efficace des tâches entre les partenaires était essentielle pour la réussite du partenariat. L'initiative a permis de recueillir un vaste ensemble de partenaires disposant d'une expertise sectorielle ciblée afin de fournir un soutien financier et non financier exhaustif aux entrepreneurs. La BAD a été en mesure de tirer parti des avantages concurrentiels des partenaires en assignant des rôles de direction précis en fonction de différents aspects, particulièrement pour les besoins financiers, la gestion du site Web, l'encadrement et le programme de mentorat. Il s'est avéré important de démarrer avec un ensemble central de partenaires engagés, ce qui a également aidé à créer un effet boule de neige pour d'autres partenaires s'étant joints par la suite à l'initiative.

L'engagement auprès des intervenants en Tunisie a été un élément clé de la réussite. La BAD a tiré parti de son réseau de contacts provenant de départements régionaux et du bureau de Tunisie. La connaissance de la géographie précise du pays et des difficultés du marché s'est également avérée essentielle. Le réseau de contacts et d'experts des partenaires du programme de Tunisie a permis de



facilement tirer parti des ressources requises et de l'expertise sectorielle qui se sont avérés essentiels à la réussite. Toutefois, il existe une limite pratique et en matière de productivité au nombre de partenaires participant au programme. Il est donc recommandable d'engager un petit nombre de partenaires de haut niveau assurant et garantissant leur participation sur le plan financier, organisationnel, humain et de l'expertise, dans le cadre de toutes les phases du programme.

Une stratégie de communication bien conçue et correctement exécutée ainsi qu'une approche de promotion ont été des facteurs clés afin (i) de renforcer la confiance et d'assurer la transparence, et (ii) de créer une sensibilisation élargie à l'égard du programme et de stimuler un grand nombre de propositions de projets initiales. Cette stratégie de communication a mis en œuvre des outils comme des événements de communication avec les citoyens en collaboration avec des organisations de la société civile, des tournées de présentation par le secrétariat mettant l'accent sur les régions désavantagées, ainsi que d'événements touchants les médias sociaux et sur le Web, comme l'envoi de 5 millions de messages texte par l'entremise de son partenaire Tunisiana, et la création d'une page Facebook.

La capacité d'offrir de l'encadrement et du soutien sous forme de mentorat au

projet a été d'une importance cruciale. Certains encadreurs et mentors ont été rémunérés alors que d'autres ont travaillé de façon bénévole, selon l'organisation partenaire. Selon des données probantes qualitatives recueillies au moyen de l'évaluation à mi-parcours, la qualité de l'encadrement et le niveau d'interaction avec les bénéficiaires a eu une incidence considérable sur la réussite des entreprises du projet ou sur leur échec, particulièrement pour ce qui est des projets de jeunes pousses qui étaient souvent mis en branle par des entrepreneurs sans expérience. Pour ces bénéficiaires, l'aide extérieure a été d'une importance décisive en ce qui a trait à l'avenir de leur entreprise. Les bénéficiaires ayant reçu un appui dans le cadre d'une phase d'expansion ont indiqué avoir été en mesure d'améliorer leur rendement grâce aux interventions fréquentes et ciblées de leur encadreur.

L'offre de subventions a joué un rôle important dans la réussite des projets car cela a servi de mesures incitatives pour les personnes et les groupes en vue de la proposition de projets. Toutefois, la combinaison de mesures incitatives financières, et de cours de formation entrepreneuriale, ainsi que d'encadrement et de mentorat ont ajouté de la valeur à l'offre et ont augmenté la susceptibilité de l'accès à du financement par les entrepreneurs et réduit le risque d'échec précoce.



## G. Enseignements tirés

Bien que le projet pilote Souk At-Tanmia ait atteint de rapides succès, sa mise en œuvre a connu un certain nombre de difficultés ayant pu donner lieu à des leçons à retenir, en vue de la modification de projets à des étapes subséquentes.

Tout d'abord, la faible qualité de nombreuses propositions à l'étape initiale indique que davantage d'efforts doivent être effectués afin de bâtir une capacité entrepreneuriale et un savoir-faire dans les régions. Il n'y a pas nécessairement un manque d'idées, mais plutôt un manque de capacité de les synthétiser en vue d'établir des propositions de projets viables. Cela suggère que davantage d'efforts sont requis afin de fournir une orientation de base à l'entrepreneuriat immédiatement après le lancement public de propositions de projets. Cette orientation pourrait prendre la forme de séminaires publics offerts aux personnes intéressées, au sujet de notions de base de l'entrepreneuriat, de la façon de repérer des possibilités d'entreprise, d'évaluer la viabilité des idées et débouchés, et portant sur les éléments à prendre en considération au moment de l'élaboration d'une proposition de projet, sans parler de compétences financières de base.

Bien que les 300 candidats de la liste restreinte disposent de la possibilité de

participer à un programme de formation entrepreneuriale de trois jours, le comité de sélection n'a pas été en mesure d'approuver les 100 finalistes ciblés en raison du faible nombre de propositions révisées suffisamment solides. Cela suggère que davantage d'interventions plus intensives sont requises afin d'aider les candidats de la liste restreinte à travailler au raffinement de leur plan d'affaires, question qui peut être traitée dans la prochaine édition du programme, en fournissant une formation de cinq semaines comprenant la rédaction d'un plan d'affaires avec le soutien d'un encadreur.

La motivation principale pour de nombreux entrepreneurs a été la composante de subvention. Cela leur a fourni du financement pour le lancement ou l'expansion de leur entreprise, qui aurait été difficile à obtenir de la part d'institutions financières officielles. Bon nombre des postulants étaient prudents face aux institutions financières commerciales et dissuadés par la bureaucratie et les processus administratifs complexes auxquels ils font face en interagissant avec les banques conventionnelles. Plusieurs exemples provenant du projet pilote montrent que les bénéficiaires ont été en mesure d'obtenir l'endossement nécessaire, et dans certains cas, les fonds pour démarrer leur entreprise, principalement grâce aux interventions du secrétariat du



Souk et à sa coordination avec les banques. Toutefois, de nombreux entrepreneurs ont fait face à des délais dans l'approbation ou le refus de financement, ce qui a occasionné des retards dans la mise en œuvre de projets ou à la réduction de leur ampleur. Cela suggère que de futures éditions du projet doivent obtenir une coordination ainsi qu'une coopération améliorées avec les banques. La seconde édition prévoit donc faire participer les banques à un stade précoce du processus de sélection ainsi que dans la composante de formation.

Le programme n'exigeait pas des bénéficiaires qu'ils fassent une contribution en capitaux personnels à leur projet, bien que dans le cadre de nombreux projets, le modèle de financement prévoyait certains capitaux personnels dépassant la subvention du Souk. L'évaluation à mi-parcours a révélé que cela expliquait en partie la différence dans le niveau d'engagement et la motivation des bénéficiaires. Les entrepreneurs ayant personnellement investi dans leur projet (en termes absolus et relatifs) étaient plus motivés à faire progresser leurs projets (BAD, 2014b). Les éditions futures du Souk nécessiteront donc une petite contribution en capitaux conditionnelle à l'obtention d'une subvention, et par conséquent, les demandes de grande envergure doivent être évitées afin d'éviter d'imposer un fardeau aux jeunes personnes, aux femmes et aux candidats à faible revenu.

Selon l'évaluation à mi-parcours, les bénéficiaires ont estimé que les services d'encadrement étaient de bonne qualité, avec une majorité affirmant être entièrement ou partiellement satisfaits du programme d'encadrement. Toutefois, certains des bénéficiaires se sont plaints du manque de disponibilité des encadreurs. De nombreux encadreurs n'ont pas été rémunérés pour leurs services, ce qui a peut-être une incidence négative sur le niveau de priorité qu'ils ont accordé à leurs responsabilités d'encadrement. Bien qu'il soit difficile de tirer des conclusions définitives au sujet du mérite de rémunérer les encadreurs, il semble important de mieux structurer le programme d'encadrement afin de veiller à ce que des interactions fréquentes aient lieu avec les bénéficiaires, notamment, en établissant un calendrier de rencontres hebdomadaires (BAD, 2014b). Parmi les autres difficultés recensées, on compte la distance entre le lieu des projets et les encadreurs, pouvant être surmontée par l'utilisation de communications téléphoniques ou de rencontre à l'aide de Skype, comme solution de rechange aux séances en personne, ou en attribuant plus judicieusement des encadreurs aux bénéficiaires. Les bénéficiaires ont formulé le commentaire selon lequel la qualité de l'encadrement pourrait être améliorée en utilisant des encadreurs disposant d'expérience pratique en matière d'entreprises et disposant d'une capacité supérieure à leur présenter des débouchés en matière de marketing et de les mettre en contact avec des réseaux d'intervenants.



Les éditions futures du programme incluront également des programmes d'orientation pour les encadreurs et des lignes directrices plus précises au sujet de l'étendue du mandat d'encadrement et de la relation.

L'expérience de la phase pilote a montré que la gestion du partenariat du Souk nécessite beaucoup de temps et requiert un vaste personnel. L'utilisation de groupes de travail et de l'impartition pour certaines activités a permis d'obtenir une efficacité opérationnelle, mais la multitude des requêtes, des besoins et des partenaires met une importante pression sur le secrétariat, ce qui a à l'occasion causé des délais dans la prestation de services. Pour surmonter cette difficulté, le personnel de la BAD a été régulièrement sollicité afin de prêter appui au secrétariat du partenariat, actuellement assumé par la Banque. Les éditions futures du programme devront établir un budget approprié pour le secrétariat afin de veiller à ce que des ressources humaines et financières adéquates soient disponibles afin de veiller à l'exécution de son mandat.

La surveillance et l'évaluation sont une composante clé du programme, mais celui-ci a déterminé quelques faiblesses devant être corrigées. Des données plus complètes doivent être recueillies au sujet des demandeurs et des finalistes, particulièrement pour ce qui est des données de référence au sujet des

entreprises existantes soutenues (par exemple, nombre actuel d'employés et importance des ventes). Il serait également utile de mener des études par groupe témoin basées sur un échantillon de 229 propositions retenues dans les listes restreintes, mais non sélectionnés comme finalistes, afin de déterminer si ces candidatures étaient en mesure de passer à l'étape suivante de leur projet. Les résultats d'une telle étude pourraient permettre de bien évaluer l'incidence positive du soutien du partenariat Souk.

Enfin, il est nécessaire de développer un modèle financièrement durable pour continuer de mener les opérations en Tunisie. Ce modèle s'avère hautement prometteur comme approche visant à stimuler l'entrepreneuriat dans les régions sous-développées, et contribue à la création d'emplois et à aider à régler certains des obstacles financiers auxquels font face les jeunes pousses ainsi que les MPE accusant d'un manque de capitaux, mais ne pouvant pas fonctionner sans le financement d'IFI et d'organisations donatrices. La difficulté actuelle à laquelle fait face le partenariat Souk At-Tanmia porte sur l'établissement d'une stratégie pour la suite des choses, comprenant notamment la propriété et l'acquisition de ressources du secrétariat. La stratégie actuellement envisagée comprend l'établissement d'une structure locale, ainsi que d'un fonds de capitaux qui générerait des rentrées provenant d'investissements d'entreprises au stade embryonnaire, et



qui contribuerait à compenser les coûts des subventions. Une autre option actuellement envisagée consiste à diminuer les subventions et à les compenser par des prêts sans intérêt.

### **Principaux enseignements tirés**

- Bien que des partenariats pour des projets importants et vastes soient difficiles à gérer, la phase pilote du partenariat Souk At-Tanmia a montré comment ce modèle pouvait fonctionner afin de réaliser une vision audacieuse consistant à bâtir un momentum entrepreneurial dans un pays, grâce à de la collaboration et au partage des ressources, des rôles et des responsabilités.
- Une campagne de communication et de promotion à grande échelle comprenant différents canaux ainsi que la collaboration de la société civile et d'institutions majeures de l'écosystème constituent la clé pour attirer des propositions, particulièrement de la part des sphères désavantagées de la société.
- L'offre de financement et de subventions constitue un incitatif très attirant pour le développement de propositions de projets de la part d'entrepreneurs et de groupes.
- La valeur de la contribution augmente significativement pour les bénéficiaires de projets lorsque les subventions sont complétées par de la formation, de l'encadrement et du mentorat entrepreneurial. Le programme fonctionne mieux lorsqu'il est façonné en fonction des besoins de l'entrepreneur et devrait être structuré afin d'appuyer les bénéficiaires tout au long du processus de mise en œuvre.
- La qualité des propositions de projets pourrait être améliorée grâce à une orientation plus intensive et à une formation des demandeurs potentiels au cours du processus de repérage, de développement et de présentation des idées et des propositions d'entreprises. Cela est particulièrement important dans les pays et régions où la culture et la capacité entrepreneuriale sont faibles. Dans le cadre du processus de sélection, l'accent devrait être mis davantage sur l'évaluation de l'engagement et de la motivation de l'entrepreneur.
- Le fait d'exiger un certain engagement financier de la part du demandeur pourrait être un impact important.
- Une coordination plus solide avec les institutions bancaires est souvent nécessaire afin de permettre aux entrepreneurs recevant de l'aide de tirer parti d'un soutien financier grâce à des projets de développement entrepreneurial. Le fait de mobiliser les banques comme partenaires de projets peut être un avantage important.
- Les personnes sont importantes : la qualité, l'expertise et l'engagement des personnes mettant en œuvre un programme au sein de la BAD et des partenaires est l'un des facteurs



avant-coureurs les plus importants de la réussite d'un programme. Les principaux facteurs sont les suivants : (i) la culture, la compréhension et la foi de l'équipe en la vision du programme, (ii) son approche et sa combinaison de compétences requises pour systématiquement surmonter les difficultés éprouvées dans le cadre du programme, (iii) l'énergie et la motivation

communiquées afin de continuer de progresser en vue de la réalisation de la vision collective du programme, envers et contre tous. Une stratégie importante pour maintenir la motivation des partenaires, à cet égard, consiste en leur participation aux événements de communication avec les médias et aux réunions régulières avec le comité directeur.



### 3. Accès des micro, petites et moyennes entreprises au financement

L'accès au financement est l'un des obstacles majeurs pour les micro, petites et moyennes entreprises (MPME). Parmi les difficultés constatées au sein de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA), on compte la réticence générale des banques à prêter de l'argent aux MPME, des marchés de capitaux sous-développés, et trop peu d'options d'instruments financiers accessibles aux MPME, comme le crédit-bail. La communauté d'investisseurs potentiels se développe lentement, les fonds privés de capital-risque existants tendent à favoriser les sociétés mieux établies et de plus grande envergure (plutôt que les jeunes pousses prometteuses et les entreprises au stade embryonnaire), et les marchés boursiers secondaires visant les entreprises à potentiel de croissance, lorsqu'ils existent, sont rudimentaires et leurs activités sont limitées. La microfinance est bien développée dans certains pays du Partenariat de Deauville, (comme au Maroc), ce qui constitue une source de crédit pour les très petites entreprises (TPE), mais souvent, ces programmes de microfinance ont des limites de prêts très basses et, dans de nombreux cas, celles-ci favorisent des micro et petites entreprises (MPE) existantes plutôt que de jeunes pousses. La vaste majorité des MPME dans les pays

du Partenariat de Deauville sont autofinancées, que ce soit au moyen d'économies des entrepreneurs ou de fonds fournis par la famille ou des amis. Le manque de disponibilité de sources externes de financement nuit à l'envergure des jeunes pousses et au potentiel d'expansion des MPME existantes, ce qui constitue un obstacle à la création d'emplois.

Les MPME dans les pays de la région MENA sont particulièrement limitées par le manque de financement bancaire, et ce, bien plus que les grandes sociétés (Rocha et al., 2011). Seulement 20 % des PME disposent d'un prêt ou d'une ligne de crédit, proportion inférieure à ceux des grandes entreprises d'autres régions du monde, et seulement 10 % de leurs dépenses d'investissement sont financées par des prêts bancaires (Rocha et al., 2011). Selon la Société financière internationale (IFC), les lacunes en matière de crédit pour les PME officielles de la région MENA sont de l'ordre de US\$260 milliards à US\$320 milliards, les crédits en cours des PME officielles vont de US\$80 milliards à US\$100 milliards, et la demande estimative est de US\$300 milliards à US\$360 milliards (selon des données de 2011) (IFC, 2013). En 2010, les prêts aux PME constituaient 13 % des prêts



commerciaux totaux dans les pays en développement de la région MENA. Par rapport aux pays du Partenariat de Deauville, ces données étaient de moins de 10 % en Égypte et en Jordanie, de 15 % en Tunisie, de 20 % au Yémen, et de 24 % au Maroc (IFC, 2013).

Il existe de nombreuses raisons à l'origine du faible financement bancaire pour les PME. Tout d'abord, des asymétries de l'information sont exacerbées par le manque général de données de bureaux de crédit privées dans les pays de la région MENA, ce qui signifie que les banques n'ont pas accès à des données de crédit fiables sur les PME et les entrepreneurs. En second lieu, les banques sont réticentes à l'idée de prêter aux PME en raison des coûts plus élevés des transactions dans le traitement de prêt de petite envergure, et des risques plus élevés perçus en cas de défaut de remboursement. Troisièmement, les banques reprochent le manque de transparence de la part des PME et leur incapacité à fournir des états financiers adéquats ainsi que des propositions de prêts acceptables sur le plan bancaire. En outre, puisque les banques dans les pays de la région MENA ont une expérience limitée avec les PME, préférant traditionnellement prêter aux gouvernements et aux grandes sociétés, elles manquent de connaissances sur la façon d'évaluer les risques des nouvelles et des petites entreprises en développement.

nombreuses difficultés pour ce qui est d'accéder à du financement bancaire. Parmi ces difficultés, les plus importantes portent sur les garanties et les taux d'intérêt élevés. Les jeunes pousses et les entreprises émergentes sont souvent incapables de fournir les garanties demandées afin d'obtenir un prêt bancaire, et, même si elles sont en mesure de le faire, le manque d'enregistrement de propriétés et de garanties peut être un obstacle à l'acceptation par les banques de ces garanties, en raison des difficultés légales dans la récupération de ces garanties en cas de défaut de remboursement. Une partie de propriétaires de PME ne cherchent pas à emprunter aux banques, en raison de taux d'intérêt élevés ou parce que le fait de payer des intérêts n'est pas conforme à la Shar'ia. En d'autres termes, davantage de PME seraient encouragées à chercher à obtenir du financement externe si les produits islamiques étaient plus disponibles. Il est également bien connu que les jeunes entrepreneurs, les femmes entrepreneures et les jeunes pousses font face à des obstacles beaucoup plus importants au financement en raison de leur manque de crédibilité, d'expérience, d'historique de crédit, d'historique d'entreprise, et de garanties.

Une option en vue d'améliorer la capacité d'accéder à du crédit bancaire est d'offrir des programmes de garantie de prêt, pouvant remplacer le manque de capacité des PME de satisfaire aux exigences

En ce qui concerne la demande, les PME dans la région MENA font état de



bancaires en matière de garantie. Des solutions de rechange au crédit bancaire sont également requises. Par exemple, le crédit-bail fournit une option attrayante pour le financement d'actifs car il ne nécessite pas de contribution en capitaux de garantie supplémentaire au-delà de l'actif loué en soi.

Les gouvernements et les donneurs ont pris plusieurs mesures pour combler ces lacunes en matière de financement des petites et moyennes entreprises (PME). Des efforts ont été entrepris afin d'établir des banques de développement, des systèmes de garantie de crédit, des programmes de prêts gouvernementaux, des institutions de microfinance, ainsi que des formes alternatives de financement PME, comme le crédit-bail et le financement islamique.

Dans plusieurs pays de la région MENA, le gouvernement a pris des mesures pour améliorer l'environnement réglementaire du financement des entreprises (PME), par exemple, en établissant des lois visant à permettre l'établissement et le fonctionnement des bureaux de crédit privés et à réguler les opérations d'institutions de microfinance (IMF) et de crédit-bail, en mettant en place des systèmes d'enregistrement de propriété et de garantie, et en réformant le système juridique afin de mieux protéger les droits des créanciers. Les banques centrales de certains pays exigent également (ou encouragent) des banques commerciales

privées qu'elles établissent des fenêtres pour les PME.

Quatre profils de bonnes pratiques ont été préparés aux fins de considération par les pays du Partenariat de Deauville. Parmi ceux-ci, deux portent sur les programmes de garanties de prêts aux PME : la Caisse Centrale de Garantie (CCG) au Maroc et Kafalat SAL au Liban. Un de ces profils porte sur les crédits-bails aux PME : Tunisie Leasing, en Tunisie, et l'autre porte sur le renforcement des capacités des deux banques, en ce qui a trait aux prêts aux PME et à l'emprunt : l'Institut bancaire égyptien (EBI).

### 3.1 Systèmes de garantie de prêt

L'objectif des programmes de garantie de prêts consiste à compenser le manque de garanties pouvant être offertes par les PME afin de sécuriser un prêt et réduire le risque pour les banques prêtant aux entreprises manquant de garanties. Les études portant sur ce genre de programmes à l'échelle mondiale suggèrent qu'ils peuvent avoir une incidence très positive sur les prêts aux PME, particulièrement dans le cas de PME plus risquées, mais solvables (Saadani et al., 2010; Riding et al., 2007). Tout d'abord, ces programmes augmentent la probabilité de financement aux PME dont le crédit aurait été autrement limité, ce qui veut dire que s'ils sont adéquatement conçus, ils présentent une grande valeur ajoutée. Deuxièmement, grâce à un effet de levier (multiplicateur),



davantage de financement bancaire est offert aux PME qu'il n'en aurait autrement été le cas. En couvrant une partie majeure des risques bancaires liés à l'appui accordé aux petites entreprises, les garanties publiques réduisent également les coûts du financement des MPME. À moyen et long terme, l'existence d'un programme de garanties de prêts devrait également améliorer l'expérience des banques en matière de prêts aux PME et les aider à développer de meilleures relations avec les MPME de façon générale, ce qui, au fil du temps, devraient théoriquement réduire le besoin de programmes de garanties de prêts. Les systèmes de garantie de prêts sont considérés comme favorables au marché et perturbent peu les marchés financiers (Aziz, 2013).

Toutefois, les études révèlent également que l'impact et le rendement des programmes de garantie de prêts dépend essentiellement de la conception des programmes, des dispositions institutionnelles et de leur efficacité opérationnelle. Des critères d'admissibilité bien conçus, des ratios de couverture et de frais adéquats, une gestion saine des risques, et des procédures opérationnelles efficaces sont importants à la réussite (CE, 2006). L'examen de la Banque mondiale des systèmes de garantie

de crédit dans la région MENA a permis de constater que le Liban et le Maroc disposent de programmes hautement performants à de nombreux égards (Saadani et al., 2010). La CCG et Kafalat parviennent mieux à toucher et soutenir les PME, à l'aide de nouveaux produits de garantie répondant aux besoins des PME à différents stades de développement.

## Caisse Centrale de Garantie, Maroc

**Aperçu :** La Caisse Centrale de Garantie (CCG) est un instrument de politique de l'État marocain offrant des garanties de crédit aux banques à hauteur de 50 % à 80 %, pour les aider à limiter les risques liés aux prêts aux MPME. En limitant les risques pour les institutions de prêt, l'offre de garanties étend la couverture du financement à un plus grand nombre et à de nouvelles catégories de MPME ayant souscrit à un prêt, et étend la portée du système financier formel pour les entreprises qui, autrement, n'auraient pas satisfait les exigences en matière de garanties pour les prêts bancaires. À la fin de l'exercice 2013, l'encours du portefeuille de la CCG représentait plus de 7 000 prêts garantis (pour un engagement total de MAD 6 milliards).



**Faits en bref**

Année d'établissement	1949
Nombre d'employés	90
Bénéficiaires	Très petites entreprises (TPE); PME en activité respectivement depuis moins d'un an et plus de trois ans ; jeunes pousses créées par de jeunes entrepreneurs ; jeunes pousses créées par des femmes entrepreneurs ; PME d'exportation
Dossiers de garantie actifs à la fin de l'exercice 2013	Près de 7 000 avec des prêts garantis pour une valeur de MAD 6 milliards, permettant de mobiliser près de MAD 9,5 milliards en prêts bancaires
Nombre de prêts garantis par an	Environ 1 800 en moyenne
Moyenne d'emplois créés par des MPME bénéficiant de l'aide	9,2
Pénétration des garanties 2013	62 garanties de prêts par million d'habitants
Rentabilité des activités	Fonctionne généralement à perte ; peut atteindre son seuil de rentabilité
Taux d'échec	6,3 %

Notes : Données au mois de décembre 2013. MAD = Dirham marocains

## A. Contexte et histoire institutionnelle

La CCG a été fondée en 1949 sous la forme d'une organisation financière appuyée par l'État, ayant pour mission principale de promouvoir des initiatives privées dédiées à la promotion, la création, au développement et à la modernisation des entreprises. La CCG soutient aussi le développement social, principalement grâce aux logements sociaux et aux garanties de prêt étudiant.

En 2007, le ministère de l'Économie et des Finances a conçu une nouvelle stratégie pour le système national de garantie, dans lequel l'État joue un rôle essentiel avec la CCG comme acteur unique. L'implication pour la CCG a été une restructuration

complète de ses activités et de ses gammes de produits. Par conséquent, elle a lancé de nouveaux produits de garantie conçus pour répondre aux besoins de financement des MPME aux différentes étapes du cycle de vie du développement des entreprises remanié ses processus pour supprimer toutes les procédures obsolètes et simplifié ceux qui restaient. Elle a également corrigé les paramètres de garantie pour mieux correspondre aux meilleures pratiques internationales (p. ex. amortissements fiscalement autorisés, commissions, simplification et harmonisation des critères d'admissibilité). Ces mesures ont permis de simplifier et de renforcer le mécanisme national de garantie des crédits qui était auparavant jugé trop complexe et fragmenté. En outre,



la CCG a étendu davantage sa présence régionale pour se rapprocher des banques commerciales et des clients potentiels. Ces changements apportés à la structure, au régime de garanties et aux gammes de produits ont eu un effet considérable sur le volume de garanties, qui a presque doublé entre 2008 et 2009 (hausse alimentée principalement par les garanties de prêt pour des fonds de roulement).

**Objectifs** : L'objectif principal de la CCG est de faciliter l'accès au financement pour les MPME dotées d'un plan de démarrage ou de développement viable, ou capables de restructurer leurs finances, mais disposant de garanties insuffisantes pour satisfaire aux exigences des banques. En fournissant des garanties pour des prêts bancaires, la CCG partage le risque de prêt avec les banques, ce qui à moyen et à long terme a pour objectif d'encourager les banques à accorder des prêts aux MPME. L'objectif secondaire est de cofinancer avec des banques des programmes d'investissement lancés par des PME appartenant à des secteurs essentiels pour le développement du pays.

Le troisième objectif consiste, grâce aux systèmes de garantie et aux fonds d'investissement, à appliquer une approche de partenariat public-privé (PPP) pour encourager plus d'investissements du secteur privé dans les PME en réduisant les risques pris par les investisseurs en capital.

**Bénéficiaires** : Les principaux bénéficiaires sont les MPME à différentes étapes de développement. Il s'agit notamment de jeunes entrepreneurs, de femmes, de TPE, de petites entreprises ayant moins de trois ans d'activité, et de PME mieux établies qui ont besoin de fonds de roulement et de prêts à long terme pour leur expansion. Tous les secteurs d'activité sont admissibles, sauf le développement immobilier, la pêche en eau profonde et les secteurs financiers. Les deuxièmes bénéficiaires sont les banques qui, grâce au partage des risques, peuvent atteindre de nouveaux segments de marché et constituer une base de clients dans le secteur des MPME. Les troisièmes bénéficiaires sont les investisseurs privés qui peuvent être encouragés à investir dans des PME en fournissant une garantie partielle de la CCG.

## B. Modèle organisationnel

La CCG est une institution financière publique. Elle est dirigée par un Conseil d'administration présidé par le ministre de l'Économie et des Finances et composé de membres du gouvernement, de représentants du secteur privé et de banques. En tant qu'institution financière, elle est supervisée par la Banque centrale du Maroc. Elle opère depuis son siège social à Rabat et ses bureaux régionaux dans les plus grandes villes du pays.



**Personnel :** Le personnel comprend près de 90 employés, y compris des cadres qualifiés. La moitié du personnel se consacre à la gestion des opérations.

### C. Modèle opérationnel

**Produits et services :** Le plan stratégique de la CCG pour l'exercice 2009-2012 comprend de nouveaux produits conçus pour mettre l'accent sur les plus petites entreprises, rééquilibre les garanties vers la marge inférieure de la distribution des garanties de prêt, et que l'on répond mieux aux exigences opérationnelles des MPME tout au long du cycle de vie des

entreprises avec des garanties de prêts pour les investissements, les fonds de roulement, la restructuration financière et les investissements privés.

Outre cet ensemble de nouveaux produits présentés en 2009, la CCG offre désormais au moins une dizaine de produits de garantie (voir Table 4). En général, ces garanties ne peuvent pas dépasser MAD 10 millions et les garanties combinées d'un seul emprunteur ne peuvent pas dépasser MAD 20 millions, ce qui permet de s'assurer que ces garanties sont utilisées par des MPME.

**Tableau 4 : Caractéristiques des produits de garantie de prêt de la CCG pour les micro, petites et moyennes entreprises**

Groupe de MPME ciblé	Produit	Type de prêt garanti	Couverture du risque	Plafond de garantie	Durée de garantie	Commission de garantie	Temps de traitement de la CCG
TPE	Damane Express	Prêt bancaire de moins de MAD 1 million destiné aux micro, petites et moyennes entreprises	70 % de la valeur du prêt	MAD 1 million	Égale à la durée du prêt	0,5 % sur les prêts à court terme ; 1,5 % sur les prêts à long terme	48 heures
Jeunes pousses détenues par des femmes	ILAYKI	Prêt bancaire à moyen et long terme de moins de MAD 1 million	80 % de la valeur du prêt	MAD 1 million	Égale à la durée du prêt	1,5 % de la commission forfaitaire sur le montant du crédit	48 heures
Jeunes pousses et entreprises ayant moins de 3 ans d'activité	Damane Créa	Prêt bancaire à moyen et long terme de plus de MAD 1 million pour les projets incluant les immobilisations et les fonds de roulement	70 % de la valeur du prêt	MAD 10 millions (avec moins de MAD 20 millions pour la même entreprise au fil du temps)	Égale à la durée du prêt	2 % de la commission forfaitaire sur le montant du crédit	10 jours ouvrables
Petites et moyennes entreprises ayant plus de 3 ans d'activité	Damane Exploitation	Prêts de fonds de roulement	60 % de la valeur du prêt	MAD 10 millions (avec moins de MAD 20 millions pour la même entreprise au fil du temps)	18 mois	0,5 % du montant de crédit par transaction	10 jours ouvrables
PME ayant plus de 3 ans d'activité	Damane Dév	Prêts bancaires à long terme pour une expansion et une modernisation	60 % de la valeur du prêt	MAD 10 millions (avec moins de MAD 20 millions pour la même entreprise au fil du temps)	Égale à la durée du prêt	2 % de la commission forfaitaire sur le montant du crédit	10 jours ouvrables
PME ayant plus de 3 ans d'activité qui font l'objet d'une restructuration financière	Damane Istimrar	Investissement bancaire/prêt de fonds de roulement pour consolider les prêts d'investissement et de développement	50 % du crédit consolidé	MAD 10 millions (avec moins de MAD 20 millions pour la même entreprise au fil du temps)	Égale à la durée du prêt	2 % de la commission forfaitaire sur le montant du crédit	5 jours ouvrables pour les prêts inférieurs ou égaux à MAD 1 million ; 10 jours ouvrables pour les prêts de plus de MAD 1 million
PME qui réalisent au moins 20 % de leurs ventes à partir des exportations	Damane Export	Fonds de roulement	70 % du capital du prêt	MAD 10 millions (avec moins de MAD 20 millions pour la même entreprise au fil du temps)	18 mois	0,5 % de la commission forfaitaire sur le montant de la participation	10 jours ouvrables
PME répondant à un appel d'offres pour réaliser des projets à l'étranger	Cautionnement des Marchés à l'Exportation	Cautionnement de soumission, restitution d'avance, avis d'achèvement, retenue, etc. nécessaire pour faire des affaires avec des clients étrangers.	70 % du cautionnement	MAD 20 millions par entreprise	Égale à la durée du cautionnement	0,5 % du montant du cautionnement payable annuellement jusqu'à la libération de l'engagement	10 jours ouvrables



Groupe de MPME ciblé	Produit	Type de prêt garanti	Couverture du risque	Plafond de garantie	Durée de garantie	Commission de garantie	Temps de traitement de la CCG
PME nécessitant des fonds propres	Damane Capital Risque	Garantie pour les prises de participation ou de quasi-participation offerte aux entreprises d'investissement admissibles	50 % de la participation ou de la quasi-participation (60 % pour les projets innovants)	MAD 5 millions par entreprise (avec moins de MAD 20 millions pour la même entreprise ou le même groupe d'entreprises au fil du temps)	N/A	1,5 % de la commission forfaitaire sur le montant de la participation ou de la quasi-participation, plus les commissions sur les gains en capital réalisés pendant la période de garantie, après la vente d'actions	5 jours ouvrables pour les investissements inférieurs à MAD 1 million ; 10 jours ouvrables pour les investissements supérieurs à MAD 1 million
Entreprises du secteur textile qui bénéficient de l'accord de soutien	Integra Textile	Prêts à court terme pour financer les fonds de roulement dans l'industrie textile ; prêts à moyen/ long terme pour financer les inventaires dans l'industrie textile	70 % de la valeur du prêt	MAD 40 millions: soit MAD 20 millions pour le crédit à court terme et MAD 20 millions pour le crédit à long terme	Égale à la durée du prêt	1 % de la commission forfaitaire sur le crédit à court terme ; 2 % de la commission forfaitaire sur la valeur du prêt à moyen et long terme	15 jours ouvrables

Il existe en outre un produit de garantie spécial pour les jeunes pousses créées par des femmes (ILAYKI) qui a été lancé en mars 2013. Ce produit garantit 80 % d'un prêt bancaire d'une valeur de moins de MAD 1 million pour des jeunes pousses détenues entièrement par une ou plusieurs femmes (normalement, la CCG ne garantit que 70 % d'un prêt). Cela offre aux femmes propriétaires d'entreprises un service particulièrement précieux en tenant compte de leur faible capacité à fournir les garanties exigées pour les prêts bancaires.

Un autre produit innovant de la CCG est Damane Capital Risque, qui offre une garantie partielle aux investisseurs dans des fonds privés qualifiés pour des investissements sous forme de prise de participation ou de quasi-participation dans les PME, jusqu'à un maximum de MAD 5 millions. Dans ce cas, la CCG participe aussi aux bénéfices de l'investissement en appliquant une commission de 7 % à 10 %, d'après les gains en capital réalisés sur les investissements tout au long de la période garantie. L'un des objectifs de ce schéma



est d'encourager la « réduction » des investissements en capital privé/capital-risque, en garantissant une part de l'investissement.

**Approche :** Pour s'assurer que la CCG répond aux besoins prévus des MPME, des plafonds bas sont appliqués aux valeurs de garantie maximales : jusqu'à MAD 10 millions par demande pour les PME, et MAD 1 million pour les TPE. Auparavant, les garanties pouvaient être appliquées à des valeurs de prêt beaucoup plus importantes (en moyenne, trois fois supérieures au nouveau plafond), les plus grandes entreprises avaient donc plus de chances d'en bénéficier.

La CCG propose des garanties à la banque qui offre le crédit et collabore avec toutes les banques en activité au Maroc. Les MPME envoient leur demande de crédit à une banque participante et cette dernière étudie le dossier puis l'envoie à la CCG pour obtenir une garantie. La CCG utilise des techniques financières pour évaluer le risque du dossier puis répond à la banque avec sa décision de garantie, en fonction du type et de l'importance du prêt. L'institution promet des délais de traitement (rapides) spécifiés, variant de 48 heures dans le cas des garanties Damane Express et ILAYKI, et de cinq à dix jours pour les autres produits, en fonction de l'importance du prêt. Les coûts des garanties de prêt sont faibles et transparents : un frais forfaitaire selon le montant de crédit variant de 0,5 % à 2 %.

Cela reste l'un des niveaux plus faibles fixés en fonction des pratiques internationales (Saadani et al., 2010).

La CCG n'intervient pas directement auprès des entrepreneurs, que ce soit à l'étape d'attribution ou de remboursement du prêt. Cependant, elle offre un service d'information et de conseil au public, afin d'expliquer ses services à la communauté des entreprises. Des services de sensibilisation sont déployés à l'échelle nationale pour sensibiliser davantage sur tous les produits de la CCG au-delà de l'axe commercial/industriel principal Rabat-Casablanca. Des présentations ont lieu pendant les foires commerciales et d'autres événements. L'existence de bureaux régionaux joue un rôle essentiel pour atteindre les MPME locales (et les banques), et de nouveaux bureaux régionaux sont prévus.

#### D. Modèle financier

Les ressources des fonds de garantie de la CCG proviennent du Trésor et leur allocation est approuvée par le ministre de l'Économie et des Finances. Des ressources peuvent aussi être mobilisées auprès d'IFI comme l'Union européenne, la KfW, la Banque internationale pour la reconstruction et le développement, et l'Agence Française de Développement. Le montant des ressources nécessaires est déterminé, à l'avance, grâce à des techniques statistiques pour calculer la tendance de production et évaluer



statistiquement le niveau de risque. L'objectif est de couvrir les pertes anticipées liées à l'augmentation des prêts accordés aux PME.

De plus, la CCG établit un cadre de partenariat solide avec des institutions internationales afin d'appuyer son processus de développement. Par exemple, la BAD a offert un soutien technique à la CCG pour améliorer son système d'information et de gestion du risque.

## E. Résultats et impacts

Les améliorations apportées au système dans le cadre du regain d'attention pour les MPME du plan stratégique de 2009-2012 a commencé à porter ses fruits en 2012, une année charnière pour le système national de garanties. Dans l'ensemble, de 2009 à 2012, près de 4 000 projets ont bénéficié du mécanisme de garantie des prêts représentant un volume total de MAD 10 milliards à titre de prêts bancaires, couverts par des engagements de garantie de MAD 5,5 milliards (Ministère de l'Economie et des Finances, 2012). Ces fonds ont permis de financer des projets d'investissement grâce à un budget total de MAD 11,7 milliards, et devraient créer plus de 18 000 emplois.

La commande d'une évaluation externe des impacts de ses programmes de garantie de prêt, par Deloitte Touche

Tohmatsu (DTT) en 2011, a été l'un des moyens significatifs grâce auquel la CCG démontre des pratiques exemplaires dans la région MENA.

Cette évaluation, qui est la première en son genre au Maroc et dans la région MENA, a étudié l'ampleur et la portée de l'activité de garantie offerte par la CCG aux MPME de 2000 à 2009. Pour la période allant de 2005 à 2010, l'évaluation a également analysé de manière plus détaillée les impacts. Les principales conclusions de cette étude ont démontré clairement que la garantie de l'institution a eu des résultats positifs dépassant largement ses coûts (DTT, 2012).

De 2000 à 2009, la CCG a fourni 4 362 garanties de prêt au total avec des engagements de MAD 4 133 milliards. Les projets favorisant la création d'entreprises représentaient la plus grande partie de l'activité de garantie : 79 % du nombre total de bénéficiaires de prêt de garantie et 57 % des engagements de garantie, suivis des projets de développement/modernisation, qui totalisaient eux 15 % des bénéficiaires et 26 % des engagements (DTT, 2012: 28). En 2009, on a observé une nette hausse du nombre de garanties de prêt pour les projets de développement/modernisation que l'on peut attribuer aux améliorations de l'offre de garantie. La plupart des prêts, toutes catégories confondues, étaient destinés à des investissements dans des équipements de production. La valeur



moyenne de prêts garantis était de MAD 1,05 million, et ces garanties couvraient en moyenne 72 % du risque des prêts bancaires pour les entreprises bénéficiaires.

L'analyse plus détaillée de l'impact et du rendement pour la période comprise entre 2005 et 2010 a révélé que les garanties de la CCG ont soutenu des prêts bancaires d'une valeur moyenne de MAD 1,62 millions, et attiré des investissements de projet d'une valeur moyenne de MAD 2,52 millions au total (ce qui équivaut à la somme de tous les crédits bancaires et des investissements provenant d'autres sources). Le portefeuille comprenait essentiellement des crédits pour les MPME, avec de très faibles montants de capital libéré ; près d'un quart du portefeuille était composé d'entreprises individuelles ou familiales (sociétés en nom collectif) pour lesquelles l'actif commercial est inséparable de celui du propriétaire. Le reste (77 %) était composé de sociétés anonymes, enregistrées principalement comme des sociétés à responsabilités limitées (SARL), mais disposant néanmoins de peu de ressources en capital. La majeure partie des prêts (63 %) ont été accordés à des

entreprises industrielles, et 37 % ont été accordés à des services de faible valeur. Les entreprises proposant des services à haute valeur ajoutée (technologies de l'information et de la communication, recherche, conseil, conception, etc.) ont brillé par leur absence ; cependant, cela peut refléter leur proportion relativement faible dans le paysage marocain des MPME (DTT, 2012: 53).

Les garanties de la CCG, ainsi qu'un certain nombre d'autres mesures de rendement, ont un effet de levier impressionnant (voir Tableau 5). Les résultats indiquent des impacts considérables sur le niveau de crédit, l'investissement, l'emploi, et les revenus du Trésor public pour chaque dirham d'engagement de garantie. Un aspect très important dans la mesure de l'efficacité d'un programme de garantie de prêt est le niveau d'additionnalité. À cet égard, la CCG affiche de très bons indicateurs, car 81 % des dossiers de prêt soutenus n'auraient pas pu accéder à un prêt sans la garantie. Les garanties de la CCG ont également facilité la création d'emplois en améliorant l'accès des MPME au financement.



**Tableau 5 : Évaluation des impacts des garanties de la CCG sur la période de 2005 à 2010**

Indicateur	Résultat
Effet multiplicateur sur le montant de crédit bancaire	Chaque MAD 1 de garantie de la CCG génère MAD 1,77 de crédit.
Effet de levier sur l'investissement total des projets	Chaque MAD 1 de garantie de la CCG génère MAD 4,16 de crédit.
Effet de levier sur les recettes fiscales directes et indirectes	Chaque MAD 1 de prêt garanti génère une valeur estimée de MAD 2,8 en recettes fiscales directes et indirectes à partir des activités bancaires.
Additionnalité*	81 % des dossiers de garantie et 63 % de la valeur des crédits bancaires n'auraient pas été approuvés par les banques sans l'intervention de la CCG, qui a compensé les déficits en termes de garanties demandées par les banques, ce qui montre un niveau d'additionnalité élevé.
Croissance en termes de prêts d'investissement approuvés par les banques	En 2010, les crédits approuvés par la CCG représentaient 14,6 % des prêts d'investissement, comparativement aux 7,5 % observés en 2009, ce qui montre une tendance à la hausse en termes d'impact sur l'accès des MPME au financement bancaire.
Création d'emplois	En moyenne, 9,43 nouveaux emplois ont été créés par prêt garanti (variant de 0 à 500), soit une estimation collective totale de 18 400 emplois nets (de 2005 à 2010), et la plupart des emplois (90 %) résultaient des projets de création d'entreprises.
Retour sur investissement pour le Trésor public	Le coût des engagements de la CCG pour le Trésor public est faible et ne concerne que les dossiers d'impayés, soit MAD 423 millions garantis entre 2003 à 2010 (en cohérence avec le taux de défaut estimé à 10 % du portefeuille, pour des engagements de MAD 4,133 milliards de 2000 à 2009). Les entreprises bénéficiant d'un soutien en termes de garanties ont généré MAD 1,74 milliard pour le Trésor public (par rapport à des coûts totaux pour la CCG et le Trésor public de MAD 707 millions). Une estimation des avantages directs et indirects des garanties de prêt pour le Trésor public indique que, à titre d'« investissement », le financement de la CCG a généré 23 % de revenus. L'ensemble de ces chiffres constitue un important argument commercial en faveur du programme marocain de garantie de prêts vis-à-vis d'autres types de dépenses publiques possibles.

Source : DTT (Deloitte Touche Tohmatsu) (2012)

Note.\*Dans l'étude de Deloitte Touche Tohmatsu, l'additionnalité se définit comme la part de crédit versée aux entreprises qui ne peuvent pas présenter des garanties purement commerciales. Souvent, les entreprises présentaient aussi des garanties non commerciales, mais cela n'était pas pris en compte dans le cadre de l'analyse

L'évaluation de DTT a conclu que les banques apprécient beaucoup la collaboration avec la CCG. De même, les banques ont soumis à la CCG un nombre croissant de demandes de crédit pour des entreprises viables tous les ans. Par ailleurs, les crédits couverts par la CCG mènent presque automatiquement à de nouvelles occasions d'affaires pour les

banques, qui estiment que l'ouverture d'un dossier de prêt accompagné d'une garantie de la CCG a de fortes chances d'obtenir un résultat positif. De plus, en cas de défaut de paiement d'une entreprise créancière, la banque est rapidement remboursé par les fonds publics parce que les engagements de la CCG constituent une garantie souveraine.



En termes d'efficacité des opérations de la CCG, l'évaluation de DTT a conclu que le volume d'affaires traité depuis 2009 a atteint le niveau critique, soit récupération totale de ses salaires et des coûts d'amortissement du matériel à partir des recettes. En termes de coûts-bénéfices, chaque dirham marocain de prêt garanti génère 2,8 fois sa valeur en termes de recettes fiscales directes et indirectes à partir des activités bancaires et des garanties aux MPME. Cette évaluation a également conclu que le mécanisme de garantie de la CCG a un plus grand effet que des mesures comme les primes/subventions et les réductions de taux d'intérêt, souvent cités comme des alternatives dans la documentation financière internationale. Même avec de faibles taux d'intérêt (correspondant à la libéralisation du secteur bancaire au Maroc), les MPME ont toujours du mal à obtenir un financement en raison du manque de garanties, ce qui constitue le principal obstacle que la CCG tente de surmonter. Par exemple, l'utilisation de primes, dont l'effet multiplicateur n'est que de l'ordre de 1, est une alternative beaucoup plus coûteuse pour les pays pour résoudre le problème du financement aux MPME, qui demande des ressources initiales beaucoup plus importantes, ressources initiales beaucoup plus importantes.

## F. Principaux facteurs de réussite

L'évaluation de DTT a conclu que la CCG dispose d'une structure de gestion

efficace et respecte les pratiques de gestion exemplaires pour les systèmes de garantie, en termes de couverture des dépenses d'exploitation et d'investissement par revenus à partir des commissions de garantie. L'un des principaux facteurs à succès est la souplesse avec laquelle la CCG répond aux besoins de financement en évolution des divers groupes de MPME aux différentes étapes du cycle commercial. Le processus de planification stratégique, combiné à des évaluations minutieuses du rendement du programme dans plusieurs volets, sur la base de la tenue de dossiers et de données détaillées, a contribué au niveau de réussite actuel de la CCG. De même, les principaux facteurs de succès sont ses efforts pour simplifier le processus de garantie pour les banques, offrir des délais de réponse plus courts sur les approbations de garantie, et communiquer avec les banques et les MPME afin de promouvoir le système et ses avantages. Les avantages commerciaux pour les banques qui collaborent avec la CCG expliquent pourquoi elles transfèrent de plus en plus des dossiers pour une évaluation par la CCG.

L'égalité des sexes semble être aussi une approche assez réussie, bien qu'il n'existe aucune évaluation des objectifs de rendement de la CCG dans ce domaine, et vraisemblablement aucune tentative apparente de définir des cibles ou des quotas pour appuyer les entreprises détenues par les femmes. Cependant, en



tant que volet mal desservi dans le milieu des affaires, les garanties de prêt semblent constituer un mécanisme particulièrement adapté pour améliorer l'accès des femmes entrepreneurs au crédit. Des indices montrent que la CCG a appliqué des mesures correctives à cet égard. La récente collaboration avec l'Association des femmes entrepreneurs du Maroc (AFEM) semble être un mécanisme approprié pour une meilleure sensibilisation des femmes dirigeant des entreprises, bien que des cibles de rendement doivent être fixées et suivies.

Le dernier facteur de succès a été la capacité de la CCG à collecter de nouveaux financements auprès d'IFI afin d'augmenter sa capacité à fournir plus de garanties aux jeunes pousses et aux MPME sous-collatéralisées.

## G. Enseignements tirés

L'un des freins au développement de la CCG a été la complexité de ses opérations et la tendance observée au fil des ans (jusqu'en 2005) à garantir des prêts plus importants, limitant ainsi son intérêt pour les plus petites entreprises (BAD, 2011). L'amélioration de son efficacité et de son efficacité a entraîné d'importants changements simplifiant les systèmes et les processus. L'année 2005 a marqué un tournant dans la relation entre les banques et la CCG (DTT, 2012). Auparavant, le nombre de demandes était faible et ces dernières étaient évaluées conjointement

sur une base spéciale par la CCG et les banques. Ensuite, pour faire face à un plus grand nombre de dossiers, la CCG a confié aux banques les évaluations de première ligne des demandes de crédit, l'examen des plans d'affaires, et l'évaluation des garanties offertes. La CCG intervenait dans la deuxième étape, à la demande des banques, dans les cas où les demandeurs présentant des plans d'affaires viables ne disposaient ni du niveau ni du type de garanties exigées. La nouvelle simplification des procédures de traitement des prêts inférieurs à MAD 1 million a permis de combler un vide dans la prestation de garanties plus faibles, de renforcer l'intérêt pour les banques d'offrir des produits de prêt à de TPE, et d'augmenter considérablement la disponibilité des crédits bancaires à court et moyen terme pour les TPE et les jeunes pousses. Au cours des six premiers mois suivant le lancement de Damane Express, la CCG a traité 300 dossiers pour ces garanties. Cette initiative correspond à l'un des objectifs politiques de la Stratégie nationale pour la promotion de la très petite entreprise conçue en 2011 afin d'inciter les banques à réduire l'échelle de leurs pratiques de prêts et de rendre plus disponibles les garanties aux très petites entreprises.

Le niveau de capitalisation est un défi permanent pour la CCG, qui peut l'empêcher de multiplier ses transactions dans le secteur des garanties. À première vue, le chiffre de près de 1 800 prêts garantis par an peut sembler relativement



modeste, au vu de la taille du secteur des MPME au Maroc. Par exemple, au Canada, qui détient une population générale à peine plus importante que celle du Maroc et plus de deux millions de PME, le programme de garantie des prêts aux PME soutient près de 7 500 prêts par an<sup>8</sup>.

D'après les données présentées dans un rapport de la Banque mondiale de 2009, l'indicateur de référence pour le Canada était de 300 garanties accordées par million d'habitants, comparativement à seulement 33 par million d'habitants au Maroc (Saadani et al., 2010: 26-27), bien que ce taux ait augmenté jusqu'à 62 par million d'habitants en 2013. Avec un système de garantie efficace et des réserves adéquates, il existe vraisemblablement un potentiel de croissance important du nombre de prêts garantis et des prêts bancaires MPME entreprises au Maroc.

Les conclusions de l'évaluation de DTT démontrent le besoin de produire un volume « critique » d'engagements de garantie pour couvrir les dépenses via des commissions de garantie. Cette évaluation a conclu que la CCG doit être en mesure de générer annuellement au moins MAD 30 millions à titre de commissions pour couvrir les dépenses associées à la croissance constante prévue. Cela représenterait le seuil de rentabilité et

correspondrait à 1 440 dossiers de garantie d'une valeur moyenne de MAD 1 million avec une garantie moyenne de 60 %, une commission forfaitaire correspondant à 1,25 % du montant de crédit garanti, et un engagement de garantie de MAD 1,44 milliard sur un volume de prêts total de MAD 2,4 milliards. Cet équilibre a été atteint en 2011.

Un autre obstacle potentiel pour la branche de garanties aux MPME de la CCG est la diversification de la gamme de produits et des ressources outre les garanties de prêts aux MPME en garanties pour d'autres activités de prêt, comme les prêts hypothécaires et étudiants, offerts également par la CCG et qui dépassent largement le volume de garanties pour l'activité de prêt aux MPME. Ce point a besoin d'un suivi méticuleux.

### ***Principaux enseignements tirés***

- Il est important de diversifier les produits de garantie pour cibler les différentes classes de MPME (p. ex. jeunes pousses, jeunes entrepreneurs, femmes entrepreneurs) et les différents besoins (p. ex. fonds de roulement, matériel, participations).
- Les plafonds des produits de garantie de prêt doivent être fixés à des seuils appropriés pour s'assurer que les

<sup>8</sup> <http://www.ic.gc.ca/eic/site/csbfp-pfpec.nsf/eng/la03032.html>



garanties servent à appuyer les prêts aux MPME.

- Une analyse continue du marché doit être effectuée pour identifier les lacunes qui peuvent être facilement comblées grâce à un mécanisme de garanties.
- Les programmes de garantie doivent poursuivre leurs améliorations pour rendre le mécanisme de garantie plus attractif pour les MPME et les banques (p. ex. développement de nouveaux produits, simplification des processus de demande et d'examen, renforcement de l'efficacité relative aux délais d'attente et à l'approbation).
- Le volume des garanties doit atteindre une masse critique pour que les opérations de garantie puissent atteindre un niveau durable.
- Des évaluations périodiques par des organismes indépendants sur les impacts des garanties confirmeront qu'elles aident les MPME qui, autrement, ne seraient pas en mesure d'accéder aux prêts bancaires (additionnalité) et offrent une valeur ajoutée aux MPME, aux banques et à l'économie.

## Kafalat SAL, Liban

**Aperçu :** Kafalat est une société privée à but lucratif libanaise, dont l'objectif général de développement est d'aider les PME à accéder à du financement bancaire commercial, à l'aide de garanties de prêt fondées sur des plans commerciaux et des études de faisabilité montrant la viabilité

des activités commerciales proposées. Cette société offre six produits de garantie ciblant les entreprises nouvelles et déjà établies comprenant au plus 40 employés permanents et appartenant à cinq secteurs : l'agriculture, l'industrie, le tourisme, l'artisanat traditionnel et les hautes technologies. Le secteur privé libanais est dominé par des PME qui ont du mal à accéder à un financement bancaire classique à but commercial. Les garanties de prêt de Kafalat comblent cette lacune en leur permettant d'accéder à un financement bancaire à but commercial autrefois inaccessible. Cela permet aux PME d'augmenter le financement pour leurs activités commerciales, contribuant ainsi à une hausse de l'investissement, des réalisations et de l'emploi à l'échelle nationale.

## A. Contexte et histoire institutionnelle

De 1976 à la fin des années 1990, le Liban a traversé une période d'instabilité sociale et de guerre civile. Bien que le secteur bancaire ait supporté relativement bien cette situation, les politiques de prêt bancaire en ont souffert. Les banques ont été contraintes à collaborer principalement avec des entreprises connues dans la région de Beyrouth/Mont Liban, et, compte tenu des incertitudes liées à la capacité de trésorerie des entreprises privées à moyen terme, à mettre davantage l'accent sur les prêts à court terme. Cela a eu des effets néfastes sur le secteur des PME et a abouti à une absence de l'accès au financement pour



certaines entreprises dans certains secteurs et les zones rurales, alors même que, outre la famille, les banques commerciales représentaient la principale source de financement des entreprises. Par conséquent, les PME dans les secteurs de l'agriculture, du tourisme et des hautes technologies ont dû faire face à un sous-investissement.

L'objectif du programme de garantie de Kafalat était de faire face à ces difficultés. L'idée sous-jacente était que, si le Liban disposait d'un système de garanties central, on aurait pu accorder plus de financements bancaires aux jeunes pousses, aux entreprises de hautes technologies, aux PME dans les secteurs de l'agriculture, du tourisme et de l'artisanat, ainsi qu'aux PME établies dans les bandes nord et sud du pays.

Kafalat SAL a été établie en 2000, après l'adoption d'une loi (en 1999) permettant à l'Institut national pour la garantie des dépôts bancaires (NIGD) de mettre en place un organisme de garanties privé. Lorsque cet organisme a été créé, l'Institut détenait 75 % des parts, et 25 % des parts étaient réparties entre quelques 50 banques libanaises. Selon la loi, Kafalat ne peut pas garantir plus de 75 % d'un montant de prêt (plus l'intérêt courant pendant la période de grâce), et ce montant ne doit pas dépasser LBP 300 millions. Si Kafalat souhaite offrir des produits de garantie couvrant plus de 75 % du montant de prêt ou aux prêts dépassant le seuil établi par les lois régissant

l'activité de l'institution, elle doit collecter des fonds externes.

Depuis sa création, elle a proposé un nombre de produits de garantie répondant aux besoins de financement des PME, pour répondre aux insuffisances économiques identifiées pour le développement dans le pays.

Ces derniers ont évolué, en passant des produits basiques destinés aux PME admissibles de certains secteurs (y compris celles appartenant au secteur informel), à des produits répondant aux besoins de financement de PME formelles (et encourageant la formalisation de l'économie informelle), et à des produits ciblant exclusivement les besoins des PME et des jeunes pousses axées sur la technologie, et des garanties pour appuyer les besoins de financement à long terme des PME axées sur le développement agricole et exécutant des projets d'efficacité énergétique et d'énergies renouvelables.

**Objectifs :** En répondant aux difficultés de financement des PME, Kafalat vise deux objectifs principaux :

- faciliter l'accès au financement bancaire aux PME qui, autrement, auraient des difficultés à accéder aux prêts, compte tenu des garanties insuffisantes et des risques perçus ;
- réduire les risques de prêt pour les banques qui collaborent avec des PME en leur offrant une garantie partielle.



**Bénéficiaires :** Kafalat cible les jeunes pousses et les PME comprenant au plus 40 employés permanents dans cinq secteurs définis : l'agriculture, l'industrie, le tourisme, l'artisanat traditionnel, et les hautes technologies. Les critères relatifs à l'emploi et au secteur s'appliquent à tous les produits de garantie de Kafalat. Les secteurs ont été identifiés comme ceux qui ont le plus de difficultés à accéder au financement bancaire et qui répondent aux priorités de développement économique du pays.

## B. Modèle organisationnel

Kafalat est présidé par un conseil d'administration composé de six membres issus de NIGD et des banques. Ce conseil est présidé par le directeur général de Kafalat, qui représente l'Institut à titre de président du conseil. Kafalat opère à partir d'un seul bureau, dont le siège se trouve à Beyrouth. L'institution entretient des relations étroites avec les banques, dans la mesure où près de 50 banques participent à l'actionnariat de Kafalat SAL.

**Personnel :** À la fin de l'exercice 2013, Kafalat avait un personnel réduit composé des 28 employés, dont 12 analystes de crédit. L'établissement peut faire appel à d'autres ressources et à l'expertise de NIGD, au besoin.

## C. Modèle opérationnel

**Produits et services :** Le programme de garantie a commencé avec le produit Kafalat

Basic, destiné aux PME ayant au plus 40 employés permanents et appartenant à cinq secteurs définis. Ce produit garantissait des prêts compris entre US\$2 500, au minimum, et US\$200 000, au maximum, avec une durée de prêt maximale allant jusqu'à sept ans, une période de grâce d'un an, et des taux d'intérêt correspondant à 40 % du taux de rendement des bons du Trésor libanais sur un an majoré de 3 % (comparé aux taux du marché pouvant aller jusqu'à 10 %, ce qui est un taux qui varie en fonction de la situation économique au Liban). Cela a encouragé les banques à accorder des prêts à moyen et long terme avec des remboursements mensuels. L'une des autres caractéristiques principales de ce produit était que l'entreprise bénéficiaire n'était pas obligée d'appartenir au secteur formel, ce qui, par exemple, permettait aux agriculteurs d'obtenir un prêt lorsqu'ils détenaient des terres ou agissaient à titre de coopérative. Kafalat Basic permettait aux banques d'imposer aux PME une exigence de garanties supplémentaire pouvant atteindre 50 % du prêt.

Ensuite, Kafalat a jugé qu'il était nécessaire de mettre en place de nouveaux produits avec des plafonds de garantie et de prêt plus élevés que ceux autorisés par ses lois. Afin d'obtenir le financement supplémentaire lui permettant de dépasser ces limites, l'institution a reçu le soutien de l'Union européenne. Dans ce contexte, l'institution a lancé le produit « Kafalat Plus », garantissant 85 % du prêt jusqu'à un montant de US\$400 000, et empêchant les banques de réclamer des garanties



supplémentaires aux PME demandant le prêt. Cependant, pour pouvoir bénéficier de cette garantie, les PME doivent contribuer à 30 % de la valeur du prêt en participations, afficher une solidité financière, et opérer dans une structure corporative formelle (c.-à-d. société par actions, société à responsabilité limitée ou coopérative).

Kafalat a aussi constaté la nécessité d'appuyer des entreprises innovantes consacrées aux hautes technologies, que les banques considèrent comme présentant encore plus de risques. Dans le cas du produit de garantie Kafalat Innovant, l'emprunteur devait être une jeune pousse (ayant moins de deux ans d'activité) et disposer de produits ou de processus innovants (p. ex. propriété intellectuelle ou équipements, inventions, nouvelles techniques ou nouvelle approche marketing). La garantie pouvait couvrir jusqu'à 90 % de la valeur du prêt, sans toutefois dépasser US\$200 000. Dans le cas du produit Kafalat Basic, les PME demandant le prêt devaient contacter la banque dans un premier temps, cette dernière évaluait le dossier puis le transmettait à Kafalat aux fins d'examen. Dans la mesure où la majeure partie des banques ne connaissait pas très bien le secteur des hautes technologies, le produit Kafalat Innovant permettait à ce groupe de PME de se diriger directement à Kafalat pour l'évaluation. Une fois la demande approuvée, Kafalat faisait à la jeune entreprise une promesse de garantie irrévocable que l'entrepreneur pouvait

présenter à la banque. Toutefois, la banque a le dernier mot concernant l'octroi du prêt.

En 2013, Kafalat a lancé trois nouveaux produits de garantie : (i) Kafalat Start-ups et Innovation ; (ii) Kafalat Agriculture, avec deux programmes de garantie destinés aux petites fermes dédiées à l'agriculture et à l'arboriculture (pour répondre au besoin d'encourager le remplacement et la redynamisation des plantations d'arbres au Liban) ; et (iii) Kafalat Énergie, un produit de garantie permettant de répondre aux contraintes énergétiques que rencontrent les PME, en fournissant aux entreprises admissibles des garanties de prêt pour des investissements dans des projets d'efficacité énergétique et d'énergies renouvelables (garantie pouvant aller jusqu'à 15 ans et destinée à libérer des flux de trésorerie pour encourager les entreprises vertes). Le tableau 6 présente une brève description des produits de garantie proposés par Kafalat à la fin de l'année 2013.

Kafalat impose à l'emprunteur une commission annuelle de 2,5 % sur la valeur annuelle des encours de garantie, majorée de 0,3 % en timbres fiscaux. Cette commission est réduite à 2 % pour le programme Kafalat Énergie. De plus, la banque prêteuse peut imposer une redevance unique de LBP 400 000. Les bénéficiaires des garanties accèdent aussi à une bonification d'intérêt, financée par le Trésor libanais et administrée par la Banque centrale du Liban.



Tableau 6 : Les produits de garantie offerts par Kafalat

Produits de garantie	Critères de sélection des bénéficiaires et objectif du prêt	Risque de couverture (% du principal du prêt)	Valeur du prêt (minimum – maximum)	Période de garantie (durée du prêt)	Délai de grâce
Kafalat Basic	Jeunes pousses et PME existantes (avec moins de 40 employés) – particuliers, partenariats, sociétés à responsabilité limitée, etc. Secteurs : industrie, agriculture, tourisme, haute technologie, et artisanat. Pour les immobilisations et les fonds de roulement.	75 % La banque ne peut pas demander à l'emprunteur des garanties supplémentaires dépassant 50 % de la valeur du prêt.	De LBP 4 millions à LBP 300 millions	Jusqu'à 7 ans	De 6 à 12 mois
Kafalat Plus	Jeunes pousses conventionnelles et PME existantes – seules les entreprises/coopératives enregistrées. Secteurs: industrie, agriculture, tourisme, hautes technologies, et artisanat. Pour les immobilisations et les fonds de roulement pour financer la nouvelle capacité de production ou maintenir le niveau actuel de production et d'emploi. L'emprunteur doit s'engager à faire une contribution de 20 % de la valeur du projet au minimum. Le ratio dettes/fonds propres ne doit pas dépasser 70/30.	85 % La banque prêteuse n'a pas le droit de demander à l'emprunteur des garanties supplémentaires.	De LBP 4 millions à LBP 600 millions	Jusqu'à 7 ans	De 6 à 12 mois
Produit Innovant	Jeunes pousses de moins de deux ans – sociétés ou coopératives à responsabilité limitée ou par actions. Secteurs: industrie, agriculture, tourisme, hautes technologies, et artisanat. Pour les immobilisations et les fonds de roulement pour développer des idées d'activité commerciale. L'emprunteur doit faire une contribution 10 % de la valeur du projet au minimum.	90 % La banque prêteuse n'a pas le droit de demander à l'emprunteur des garanties supplémentaires.	De LBP 4 millions à LBP 300 millions	Jusqu'à 5 ans	De 6 à 12 mois
Kafalat Start-ups et Innovation	Entreprises innovantes et jeunes pousses – seules celles qui sont enregistrées comme des sociétés par actions. Secteurs: industrie, agriculture, tourisme, hautes technologies, et artisanat. L'emprunteur doit s'engager à faire une contribution 50 % de la valeur du projet au minimum.	85 % pour les jeunes pousses 90 % pour le soutien à l'innovation La banque prêteuse n'a pas le droit de demander à l'emprunteur des garanties supplémentaires.	De LBP 4 millions à LBP 650 millions	Jusqu'à 7 ans	De 6 à 12 mois
Kafalat Agriculture	Petites agricultures : PME dans les activités agricoles à petite échelle, naissantes ou établies – tous types d'entités économiques légales. Pour le financement des immobilisations et des besoins en fonds de roulement. Ce prêt doit être le seul prêt garanti par Kafalat.	85 % La banque prêteuse n'a pas le droit de demander à l'emprunteur des garanties supplémentaires.	De LBP 4 millions à LBP 65 millions	Jusqu'à 7 ans	De 6 à 12 mois
	Plantation d'arbres : pour le financement d'activités d'arboriculture.	75 % La banque prêteuse peut demander à l'emprunteur des garanties supplémentaires.	De LBP 4 millions à LBP 480 millions	Jusqu'à 10 ans	De 6 à 36 mois



Produits de garantie	Critères de sélection des bénéficiaires et objectif du prêt	Risque de couverture (% du principal du prêt)	Valeur du prêt (minimum – maximum)	Période de garantie (durée du prêt)	Délai de grâce
Kafalat Énergie	PME ayant moins de 40 employés – tous types d'entités économiques légales, naissantes ou établies. Pour les investissements dans l'efficacité énergétique et l'énergie renouvelable. Trois types de garanties :	La banque peut demander à l'emprunteur des garanties supplémentaires, mais qui ne dépassent 50 % de la valeur du prêt.			
	Efficacité énergétique Pour l'adoption ou le passage vers une consommation durable de l'énergie ;	75 %	De LBP 4 millions à LBP 600 millions	Jusqu'à 10 ans	De 6 à 12 mois
	Énergie renouvelable Pour installer un système de production d'énergie renouvelable, et consommation de l'électricité produite pour l'utilisation interne, pour remplacer celle produite par les carburants fossiles ;	75 %	De LBP 4 millions à LBP 600 millions	Jusqu'à 15 ans	De 6 à 24 mois
	Énergie renouvelable Pour installer un système de production d'énergie renouvelable, en vue de vendre une partie ou toute l'énergie produite aux autres.	75 %	De LBP 4 millions à LBP 1,320 milliard	Jusqu'à 15 ans	De 6 à 36 mois

Notes: Données recueillies jusqu'en décembre 2012

Indice de référence selon les données de 2009 provenant de Saadani et al. (2010)

LBP = livre libanaise

Au début de l'exercice 2010, Kafalat a mis au point un nouveau produit de garantie plutôt orienté vers les plus petites entreprises, à savoir Kafalat Delegation. Ce produit propose des délais de traitement très courts. La garantie est approuvée aussitôt que la banque approuve le crédit, dans la mesure où la demande est transmise à Kafalat dans les trois jours suivant son approbation par la banque.

Ce dernier produit, qui se trouve encore en phase de développement et pour lequel on essaie de résoudre des complications juridiques, est une garantie visant à encourager le capital d'amorçage et les investissements de capitaux propres dans

les PME et les jeunes pousses innovantes. Bien que Kafalat dispose d'un produit de garantie pour les prêts aux entreprises innovantes, les petites entreprises peuvent se retrouver obligées de réserver des flux de trésorerie pour rembourser les prêts.

Parallèlement, les entrepreneurs innovants peinent à attirer des capitaux d'amorçage, car leurs entreprises ne sont pas aussi transparentes qu'elles le devraient, pour permettre une évaluation appropriée par les investisseurs de capitaux propres. La situation est d'autant plus aggravée par l'indisponibilité de capitaux d'amorçage, compte tenu de l'instabilité du Liban liée à la propagation du conflit syrien. Ces



facteurs ont conduit Kafalat à décider de mettre au point un nouveau produit pour garantir les investissements en capital d'amorçage. L'objectif est de garantir jusqu'à 70 % ce type d'investissement, tout en gardant à l'esprit que le taux d'échec des garanties des prises de participation peut être assez élevé. Si le marché parvient à fournir des capitaux d'amorçage, Kafalat peut convertir les garanties des prises de participation en garanties de prêt couvrant jusqu'à 85 % du prêt, augmentant l'exigence de ratio de fonds propres jusqu'à 50 %. En d'autres termes, Kafalat pourrait devenir un partenaire discret des entreprises tout au long de la garantie d'investissement.

**Approche :** Les garanties de prêt de Kafalat sont octroyées en fonction de la viabilité du projet commercial à financer. La garantie, qui est attribuée avec l'aval de la banque prêteuse, permet à l'emprunteur de fournir à la banque des garanties, réduisant ainsi les risques de prêt pour la banque. Kafalat exhorte les banques à ne pas demander de garanties supplémentaires aux PME requérantes et à baser leur décision de crédit sur la fiabilité du plan d'affaires et la faisabilité/viabilité du projet. Dans certains cas, l'offre de Kafalat interdit explicitement à la banque prêteuse de demander à l'emprunteur des garanties supplémentaires.

La PME soumet à la banque une étude de faisabilité et un plan d'affaires. La banque évalue la proposition, et après approbation

par la commission de crédit, l'envoi à Kafalat aux fins de révision. Cependant, la décision finale et les conditions de prêt reviennent à la banque prêteuse. Dès que la demande de prêt est transférée à Kafalat, il faudra attendre jusqu'à trois semaines pour obtenir la décision de prêt si tous les documents sont fournis.

Outre la garantie, l'emprunteur bénéficie d'une bonification sur les taux d'intérêt versé à la banque, ce qui permet aux PME d'accéder à un financement bancaire à un coût raisonnable. Les prêts garantis par Kafalat peuvent faire l'objet d'une exemption de la Banque centrale en ce qui a trait aux fonds de réserve légale, ce qui réduit considérablement le coût en capital de la banque prêteuse, permettant ainsi d'accorder un prêt à des taux d'intérêt plus faibles. Depuis la création de Kafalat, la Banque centrale avait stipulé que les banques prêteuses pouvaient libérer jusqu'à 60 % du prêt garanti octroyé à la PME des fonds de réserve légale de la banque sans intérêt, et la Banque centrale offrirait une bonification pour ces prêts grâce à une réduction des taux d'intérêt pour les banques. Kafalat offre toujours un taux d'intérêt pour les prêts qu'elle garantit. L'avantage des faibles taux d'intérêt est que la garantie réduit les risques pour la banque, lui permettant ainsi d'octroyer un prêt à un taux plus faible.

Kafalat ne participe pas aux études de faisabilité et aux plans d'affaires des clients, car l'institution estime que cela



engendrerait un conflit d'intérêts. Les PME qui ont des difficultés à préparer ces documents peuvent, de leur propre initiative, faire appel à des consultants pour les aider, y compris des cabinets d'audit, des fournisseurs de services privés de soutien au développement des entreprises, ou des chambres de commerce et d'industrie. Certains de ces organismes peuvent offrir ces services de soutien gratuitement. Les entreprises innovantes peuvent obtenir de l'aide auprès d'incubateurs et d'accélérateurs.

Kafalat ne dispose d'aucun produit destiné spécifiquement aux jeunes entrepreneurs ou aux femmes entrepreneurs, mais une bonne partie de la clientèle de la garantie Kafalat Innovant est composée de jeunes. D'après les agents de Kafalat, les normes sociales au Liban ne limitent pas les activités des femmes comme dans les autres pays de la région MENA. Cependant, s'ils souhaitent favoriser les femmes entrepreneurs, une façon d'y parvenir serait en relevant le seuil de garantie. En même temps, ils préfèrent appliquer une politique neutre en ce qui a trait au genre.

#### D. Modèle financier

Kafalat a été capitalisée initialement à LBP 20 milliards, grâce à la mise en commun d'un pourcentage des exigences de réserve déposées par les banques participantes à la Banque centrale. Ce capital est utilisé pour octroyer des garanties de crédit aux PME admissibles.

Les opérations de Kafalat sont rentables, car l'institution gagne des commissions sur chaque garantie. En 2012, les revenus des commissions ont atteint LBP 14,6 milliards au total, ce qui représentait près de 70 % des revenus totaux (les 30 % restants sont issus des revenus sur les investissements et les dépôts en espèces). En 2011, les bénéfices après impôts ont atteint LBP 11,3 milliards, et, en 2012, ce chiffre était de LBP 10,1 milliards. En 2012, cela équivalait à un rendement sur les revenus nets de près de 64 %, et de 11,8 % en participations.

En tant qu'organisation à but lucratif, Kafalat a le sens de la mission à accomplir. Ainsi, jusqu'à présent, les actionnaires ont convenu de ne pas distribuer de dividendes. Cette mesure a permis à l'organisation de réinvestir les bénéfices dans des réserves libres pour une utilisation ultérieure dans ses opérations.

#### E. Résultats et impacts

Kafalat a connu une croissance considérable au cours des 12 dernières années. Depuis 2000, Kafalat a garanti 13 000 prêts pour une valeur totale de US\$1,5 milliard. À la fin de l'exercice 2013, Kafalat SAL comptait 7 500 dossiers de garantie actifs, dont la valeur des encours de prêts totalisait US\$550 millions. L'année la plus performante a été 2010. Depuis cette période, les activités de Kafalat ont été affectées par les conflits dans la région. Jusqu'en 2010, Kafalat



garantissait près de 1 500 prêts par an. Depuis cette année, le volume du portefeuille a chuté de près de 20 %. Cependant, en général, Kafalat garantit de 1 000 à près de 1 500 nouveaux prêts par an (Tableau 7), maintenant plus ou moins son seuil de rentabilité.

L'impact des programmes de garantie peut être mesuré grâce à leur niveau de pénétration/sensibilisation. Une étude menée par la Banque mondiale, utilisant comme référence le nombre de garanties

octroyées par million d'habitants, a fait état de 292 garanties octroyées en 2009 (sur la base de 1 169 prêts garantis pour cette année). Cela fait du mécanisme libanais le mécanisme le plus performant de la région MENA, d'après l'indicateur de sensibilisation. En Égypte, Credit Guarantee Company a octroyé 3 595 garanties en 2009, mais compte tenu de sa population plus vaste, cela représentait à peine 45 garanties par million d'habitants (Saadani et al. 2010). Cette demande de garanties Kafalat illustre sa pertinence pour le marché libanais.

**Tableau 7 : Nombre de garanties octroyées par secteur de PME bénéficiaire**

Secteur	2011		2012		01/01/2013 30/06/2013*	
	Nombre de prêts	%	Nombre de prêts	%	Nombre de prêts	%
Industrie	555	39,0 %	449	38,6 %	141	33,8 %
Agriculture	531	37,3 %	414	35,6 %	162	38,8 %
Tourisme	282	19,8 %	228	19,6 %	80	19,2 %
Artisanat	29	2,0 %	48	4,1 %	20	4,8 %
Hautes technologies	26	1,8 %	23	2,0 %	14	3,4 %
<b>Total</b>	<b>1,423</b>	<b>100 %</b>	<b>1,162</b>	<b>100 %</b>	<b>417*</b>	<b>100%</b>

Note : \* Les données n'étaient accessibles au public que pendant le premier semestre de 2013

Le produit de garantie Kafalat Basic reste de loin le plus populaire (plus de trois quarts des prêts garantis et deux tiers de la valeur de prêt au moment de l'octroi), suivi de Kafalat Plus (près d'un quart des prêts et un tiers de la valeur de prêt). Ces produits sont les plus anciens, et, par

conséquent, certainement les mieux connus. Les produits Kafalat Start-ups, Innovation et Agriculture sont de nouveaux produits lancés en 2013, et il leur faut donc plus de temps pour réaliser une traction dans le marché. Bien que le secteur des PME bénéficiaires varie en fonction du type

de produit de garantie, les PME du secteur de la manufacture/l'industrie représentent le principal groupe de bénéficiaires (41,7 %), suivies de celles du secteur de l'agriculture (37,2 %), et du secteur du tourisme (17 %)⁹.

À la date de la rédaction, un peu plus du tiers de la valeur des prêts est inférieure à LBP 100 millions, et 42 % de la valeur est supérieure à LBP 200 millions. La valeur de prêt moyenne à la date d'émission est de US\$117 000 environ.

En termes d'efficacité dans le traitement des demandes de garantie, Kafalat s'engage à transmettre à la banque sa décision d'approbation accompagnée d'une lettre de garantie dans un délai de trois semaines (si la décision est positive).

Le taux d'échec a été fixé initialement à 3,8 % pour laisser une marge de manœuvre confortable, bien qu'à l'origine le taux d'échec réel soit de 2 % seulement. Au fur et à mesure que la guerre civile progressait en Syrie jusqu'à atteindre le Liban, le secteur touristique libanais a été particulièrement affecté. En 2013, le taux d'échec sur des prêts garantis dans ce secteur a grimpé jusqu'à 2,1 %, contre les 2,75 % prévus, mais cela restait toujours conforme à la marge de risque établie et a fait l'objet d'un suivi méticuleux.

## F. Principaux facteurs de réussite

La réussite de Kafalat repose essentiellement sur le fait qu'elle a été établie sous la forme d'une société par actions détenue par NIGD et les principales banques. Ces partenaires ont été en mesure de fournir assez de capitaux et sont en mesure de recapitaliser les fonds, au besoin. De plus, la haute direction de l'organisation maîtrise les différents mécanismes à la base des schémas de garantie des PME, compte tenu de leur expérience dans le secteur bancaire, l'entrepreneuriat et le développement économique. Cela peut être l'un des enseignements tirés en termes de pratiques exemplaires de Kafalat pour les autres programmes de garantie dans la région MENA.

Étant donné que le président du conseil/directeur général est issu du secteur bancaire<sup>10</sup>, il est crédible auprès de NIGD pour débloquer les fonds. L'organisation a connu une croissance organique à l'échelle nationale. Dans les autres programmes de la région MENA, les fonds de garantie sont nés de projets de donateurs ou d'États, et sont donc conformes à leurs priorités, ce qui peut imposer des restrictions quant aux objectifs de financement. Dans la mesure

⁹ [http://www.kafalat.com.lb/loans-statistics?field\\_category\\_tid\\_1=75&=Apply](http://www.kafalat.com.lb/loans-statistics?field_category_tid_1=75&=Apply).

<sup>10</sup> À l'heure actuelle, le président détient des parts dans la banque, mais doit se conformer à une politique sur les conflits d'intérêts pour assurer ses fonctions au sein de Kafalat.



où Kafalat a connu une croissance interne, l'institution n'a pas eu à se plier à des priorités de donateurs ou d'États.

De plus, Kafalat est née après une évaluation détaillée des lacunes de développement économique au Liban, des difficultés rencontrées par le secteur des PME et le secteur bancaire. Ces facteurs ont été déterminants pour comprendre le fossé entre les banques et les entrepreneurs/PME et mettre au point les produits appropriés pour combler les lacunes en termes d'attribution de financement au secteur des PME.

Un autre atout dans le contexte libanais est que le système de garantie est centralisé dans une organisation, qui est capable de collaborer avec un système bancaire efficace grâce à son vaste réseau d'agences. Le système bancaire est très développé au Liban, avec près de 1 250 agences bancaires pour une petite population de 4 millions d'habitants à peine.

Le soutien de la Banque centrale a été essentiel pour obtenir l'adhésion des banques. Outre le fait que la plupart des banques sont des actionnaires de Kafalat SAL, les banques (et les PME) sont attirées par le mécanisme, en raison des nombreuses bonifications des taux d'intérêt offertes par l'État pour les produits de garantie Kafalat, les faibles exigences de réserve pour les prêts aux PME représentent un stimulant supplémentaire.

Par ailleurs, durant les trois premières années, Kafalat a dû faire une promotion acharnée du système de garantie, lui permettant ainsi de pénétrer le marché. L'institution a assuré plus de 200 présentations à travers les régions du Liban, sensibilisant aussi bien les banques que les PME pour obtenir l'adhésion du marché et des banques. L'aspect positif, c'est que le Liban est un pays relativement petit, ce qui facilite relativement la sensibilisation du marché des entrepreneurs.

Il aurait été plus difficile de déployer ces efforts dans des pays plus vastes. La popularité grandissante d'Internet a consolidé les efforts de communication de Kafalat et lui a permis d'être plus efficace dans ses campagnes marketing et publicitaires, permettant ainsi au public d'obtenir plus d'informations sur l'organisation. Désormais, après plusieurs années dans le marché, les banques promeuvent activement la disponibilité des produits de garantie Kafalat (comme nous pouvons le constater en explorant leurs sites Web). Selon les agents de Kafalat, certains établissements font plus de promotion que d'autres, mais tous jouent un rôle assez actif dans l'attribution de prêts garantis par Kafalat.

Le soutien des donateurs a été aussi un facteur essentiel à la réussite de Kafalat qui lui a permis de mettre au point des produits de garantie destinés à une niche avec des paramètres qui ne relèvent pas



de leur cadre légal. Des partenariats avec des organisations internationales comme l'Union européenne ont été des facteurs essentiels qui ont permis à Kafalat de répondre aux besoins de financement des PME pour les activités à haut risque, ainsi que pour les projets de grande envergure, qui ne sont pas couverts par les capitaux propres et le cadre légal de Kafalat.

### G. Enseignements tirés

- Les programmes de garantie devraient commencer par une évaluation profonde du contexte économique dans le pays, de la base entrepreneuriale/des PME, et du secteur bancaire, dans la mesure où l'objectif des fonds de garantie est de combler le fossé entre les banques et les entrepreneurs/PME, grâce à la mise au point de produits appropriés.
- D'autres incitations de la Banque centrale encouragent les banques à octroyer des prêts aux PME, et à améliorer leur réceptivité aux produits de garantie de prêts et favoriser l'adoption de ces produits.
- Des efforts de promotion intensifs sont nécessaires pour établir un mécanisme de garantie, y compris en termes de sensibilisation et de communication destinées aux banques ; d'importants efforts de communication sont nécessaires en permanence pour maintenir la sensibilisation à la disponibilité du système de garantie et de nouveaux produits.
- Les organismes de garantie doivent sonder régulièrement le marché pour identifier les difficultés de financement des PME et proposer de nouveaux produits innovants pour répondre à ces difficultés.
- L'offre de garanties de prêt aux PME peut être une activité rentable, mais les entités privées doivent s'en tenir à leur mission, dont l'objectif principal est d'améliorer l'accès au financement des PME sous-collatéralisées.
- Les lois et règlements qui régissent les mécanismes de garantie doivent être plus souples pour permettre de répondre aux besoins du marché en termes de garanties et de limites de prêts plus élevées.



**Faits en bref**

Année d'établissement	2000
Nombre d'employés	28
Bénéficiaires	PME comprenant au plus 40 employés permanents dans cinq secteurs définis : l'agriculture, l'industrie, le tourisme, l'artisanat traditionnel, et les hautes technologies.
Nombre total de prêts garantis	13 000 prêts garantis pour une valeur totale de US\$1,5 milliard
Nombre de prêts garantis par an	1 000 – 1 400
Dossiers de garantie actifs à la fin de l'exercice 2013	7 500 prêts – US\$550 millions de la valeur des encours de prêts
Pénétration des garanties de Kafalat	292 garanties de prêts par million d'habitants
Rentabilité des activités	Profits de LBP 10,1 milliards en 2012 ; 63,8 % en revenu net généré ; 11,8 % sur les participations
Taux d'échec	2 %

Notes : Données recueillies jusqu'en décembre 2012

Indice de référence selon les données de 2009 provenant de Saadani et al. (2010)

LBP = livre libanaise

### 3.2. Crédit-bail

Le crédit-bail est une opération financière adossée à un actif qui sert de caution. Les décisions d'une société de crédit-bail sont fondées sur la capacité du preneur à rembourser son prêt grâce à un flux de trésorerie généré par ses activités commerciales, plutôt que sur le bilan, les antécédents en matière de crédit, ou une demande de garantie supplémentaire. Le crédit-bail présente de nombreux avantages par rapport au financement bancaire classique pour l'achat de bâtiments, d'équipements de production, d'automobiles, de mobilier, etc. En premier lieu, les MPME n'ont pas besoin de remplir les critères stricts imposés par les banques en matière de garantie. Avec le crédit-bail, l'actif loué fait office de caution. Ensuite, il

permet aux MPME d'accéder à des financements à moyen et long terme, avec des délais de paiement plus proches du cycle de vie de l'actif, alors que les banques proposent des prêts à plus court terme. En outre, les sociétés de crédit-bail peuvent traiter les demandes beaucoup plus rapidement que les banques, l'approbation étant généralement donnée sous une semaine, voire encore moins dans le cas d'un crédit-bail portant sur un petit montant. La saisie des actifs loués est également beaucoup plus facile dans le secteur du crédit-bail que dans le secteur bancaire.

Le crédit-bail peut s'avérer particulièrement intéressant pour les MPME qui n'ont pas de gros antécédents en matière de crédit ou beaucoup d'actifs pouvant être gagés.

Le principe à l'origine du crédit-bail ne va pas à l'encontre de la charia : il constitue donc également une solution de financement plus intéressante pour de nombreuses MPME dans les pays MENA, qui sont réticentes à accepter les taux d'intérêt des prêts bancaires traditionnels.

Le crédit-bail existe dans la plupart des pays de ces deux régions, mais il est plus développé dans certains que d'autres. Dans les pays du Partenariat de Deauville, on estime que le secteur du crédit-bail en Tunisie est au dernier stade de l'émergence (plusieurs concurrents, produits différenciés) ; au dernier stade de naissance en Égypte, en Jordanie et au Maroc ; au premier stade de la naissance au Yémen ; et inexistant en Libye (Al-Sugheyer et Sultanov, 2010). Cette classification par stades du marché du crédit-bail élaborée par la Société financière internationale (IFC) est fondée sur le volume de contrats de crédit-bail rapporté à la formation brute de capital fixe dans le pays. En Tunisie, ce ratio a été estimé à environ 9 %, contre moins de 5 % en Jordanie, au Maroc et en Égypte, dans l'ordre décroissant (Al-Sugheyer et Sultanov, 2010:10). En termes de ratio volume de crédit-bail rapporté au Produit intérieur brut (PIB), la Tunisie fait également mieux que les autres pays du Partenariat de Deauville, avec environ 2 % du produit intérieur brut contre 1 % ou moins. Néanmoins, la croissance du marché du crédit-bail continue de s'accélérer, ce qui témoigne de la vigueur de la demande pour ce produit.

Le développement du crédit-bail comme source de financement alternative pour les entreprises privées, notamment les MPME, est l'une des priorités des IFI. Les sociétés de crédit-bail MENA ont ainsi pu bénéficier de lignes de crédit à bas coût afin de renforcer leur capacité à prêter aux MPME.

Tunisie Leasing a été choisie pour ses pratiques d'excellence et car elle est la première société de crédit-bail, et la plus implantée dans les pays du Partenariat de Deauville. C'est le leader du marché en Tunisie, avec le capital souscrit le plus élevé, le plus grand nombre de MPME clientes et le plus gros volume de contrats de crédit-bail. Elle a été également spécifiquement demandée par les pays du Partenariat de Deauville.

## Tunisie Leasing, Tunisie

**Aperçu :** Tunisie Leasing est la première société de crédit-bail créée en Tunisie. Elle est la plus grande division de Tunisie Leasing Group (TLG), qui s'est désormais diversifié, représentant 48 % des résultats consolidés du groupe en 2012 (TLG, 2013). Parmi les autres divisions, on peut citer : Tunisie Factoring (8 %), Tunisie Location Longue Durée (location de véhicules) (10 %), et Maghreb Leasing Algérie, son département consacré au crédit-bail en Algérie (30 %). Les activités de crédit-bail en Tunisie constituent le sujet de ce profil sur les pratiques d'excellence. Tunisie Leasing possède le plus grand



portefeuille parmi les sociétés de crédit-bail en Tunisie, avec un actif total de EUR 433 millions en juin 2013. Tunisie Leasing a conservé sa position de chef de

file du marché, même au moment où l'industrie du crédit-bail a connu une expansion, avec l'arrivée de nombreuses autres sociétés de crédit-bail sur le marché.

Faits en bref	
Année d'établissement	1984
Nombre d'employés	140
Bénéficiaires	Principalement les PME comptant moins de 300 salariés ; au moins un an d'existence.
Nombre total de contrats de crédit-bail en 2013	5 185 contrats d'un montant supérieur à TND 300 millions
Taille moyenne d'un contrat de crédit-bail en 2012	TND 59 870
Part du marché du crédit-bail en Tunisie	Environ 20 %
Part des prêts non productifs dans le portefeuille (2013)	6,1 %

Note : Informations en décembre 2012. TND = dinars tunisiens

## A. Contexte et histoire institutionnelle

Le groupe TLG a été fondé en 1984 par un économiste tunisien de renom et par des hommes d'affaires possédant une expérience internationale, marquant ainsi le lancement du secteur du crédit-bail en Tunisie. Il a été soutenu au départ par le Crédit Lyonnais (France). La société est désormais cotée à la bourse tunisienne, en propriété mixte. Le groupe Amen, un partenariat public-privé, possède 53 % des parts, la banque Stusid et Rached Horchani<sup>11</sup> chacun environ 8 %, des

investisseurs étrangers 6 %, les 25 % restants étant détenus par des actionnaires publics (TLG, 2013).

Tunisie Leasing, aux côtés des premières sociétés de crédit-bail en Tunisie, est entrée sur ce marché car elle estimait qu'il pouvait être une source de financement capitale pour les PME (Banque mondiale, 2001). Le crédit-bail représente une bonne alternative au crédit bancaire pour les PME, car aucune garantie n'est exigée, et le risque pour les prêteurs est moins important. Dans certains pays, par

<sup>11</sup> M. Horchani possède une des plus grandes holdings multisectorielles de Tunisie.



exemple en Europe de l'Est, les gouvernements favorisent le crédit-bail pour des raisons d'ordre stratégique afin de permettre le développement du marché pour le financement des PME en Tunisie (White Clarke Group, 2013). Le gouvernement tunisien a également cherché à encourager le développement du marché du crédit-bail afin de pallier en partie les difficultés rencontrées par les PME pour accéder aux prêts bancaires.

Le marché du crédit-bail s'est développé progressivement de 1984 à 1990, date à partir de laquelle certaines banques sont arrivées dans le secteur. Jusqu'en 1994, le crédit-bail n'était régi par aucune loi, avant que le gouvernement tunisien ne décide d'en faire voter une afin de l'encadrer. Au cours de la dernière décennie, le gouvernement a renforcé les cadres juridiques et réglementaires dans ce secteur, créé des systèmes de financement public, facilité le développement des marchés financiers et contribué à élargir l'offre des produits financiers adaptés aux PME. Les conclusions provisoires d'une enquête sur le financement des petites et moyennes entreprises en Tunisie, réalisée par Ernst and Young (qui doit être publiée en 2014) soulignent l'importance capitale du crédit-bail en Tunisie.

**Objectifs :** L'objectif premier de Tunisie Leasing est d'être une société rentable, qui fournit un crédit-bail aux entreprises tunisiennes, en alternative au financement bancaire classique pour l'achat d'immobilisations. Elle a pour but de devenir le partenaire privilégié des PME et des professions libérales (médecins, dentistes, etc.) en finançant les biens et les équipements nécessaires à leurs activités.

**Bénéficiaires :** Tunisie Leasing n'a aucune préférence quant à la taille des entreprises qui composent son portefeuille, considérant qu'il est souhaitable d'avoir une clientèle diversifiée. Néanmoins, pour souscrire un contrat de crédit-bail, l'entreprise, qui peut avoir n'importe quelle forme juridique (notamment les entreprises individuelles), doit être en activité depuis au moins une année complète. Dans la pratique, ce critère exclut donc les jeunes pousses.

Les PME (moins de 300 employés) constituent la grande majorité (95 %) de ses clients, auxquelles s'ajoutent quelques grandes entreprises. C'est le cas dans l'ensemble du secteur du crédit-bail en Tunisie (Banque mondiale, 2009). Les PME<sup>12</sup> sont très majoritaires dans la structure du tissu productif tunisien,

<sup>12</sup> La Tunisie ne dispose pas d'une définition officiellement reconnue pour les PME, mais selon le communiqué du Conseil des marchés financiers (bulletin 2588 du 3 mai 2006), les PME désignent celles qui comptent moins de 300 salariés et des actifs immatériels nets de TND 4 millions.

représentant plus de 99 % d'entre elles, notamment dans l'industrie (INS, 2012) : elles sont donc naturellement la cible principale et les bénéficiaires de Tunisie Leasing. SMEs.

La demande de crédit-bail de la part du secteur des PME est élevée, en raison des difficultés rencontrées pour accéder au financement bancaire. Les sociétés de crédit-bail n'exigent aucune autre garantie en sus de l'actif loué, au contraire des banques qui imposent en moyenne une garantie égale à 167 % du montant du prêt. C'est légèrement moins que ce qui est demandé au Maroc et en Algérie, mais beaucoup plus qu'en Égypte et dans d'autres régions du monde (Banque mondiale, 2009: 32). Du côté de l'offre, Tunisie Leasing considère les PME comme de bons clients. Faute de disposer du pouvoir de négociation des entreprises plus grandes, les PME sont essentiellement des preneurs de prix ; elles éprouvent plus de difficultés pour trouver d'autres sources de financement ou pour négocier les conditions des contrats de crédit-bail. Elles représentent donc une clientèle potentiellement plus rentable. Qu'elles soient intrinsèquement plus risquées ou pas que les entreprises plus grandes, Tunisie Leasing est protégé contre le risque de défaut.

## B. Modèle organisationnel

Comme il est mentionné ci-dessus, Tunisie Leasing est une société cotée en bourse.

Son siège social est situé à Tunis, mais elle compte également huit succursales dans d'autres régions du pays. Ses activités sont dirigées par un conseil d'administration composé de 12 membres, présidé par le président de TLG.

**Personnel :** Tunisie Leasing possède un effectif de 140 personnes, impliquées dans la conduite de ses différentes activités : négociations avec les clients, évaluation des demandes de crédit-bail, acquisition des actifs à louer, négociation des accords d'achat et de bail, surveillance du risque, suivi des contrats des clients et cession des actifs faisant l'objet du défaut ou qui ne sont pas achetés par les clients à la fin du contrat de crédit-bail.

## C. Modèle opérationnel

**Produits et services :** Tunisie Leasing propose trois catégories de produit à la location : véhicules (voitures, équipements de transport), équipements de production (machines-outils, matériel de construction, appareils médicaux, équipement de manutention, matériel), et bâtiments/locaux (construction ou acquisition, mobilier et matériel et fournitures de bureau), qui séduisent les PME. La société propose également un produit de crédit-bail conforme à la charia, IJARA.

Tunisie Leasing achète les actifs demandés et les propose à l'entreprise cliente en location. Dans l'ensemble, la durée moyenne du contrat est de 42 mois



(36-60 mois pour les véhicules, 36-84 mois pour les équipements, et 36-120 mois pour les bâtiments). À la fin de la période de bail, les clients qui ont honoré leurs obligations de paiement peuvent acheter l'actif à un prix nominal (p. ex. : 1 % de la valeur marchande pour l'immobilier et TND 1 pour les véhicules et les équipements).

**Approche :** La procédure de demande de crédit-bail exige de compléter un formulaire en ligne, stipulant l'objet et le montant du financement demandé, et de fournir des copies des statuts de la société, de son bilan comptable (pour les trois dernières années, le cas échéant), et des relevés de comptes des six derniers mois. Un numéro d'identification unique est attribué à chaque entreprise candidate et leurs documents financiers et juridiques sont conservés afin que les entreprises qui présentent plusieurs dossiers de candidature n'aient pas à les fournir à chaque fois. Toutes les demandes sont stockées sous forme numérique, y compris celles qui sont finalement rejetées.

Après un examen approfondi des documents, Tunisie Leasing applique plusieurs critères pour évaluer les demandes. La taille de l'entreprise ne constitue pas en soi un critère de sélection. En règle générale, la situation financière de

la société constitue le principal critère dans la prise de décision finale. Les données financières fournies ne sont pas toujours définitives et des informations complémentaires sont utilisées pour évaluer les données élémentaires jointes au dossier de candidature. La note du risque de crédit interne de la société est calculée à partir des informations de la Centrale des risques de la banque centrale de Tunisie, un registre de crédit contenant une base de données des prêts précédents et des encours pour toutes les entreprises<sup>13</sup>. Pour les clients qui déposent plusieurs demandes, les dossiers internes de Tunisie Leasing sont consultés afin d'étudier l'historique de la firme en matière de remboursements. Enfin, en cas de doutes, les antennes locales de Tunisie Leasing sont sollicitées afin d'obtenir des informations sur la réputation de l'entreprise candidate et ses dirigeants. Le traitement des demandes par les neuf antennes régionales obéit aux règles et aux procédures de Tunisie Leasing qui encadrent la prise de décisions concernant l'octroi d'un prêt.

Les éléments qui ont trait au secteur ont peu d'importance. Les différences d'ordre structurel en matière de risque sont contrebalancées par l'approche au cas par cas adoptée par Tunisie Leasing dans l'octroi d'un crédit-bail. En général, lorsqu'un secteur est globalement considéré comme

<sup>13</sup> Il n'existe pas de registre des prêts titrisés en Tunisie, ce qui constitue une entrave à l'accès aux prêts bancaires traditionnels.



risqué, Tunisie Leasing peut augmenter le taux appliqué au client. Par exemple, selon la banque centrale de Tunisie, le taux appliqué aux producteurs agricoles est en moyenne de 11,3 %, contre un taux de leasing moyen total pour le secteur de 9,77 % en 2012 (BCT, 2013: 97).

Mis à part l'évaluation de la santé financière des demandeurs et du risque que comporte le secteur concerné, la qualité des actifs loués est analysée en tenant compte des caractéristiques des équipements et de leur valeur à la revente sur un marché secondaire, en cas de défaut. Les demandes portant sur des actifs de moindre qualité peuvent être également approuvées si le client possède un historique financier favorable et/ou si des frais de location plus élevés peuvent être appliqués. Les décisions en matière d'évaluation et d'approbation sont généralement prises sous deux à sept jours.

Les clients dans l'incapacité de rembourser leur dette peuvent faire l'objet d'un contentieux et les actifs peuvent être saisis et vendus en plusieurs lots constitués de véhicules d'occasion, de matériel de chantier, etc., y compris sur le site Internet de Tunisie Leasing. Tunisie Leasing conservant la propriété pleine et exclusive de l'ensemble des produits loués, le recouvrement auprès des mauvais payeurs s'opère généralement sans détours et les actifs saisis conservent une grande partie de leur valeur.

Le sexe du propriétaire/gérant de la société n'est pas pris en compte dans l'évaluation des demandes. Les IFI ont de plus en plus tendance à demander des données sociales de ce type. Pour obtenir une ligne de crédit auprès de la Banque européenne de reconstruction et de développement (BERD), il a été demandé aux responsables des prêts de Tunisie Leasing de recueillir des informations sociales et de demander aux entreprises demandeuses de leur fournir le nombre de salariés et le nombre d'emplois qu'elles prévoient de créer. Tunisie Leasing ne constate jusqu'à présent aucune différence entre les sexes, que ce soit à la phase d'évaluation ou dans les historiques de remboursements des clients.

#### D. Modèle financier

Tunisie Leasing tire l'essentiel de ses revenus des taux appliqués sur les contrats de crédit-bail. En 2013, son chiffre d'affaires s'est élevé à TND 47,5 millions, pour un bénéfice net de TND 9,2 millions (TLG, 2014: 15). L'approche stratégique de l'entreprise pour dégager des profits consiste à fixer périodiquement, en général une fois par an, des objectifs de volume et de marge pour chacun de ses trois départements de groupe de produits. Pour financer l'achat d'actifs auxquels les contrats de leasing sont adossés, Tunisie Leasing émet des obligations et négocie des lignes de crédit auprès des banques et des IFI. L'avantage d'emprunter auprès



des IFI réside dans les taux d'intérêt plus faibles, afin d'être plus à même de proposer des taux compétitifs aux clients et des durées plus longues. Les IFI peuvent assortir la ligne de crédit de certains objectifs, comme accorder un accès aux PME. Au fil des années, Tunisie Leasing a conclu un certain nombre d'accords de financement avec des IFI qui ont intérêt à voir le crédit-bail se développer en Tunisie.

Le premier prêt accordé à Tunisie Leasing par une IFI (1993-2001) s'est inscrit dans le cadre du Tunisia – Private Investment Credit Project, qui visait à favoriser le développement du crédit-bail en Tunisie en fournissant aux sociétés de leasing en début d'activité un crédit à moyen terme et des conseils sur les aspects organisationnels de leur activité (Banque mondiale, 2001). Le projet était doté d'un budget total de US\$ 200 millions, financé conjointement par la Banque mondiale/ Banque internationale pour la reconstruction et développement (BIRD), et la Banque du Japon pour la coopération internationale. La BIRD a prêté au total US\$19,4 millions à trois sociétés de crédit-bail, dont US\$6 millions à Tunisie Leasing. Au total, Tunisie Leasing a décaissé US\$23,7 millions de l'ensemble du projet.

En 2003, Tunisie Leasing a reçu une ligne de crédit de EUR 8 millions de la part de la BAD pour financer des petites entreprises ayant souscrit des contrats de crédit-bail d'un faible montant compris

entre TND 20 000 à TND 300 000. Tunisie Leasing a ensuite obtenu une ligne de crédit de EUR 4 millions auprès du Fonds pour le développement international de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) en 2004, destinée à lui permettre de répondre aux besoins de financement à plus long terme de ses clients et à soutenir le programme de modernisation de l'industrie du gouvernement tunisien financé par l'Union européenne.

## E. Résultats et impacts

Le secteur du crédit-bail en Tunisie a connu un essor fulgurant au cours de la dernière décennie. Le marché du crédit-bail a connu une formidable progression en 2007 et n'a cessé de croître depuis, mais à un rythme plus lent. La qualité du portefeuille du secteur s'est améliorée au cours de cette période à la faveur d'une gestion plus efficace et d'une plus grande rigueur dans l'évaluation des demandes de financement (Banque mondiale, 2009). Entre 2007 et 2008, la part du crédit-bail dans la formation brute de capital fixe s'est élevée à environ 11 %, avant d'atteindre 16,4 % en 2012 (BCT, 2013), un niveau comparable à celui observé au Mexique. Cette hausse est le résultat de la croissance de 19 % enregistrée par le crédit-bail entre 2011 et 2012, jusqu'à atteindre TND 1,4 milliard. Grâce à l'efficacité dont a fait preuve Tunisie Leasing pour développer le crédit-bail en Tunisie, de nouvelles sociétés ont fait



leur entrée sur le marché, ce qui a permis à un plus grand nombre de PME d'accéder à ce mécanisme de financement alternatif.

Le développement du crédit-bail s'est traduit par une augmentation constante de la valeur des encours du portefeuille. Le nombre total de contrats de crédit-bail a augmenté de près d'un tiers entre 2007 et 2012 (un taux de progression moyen annuel de 6 %, malgré un fort recul en 2011), tandis que le volume de nouveaux contrats a progressé de 60 % (12 % par an en moyenne) et le total des encours de créances a presque doublé (Tableau 8). En 2013, le nombre de contrats de crédit-bail a augmenté pour atteindre 5 185. Le montant moyen des contrats a considérablement fluctué d'une année

sur l'autre entre 2007 et 2012, avec une fourchette basse d'environ US\$30 000 (2007) et un pic de US\$60 000 (2011).

La hausse annuelle du nombre de nouveaux contrats et du volume de crédit-bail de Tunisie Leasing témoigne de l'augmentation de la demande pour ses produits de leasing. Le grand nombre de clients fidèles révèle également qu'aux yeux des PME, les produits proposés par Tunisie Leasing constituent une alternative intéressante et utile pour financer l'achat d'actifs. L'arrivée sur le marché de dix nouvelles sociétés de crédit-bail n'a pas suffi pour déloger Tunisie Leasing de sa position de leader du marché et ce, en dépit de la baisse constante de sa part de marché, passant de 25,6 % en 2007 à 19,7 % en 2012.

**Tableau 8 : Statistiques opérationnelles sélectionnées pour Tunisie Leasing, 2007-2012**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nouveaux contrats (TND millions)	186,6	208,2	219,3	294,4	239,2	299,0
Nombre de contrats	3 783	4 135	4 044	5 118	4 033	4 994
Taille moyenne des contrats en TND	49 325	68 198	72 800	57 522	97 198	59 870
Total des encours des prêts (TND millions)	280,2	328,0	373,0	460,6	489,6	519,5
Part de marché	25,6 %	25,4 %	21,7 %	21,3 %	20,4 %	19,7 %

Source : Chiffres clés de la branche leasing en Tunisie

Voir : [http://www.tunisieleasing.com.tn/document/graphiques\\_2012.pdf?id\\_article=63](http://www.tunisieleasing.com.tn/document/graphiques_2012.pdf?id_article=63)

Les sociétés de crédit-bail doivent se soumettre aux règles de la Banque centrale de Tunisie, qui visent à améliorer la qualité des encours de ces sociétés. Elles

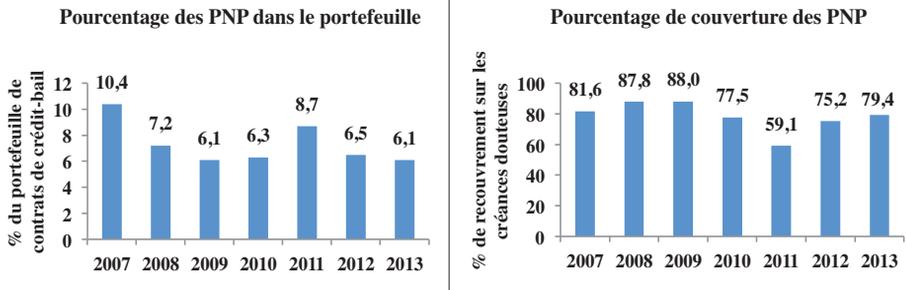
doivent se mettre en conformité avec les normes internationales en matière de risque qui imposent un taux de prêts non productifs (PNP) inférieur à 15 % et un taux



de couverture d'au moins 70 %. Tunisie Leasing affiche de très bonnes performances sur l'indicateur des PNP, et il en est généralement de même sur l'indicateur de couverture, à l'exception des aberrations en 2011 qui étaient probablement dues à l'impact économique néfaste de la révolution du Printemps

arabe (Figure 1). Un suivi strict et rigoureux des PNP a permis à Tunisie Leasing de réagir rapidement au pic atteint en 2011, et de ramener les PNP et les ratios de couverture à des niveaux acceptables. Fin 2013, les PNP représentaient seulement 6,1 % des encours et leur taux de couverture avait grimpé pour presque atteindre 80 %.

**Figure 2: Évolution du taux de PNP et du taux de couverture, 2007-2013**



Remarque : \* La couverture des PNP désigne le rapport entre les provisions constituées pour les pertes provisoires et le montant brut des PNP

Source : Chiffres clés de la branche leasing en Tunisie

D'après Fitch Ratings, une agence mondiale de notation, Tunisie Leasing est le leader du marché du leasing en Tunisie grâce à une rentabilité stable, à la qualité satisfaisante de ses actifs (supérieure à la moyenne du secteur), à une gestion des risques plus efficace que ses concurrents (ratio de PNP inférieur au secteur). À la faveur d'un ratio de fonds propres plus élevé, Tunisie Leasing est mieux placé que ses concurrents pour faire face à une aggravation du risque de crédit.

L'arrivée de nouvelles sociétés de crédit-bail sur le marché contraint Tunisie Leasing à améliorer constamment son efficacité opérationnelle pour rester compétitif. En 2012, son ratio d'exploitation (charges rapportées au résultat net) s'est élevé à 48,1 %, terminant l'année avec un bénéfice après impôt de 25 % sur le chiffre d'affaires net (TLG, 2013). Ces chiffres témoignent de sa forte compétitivité vis-à-vis des autres sociétés de crédit-bail de Tunisie.



## F. Principaux facteurs de réussite

Le succès des opérations de Tunisie Leasing peut dépendre de plusieurs facteurs, dont certains sont propres à la société et d'autres sont externes. Les opérations de Tunisie Leasing sont réalisées dans le cadre de la loi tunisienne sur le crédit-bail (Loi 94-89 du 26 juillet 1994). La loi favorise leur succès car elle stipule les conditions générales pour le secteur, délimite le périmètre du marché et définit des indicateurs de référence pour limiter les risques.

Le développement de Tunisie Leasing au milieu des années 2000 et la consolidation du secteur qui s'en est ensuivie ont été parfaitement maîtrisés. Lorsque les risques inhérents au portefeuille se sont accrus sans une force de frappe financière importante, Tunisie Leasing a durci ses procédures d'évaluation, introduit un système élaboré pour définir des objectifs pour les volumes des contrats et les marges par catégorie de produit, renforcé le contrôle des retards de paiement et les impayés et accéléré la saisie des actifs (TLG, 2013). La situation s'est inversée et la part des PNP a baissé pendant une courte période. La direction poursuit ses efforts afin d'améliorer les procédures d'évaluation des risques financiers pour les candidats au crédit-bail.

La croissance de Tunisie Leasing a été troisièmement favorisée par la forte proportion des clients fidèles, qui

représentent 60 % de son chiffre d'affaires. Le taux élevé de rétention des clients s'explique par la qualité du service proposé par Tunisie Leasing et par les mesures prises par les équipes de fidélisation (visites chez le client, contacts par téléphone, initiatives prises par le centre d'appel pour inciter les clients dont les contrats arrivent à expiration à les renouveler auprès de Tunisie Leasing s'ils doivent prolonger un projet) qui sont facilitées par l'utilisation d'un logiciel professionnel de gestion de la relation client.

Quatrièmement, le réseau relativement vaste et en pleine croissance de succursales de Tunisie Leasing permet de mieux cibler plus facilement le marché des PME et les autres entreprises de la région que les autres sociétés de crédit-bail de Tunisie. En 2013, Tunisie Leasing comptait huit antennes régionales, contre seulement une ou deux pour les autres sociétés de crédit-bail.

Enfin, le succès commercial a été renforcé par sa capacité à obtenir des lignes de crédit auprès des IFI. Tunisie Leasing a ainsi pu bénéficier de coûts de financement abordables et de conseils techniques, ce qui lui a procuré un avantage commercial sur un marché concurrentiel.

## G. Enseignements tirés

Tunisie Leasing rencontre un problème de taille : les données fournies par 90 % des



entreprises demandeuses ne sont pas complètes ou sont erronées, y compris celles qui sont envoyées à l'administration fiscale. Seules les entreprises réalisant un chiffre d'affaires d'au moins TND 5 millions sont légalement obligées de présenter des comptes certifiés. La grande majorité des PME tunisiennes ne présentent pas de comptes certifiés et audités (Banque mondiale, 2009). Tunisie Leasing constate que les entreprises ont tendance à déclarer un chiffre d'affaires qui peut être jusqu'à 50 % inférieur au montant réel à l'administration, les relevés de compte des candidats donnant une image plus fidèle de leur situation financière. Cette opacité préoccupe également les banques, qui considèrent la qualité médiocre des informations financières fournies par les PME qui demandent à obtenir un prêt comme une contrainte majeure. La banque centrale ne possède pas de base de données sur la situation financière des PME et le registre du risque de crédit ne porte que sur les historiques de prêts et les encours des firmes.

Malgré l'augmentation du taux de pénétration du crédit-bail comme alternative de financement parmi les PME tunisiennes, des efforts doivent être déployés pour sensibiliser les entreprises à ce type de financement. Tunisie Leasing y répond en prenant des mesures actives pour promouvoir ses services par le biais de ses succursales et en ayant recours à un centre d'appel pour prospecter de nouveaux clients. Ces activités permettent

de toucher un plus large éventail de clients potentiels.

La concurrence des autres sociétés de crédit-bail pose également un problème. Les marges brutes du secteur sont relativement faibles. En 2012, le taux d'intérêt moyen des contrats de crédit-bail conclus à travers le secteur a été de 9,77 %, tandis que le coût moyen d'emprunt des capitaux sur les marchés monétaires s'est établi à 5,6 % (BCT, 2013:97-98.). Pour augmenter ses marges, Tunisie Leasing cherche à réduire ses charges d'exploitation et à obtenir des capitaux à moindre coût, auprès des IFI par exemple (comme souligné plus haut). Non seulement les prêts accordés par les IFI sont assortis de taux plus faibles que sur les marchés monétaires locaux, mais ils arrivent également à échéance plus tard. Aussi, les IFI de développement sont disposées à soutenir l'activité du crédit-bail qui cible les MPME.

L'impact des chocs économiques récents sur l'activité de Tunisie Leasing a été mitigé. La récession mondiale n'a pas eu de profondes répercussions sur la Tunisie, mais la situation est difficile au lendemain de la révolution. L'investissement et la croissance sont frappés par l'incertitude politique et les entreprises ont besoin de stabilité pour renouer avec la croissance. Certaines firmes ont déposé le bilan en raison de l'instabilité politique, mais l'impact a été limité sur Tunisie Leasing. Le taux de PNP a fortement augmenté en



2011, sans toutefois attendre les niveaux observés en 2007, avant de retomber en 2012 et 2013. L'expérience de Tunisie Leasing fait écho à l'évolution du secteur du crédit-bail à travers le monde, qui a vu sa part augmenter de 21,9 % en 2010-2011 après l'effondrement de l'année précédente (White Clarke Group, 2013). L'inflation, qui s'est accompagnée d'une dépréciation du dinar tunisien, a également été un autre facteur négatif. Elle a eu pour effet de faire grimper le prix des véhicules et des équipements importés, y compris dans le cadre de contrats de leasing.

### ***Principaux enseignements tirés***

- L'existence d'une loi sur le crédit-bail pour encadrer le secteur fournit un cadre légal propice au développement du secteur. Il doit définir les rôles et les responsabilités des parties du contrat, des procédures efficaces pour récupérer les actifs en location en cas de défaut, une disposition prévoyant la création d'un registre des actifs loués et un traitement fiscal neutre afin de garantir les mêmes conditions aux sociétés de crédit-bail par rapport aux autres formes de crédit.
- L'accès des PME à des lignes de crédit à bas coût auprès des IFI (assorties d'échéances plus longues) pour financer l'achat d'actifs loués permet aux sociétés de crédit-bail de continuer à pratiquer des tarifs compétitifs auprès des clients tout en dégagant des marges. Les lignes de crédit des IFI peuvent également s'accompagner de conseils techniques.
- Il est important de promouvoir activement le crédit-bail afin de l'élever au rang d'alternative auprès des PME. Parmi les stratégies efficaces, on trouve les accords de coopération conclus avec des concessionnaires automobiles et d'équipements afin d'être recommandés auprès des PME clientes, en exploitant un réseau d'antennes régionales afin d'accroître la présence et l'accessibilité, ainsi que l'utilisation de techniques de publicité et de prospection coordonnées.
- Le crédit-bail aux PME peut être une activité rentable, mais les sociétés du secteur doivent prêter une attention particulière à la qualité des PME candidates et des actifs loués, mettre au point des systèmes efficaces pour évaluer le risque financier (p. ex.: des méthodes de notation du crédit) et suivre l'évolution du taux de prêts non productifs.
- Pour sélectionner les nouvelles demandes de prêt déposées par les PME, des méthodes innovantes (et parfois qualitatives) doivent être mises au point pour évaluer leur santé financière, car elles sont nombreuses à ne pas posséder de bilans comptables fiables et précis.



### 3.3 Renforcer les capacités des banques et des PME afin d'inciter les banques à prêter aux PME

Même si quelques banques des pays du Partenariat de Deauville ont commencé à prendre conscience du potentiel du marché des PME et testé différents modèles pour promouvoir leurs services destinés aux PME, dont les prêts, la plupart se montrent toujours réticentes à leur en accorder. Les raisons sont multiples, elles vont de l'absence d'informations à un risque excessif, en passant par des coûts de transaction plus élevés. L'un des principaux obstacles concerne leur manque de connaissance du marché des PME et l'absence de savoir-faire et d'outils pour évaluer efficacement et à moindre coût le risque des petites entreprises. Selon un rapport de la Banque européenne d'investissement (BEI) sur l'accès aux financements pour les MPME en MENA, « les ressources humaines représentent l'un des principaux freins pour ce secteur...notamment la capacité limitée (très souvent la pénurie de professionnels formés) des institutions financières existantes pour traiter les propositions de financement, et la nécessité de former des professionnels dans les principaux domaines d'intervention proposés » (BEI, 2010: 4).

L'Institut bancaire égyptien (EBI) est un exemple unique dans les pays du Partenariat de Deauville. Il a créé un département chargé de combler le déficit

d'informations qui dissuade les banques de prêter aux PME. Il a été érigé au rang de modèle à suivre car il est le seul dans les pays du Partenariat de Deauville (et de la région MENA) à avoir mis en place un département dédié aux PME et à avoir organisé une série de cours de formation, de programmes de certification et une assistance technique pour renforcer les capacités des banques sur le marché des PME. Il cible également l'expertise financière des PME dans le but de les aider à mieux traiter avec les banques et à améliorer leur capacité à élaborer des propositions économiquement viables.

#### Institut bancaire égyptien, Égypte

**Aperçu :** L'Institut bancaire égyptien (EBI) est la division de la banque centrale égyptienne qui se consacre officiellement à la formation et un centre d'excellence en matière de savoir qui répond aux besoins de développement des professionnels de toutes les banques présentes en Égypte. Sa mission consiste à renforcer les capacités des secteurs financier et bancaire en proposant des programmes de formation interactifs, des sessions de formation, des connaissances actualisées et des services de conseil. Le département PME propose un large éventail de services de renforcement des capacités au personnel de toutes les banques et forme également les entrepreneurs individuels et PME aux différentes sources de financement.



**Faits en bref**

Année d'établissement	EBI en 1991 : le département des petites et moyennes entreprises en 2009
Nombre d'employés	170 au total pour EBI, 5 dans le département des PME
Bénéficiaires	Banques Professionnels du secteur bancaire Entrepreneurs individuels et propriétaires de PME
Nombre de banquiers formés au marché des petites et moyennes entreprises	2 000
Nombre de chefs d'entreprise/ petites et moyennes entreprises formés au métier de la finance et à l'établissement de relations avec les banques	2 000
Hausse du nombre de banques présentes sur le marché des petites et moyennes entreprises	En 2013, sur les 41 que compte l'Égypte, dix disposaient d'équipes de PME ou d'une division spécialisée dans les petites et moyennes entreprises, contre 3-4 en 2009.
Augmentation des prêts accordés aux petites et moyennes entreprises en volume	Entre 2011 et 2013, le montant de prêts accordés aux PME a augmenté, passant de EGP 20 milliards à EGP 35 milliards.

Notes : Données au mois de décembre 2013.

EGP = livres égyptiennes

## A. Contexte et histoire de l'institution

EBI a été créé en 1991 comme organisme à but non lucratif sous l'égide de la Banque centrale égyptienne. Sa mission consiste à « appliquer les meilleures pratiques internationales dans le but de renforcer les compétences managériales et techniques des professionnels de la finance ainsi que la formation, le conseil et la gestion des connaissances pour renforcer les capacités des secteurs bancaire et financier aux plans national et régional<sup>14</sup>. » EBI vise l'excellence dans la formation bancaire destinée aux professionnels du milieu bancaire et à élaborer des études reconnues dans le monde entier et des

articles sur les sujets y afférant. Ses services de formation et de conseil ont pour but d'améliorer la gestion et la rentabilité des établissements financiers, y compris dans les relations qu'ils entretiennent avec les PME. EBI exerce l'essentiel de ses activités en Égypte, dans ses propres locaux et ailleurs, auprès des banques (publiques ou privées) à leur demande, ou dans des sites régionaux et ponctuellement à l'étranger.

Depuis 2003, EBI connaît une croissance et un développement spectaculaires en termes de taille et de diversité de ses composantes, centres de formation, ressources internes et, surtout, ses services

<sup>14</sup> [www.ebi.gov.eg/about-us/](http://www.ebi.gov.eg/about-us/)



et ses produits de formation. L'institut accorde une grande importance à son statut de prestataire de services et est devenu en 2009 la seule institution financière en Égypte et dans la région à obtenir l'agrément du Conseil d'accréditation pour la formation continue et l'enseignement – un organisme d'accréditation basé aux États-Unis pour les programmes de formation continue. Cet atout concurrentiel permet à EBI de répondre aux exigences de certification et de développement des professionnels des équipes spécialisées dans la formation continue pour l'ensemble de ses cours ainsi que les heures de crédit de ses certificats. En 2009, l'institut a également reçu l'agrément de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) au titre de la qualité et de la réactivité de ses services et ses capacités d'apprentissage organisationnelles.

Le département des PME a été créé en 2009 dans le cadre du programme de réformes du secteur financier. Il a été créé en application du décret de la banque centrale afin d'améliorer l'accès aux financements, en incluant une norme qui abaissent les réserves obligatoires des banques pour tous les prêts accordés aux PME. Cette unité a été mise en place en partenariat avec le Projet de services de soutien au développement des entreprises (BDSSP), un projet de développement des PME financé par l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

L'idée du programme bancaire destiné aux PME de EBI est née dans les plus hautes sphères de l'État, lorsqu'à la fin des années 1990 et au début des années 2000, le gouvernement égyptien a commencé à prendre conscience de l'importance des PME dans l'économie. En 2004, le ministère des Finances a élaboré un cadre stratégique déterminant et un plan d'action pour développer le secteur PME, lequel comprenait une série de mesures pour améliorer l'accès au crédit et au marché boursiers pour les PME (Ministère des Finances, 2004). En 2008, le secteur financier a été restructuré en profondeur et sa position de capital s'est améliorée. La Banque centrale égyptienne a ensuite recentré sa mission pour (entre autres) améliorer l'accès des PME aux capitaux. Le défi est de taille. Le niveau général de pénétration financière est faible (seulement 10 % des Égyptiens majeurs entretiennent une relation avec une banque), la part des prêts bancaires accordés aux PME se situe en deçà de 6 % (Rocha et al., 2011: 45), et les PME présentent des niveaux exceptionnellement bas de capital accumulé. Parmi les PME officielles qui comptent au moins cinq salariés, à l'exception des services à la personne à petite échelle et le commerce de détail, seulement 47 % entretiennent une relation avec une banque (ladite relation comporte tout type d'opération : compte bancaire, carte de crédit, prêt, etc.) (El-Said et al., 2013; El-Said et al. s.d.). L'évaluation réalisée en 2010 par



L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) des politiques menées en faveur des PME égyptiennes a révélé que 92 % des demandes de prêt des PME sont rejetées, et a souligné, entre autres recommandations, la nécessité d'améliorer le niveau de prestation et le soutien financier aux SME innovantes (OCDE, 2010).

Les travaux de l'Unité reposent sur l'idée que la composition du portefeuille de prêts aux PME des banques pourrait être améliorée si : (i) elles prêtent plus d'attention à l'atténuation des risques et à l'amélioration de leur expertise technique, (ii) elles ont conscience des besoins des entrepreneurs individuels et des difficultés qu'ils rencontrent pour accéder aux prêts bancaires, et (iii) des efforts en matière de services de soutien au développement des entreprises ont été entrepris pour améliorer la qualité des jeunes pousses (et des propositions de financement) en ciblant les étudiants et les jeunes diplômés.

Elle atteint ses objectifs en fournissant une série de programmes de formation, des services d'assistance technique et de recherche pour renforcer les capacités des banques dans ce domaine et sensibiliser les PME aux exigences bancaires et à la bonne gouvernance.

**Objectifs :** L'objectif du département des PME est d'augmenter le volume des prêts bancaires accordés aux PME égyptiennes

en fournissant des formations, une assistance technique et un service de gestion des connaissances au profit des des banques et des PME.

Ses objectifs sont les suivants :

- Cerner les besoins de formation des parties prenantes en tenant compte des perspectives d'évolution du rôle des PME ;
- Concevoir les formations et les événements requis, dont l'application des meilleures pratiques internationales en matière de soutien aux PME ;
- Fournir des mécanismes et des outils essentiels au secteur financier pour améliorer le cadre de financement des PME ;
- Aider le secteur bancaire à mettre en place des équipes qualifiées et spécialisées afin de fournir des produits bancaires dédiés aux PME ;
- Constituer une base de données exhaustive sur les PME pour fournir les données et les informations nécessaires aux responsables politiques, aux planificateurs, au secteur bancaire et aux gérants de PME ;
- Mener une recherche appliquée sur les PME afin de mettre au jour les nouvelles tendances en matière de financement ;
- Échanger des expériences concernant les modèles efficaces pour le développement des services bancaires destinés aux PME dans les pays développés et en développement.



**Bénéficiaires :** Le programme bancaire destiné aux PME s'adresse à trois publics :

- (i) Les professionnels du milieu bancaire dans les opérations de financement des PME, avec des cours de formation et une assistance technique ;
- (ii) Des banquiers de haut niveau, avec des tables rondes et des forums pour sensibiliser au formidable potentiel que comporte l'augmentation des prêts aux PME égyptiennes.
- (iii) Les PME et les travailleurs indépendants (dont les entrepreneurs et les jeunes pousses en herbe), avec campagnes de promotion du secteur bancaire et programmes de formation en finance.

## B. Modèle organisationnel

EBI est dirigé par un directoire composé de neuf membres, présidé par le gouverneur de la Banque centrale d'Égypte, dont les membres sont des spécialistes stratégiques et des cadres du secteur bancaire. Le département des PME est l'un des huit départements et le directeur est membre de l'équipe de haute direction.

**Personnel :** Le département des PME est doté de cinq salariés appartenant à un large éventail de métiers. L'expertise du personnel est actualisée par la création de plans de développement professionnel individualisés et par des bilans annuels des performances, en accord avec les bonnes pratiques organisationnelles. Le personnel

élabore le programme de formation aux services bancaires destinés aux PME, organise les cours et les sessions de formation, gère les activités de gestion des connaissances et de promotion du secteur bancaire de EBI auprès des PME et dispense les cours de formation en partenariat avec une palette d'experts et de formateurs externes sous contrat.

## C. Modèle opérationnel

**Produits et services :** EBI fournit un ensemble de produits et de services pour améliorer la gestion et l'efficacité des banques et permettre le renforcement des compétences professionnelles des cadres bancaires. Il fournit également des programmes de formation à la finance aux jeunes en nouant des partenariats avec le système éducatif et en soutenant des programmes destinés aux formateurs pour former des professeurs en finance spécialisés.

Le département des PME propose un large éventail de services de formation et de renforcement des capacités à toutes les banques et à leur département des PME, ainsi que des initiatives pour sensibiliser les entrepreneurs à l'accès au financement et améliorer leurs compétences. Son activité s'articule autour de quatre axes : (i) les services de formation, (ii) les initiatives de réseautage, (iii) les services d'assistance technique et (iv) les études et la recherche appliquée. En se spécialisant dans les produits et les services conçus pour élargir



l'éventail de services bancaires proposés aux PME, il applique le principe du au-delà de la formation en proposant un large choix de services de renforcement des capacités aux départements et au personnel des banques dédiés aux PME qui comprennent des formations et des certifications, ainsi que des sessions de formation et de sensibilisation destinées aux travailleurs indépendants et aux PME.

**Cours de formation :** Le programme de formation en finance est conçu pour délivrer des qualifications bancaires aux professionnels, de promouvoir les meilleures pratiques pour soutenir la viabilité économique des clients des services bancaires aux PME et améliorer et exploiter le potentiel des PME. Deux cours consacrés au financement des PME ont été initialement proposés : Services bancaires aux PME pour les banquiers (20 heures), et Financement des PME (16 heures). Un certificat de spécialisation dans les services bancaires aux PME a été créé par la suite. Pour l'obtenir, 116 heures de cours doivent être suivies et un voyage d'études dans un pays développé est organisé afin de découvrir les meilleures pratiques en matière de services bancaires destinés aux PME. L'institut dispense également une série de cours destinés aux banquiers travaillant dans le microcrédit :

Management Functions for Microfinance Units (8 heures), Delinquency Management for Microfinance (12 heures), et Credit Officers Skills for Microfinance (30 heures). La liste complète et la description des cours de banque destinée aux PME proposés par EBI au cours de l'année 2013-2014 sont disponibles sur son site Internet<sup>15</sup>.

Des efforts doivent être déployés pour stimuler la demande afin d'améliorer l'accès des PME aux financements. Pour favoriser le développement de compétences managériales et entrepreneuriales, le département des PME propose des programmes de formation qui s'adressent aux gérants de PME afin de les aider à améliorer leur maîtrise des meilleures pratiques dans la gestion et le fonctionnement d'une petite entreprise et leur compréhension des conditions imposées par les banques. L'un des principaux cursus de formation, d'une durée de 15 heures, s'intitule SME Guide for Dealing with Banks. Il porte sur les bases de la gestion d'une entreprise, la planification stratégique et les prévisions financières et il présente les sources de financement externes, traite des banques en les considérant comme des institutions et présente des techniques pour entretenir de bonnes relations avec les banques.

<sup>15</sup> Voir : <http://egyptianbankinginstitute.com/category/sme-department/>



Pour dispenser ses cours de formation, le département des PME met son propre personnel à disposition et s'appuie sur un vivier de formateurs locaux (professionnels de la banque) et d'experts internationaux. À la demande des banques, l'unité a récemment lancé une série de cours sur la banque islamique pour les PME. Quatre des 41 banques actuellement agréées en

Égypte sont des banques exclusivement islamiques et près d'une dizaine possèdent des guichets dédiés à la finance islamique. De nombreux petits entrepreneurs égyptiens préfèrent collaborer avec les banques en appliquant les principes de la finance islamique et ils espèrent pouvoir bénéficier de ces mêmes principes dans le cadre des prêts aux PME.

## LE CERTIFICAT DES SERVICES BANCAIRES DESTINÉS AUX PME DE L'INSTITUT BANCAIRE EGYPTIEN

### *Objectifs du certificat :*

À l'issue du programme, les participants seront à même de : (i) comprendre l'importance et les techniques de la planification stratégique ; (ii) appliquer le modèle opérationnel au sein d'une équipe de spécialistes des services bancaires aux PME ; (iii) définir les besoins en termes de produits des clientes PME et se familiariser avec les chefs de produit des entreprises clientes performantes ; (iv) identifier les outils pour la promotion et la livraison des produits et des services de PME ; et (v) évaluer les principaux risques et trouver les moyens de les atténuer.

### *Programme du certificat :*

**Module 1 :** Planification stratégique pour les services bancaires aux PME (28 heures)

**Module 2 :** Modèle opérationnel pour les services bancaires aux PME (24 heures)

**Module 3 :** Développement de produits bancaires destinés aux PME (24 heures)

**Module 4 :** Canaux de promotion et de distribution des produits pour les PME (24 heures)

**Module 5 :** Gestion des risques inhérents aux services bancaires aux PME (24 heures)

**Module 6 :** Exposition internationale.

### *Stratégie d'évaluation :*

Les participants sont évalués en fonction de leur participation (exercice en groupe et échanges) et soumis à des examens sur table au terme de chaque module. Les participants sont également tenus de présenter un projet sur l'un des volets de l'étude qui sera présentée et évaluée par un panel d'experts des services bancaires aux PME.



**Initiatives de réseautage :** Le département des PME a notamment pour mission d'organiser des événements favorisant le dialogue politique et la constitution d'un réseau. L'objectif du forum des banquiers, conçu pour les directeurs des divisions des PME des banques, est d'être un lieu d'échange ouvert pour les banquiers travaillant dans des services dédiés aux PME afin de résoudre les goulots d'étranglement, d'évaluer les besoins de formation et de partager les bonnes pratiques internationales. Neuf réunions du forum ont été organisées entre 2009 et 2011. Des tables rondes sont organisées pour réunir les hauts responsables des banques avec des responsables politiques de haut niveau, des professionnels locaux et internationaux expérimentés sur le terrain, et des chefs d'entreprise dans le but de susciter l'intérêt des banquiers de haut rang qui ne sont pas convaincus du potentiel des prêts PME. Les activités de réseautage comprennent également des tables rondes de consultation avec des associations du secteur et de l'industrie afin de cerner les défis financiers des PME et instaurer un dialogue constructif entre les banques et les PME.

Le département des PME a passé des accords de collaboration avec la IFC et la Banque mondiale et noué des relations avec des experts des services bancaires aux PME du Kenya, d'Inde, de Malaisie et du Royaume-Uni et d'autres pays pour

organiser les voyages d'études des personnes qui suivent ses formations et pour certains entrepreneurs en herbe.

**Services d'assistance technique :** Le département des PME fournit également une assistance technique aux banques dans le domaine des services bancaires destinés aux PME en faisant appel à des experts internationaux. Les situations des banques égyptiennes sont très diverses et leurs produits et services destinés aux PME sont à différents stades d'évolution. Certaines banques disposent d'une plus grande expertise en matière de services bancaires aux PME grâce aux maisons-mères et aux réseaux internationaux, tandis que d'autres sont moins expertes et disposent d'un soutien limité. Le département des PME est parvenu à fournir une assistance technique afin d'aider plusieurs banques à lancer des services bancaires dédiés aux PME dans le cadre de leurs activités, avec l'infrastructure et les outils nécessaires pour faciliter le processus de prêt de qualité aux PME.

**Études et recherche appliquée :** L'Unité réalise des activités de transfert des connaissances en fournissant des informations aux banquiers et aux chefs d'entreprise sur les meilleures pratiques internationales, les réussites et des informations sur la situation actuelle des PME en Égypte. L'un des principaux volets



du travail de transfert des connaissances du département est la mise en place et la gestion d'un portail Web dédié aux PME<sup>16</sup>. Ces ressources en ligne contiennent des données, des documents d'étude du personnel de EBI et d'autres sur les PME en Égypte et dans d'autres pays, ainsi que des informations sur les formations destinées aux PME et les événements associés en Égypte et à l'étranger.

#### D. Modèle financier

EBI perçoit des frais d'adhésion auprès des banques participantes et leur facture des honoraires au titre des formations et des certificats. Il s'appuie également sur l'aide technique et le financement d'un large éventail de bailleurs externes et d'agences techniques, parmi lesquels des banques centrales, des institutions financières, des donateurs bilatéraux (du Canada, de France, du Japon, du Royaume-Uni, etc.), des organismes de formation internationaux et des organismes techniques et de formation en finance professionnels. Les honoraires ne sont généralement pas facturés aux PME pour les formations destinées à leur apprendre à travailler avec les banques ou leur participation à des événements qui visent à les sensibiliser.

Le développement initial du département des PME a été financé par le BDSSP, dont le plan d'affaires préalable à la création. Le BDSSP a également appuyé la plupart des premières activités réalisées par l'Unité (comme la préparation des cours). D'autres donateurs ont financé certains volets de ses opérations, dont la Banque mondiale et la IFC, avec pour objectif de développer les programmes de formation aux métiers de la banque pour les PME et la réalisation d'un recensement des PME du pays.

#### E. Résultats et impacts

Depuis 2009, 2 000 banquiers ont assisté aux cours consacrés aux services bancaires destinés aux PME. En fait, 2 000 autres personnes ont également assisté à des campagnes de sensibilisation destinées aux chefs d'entreprise disséminés dans différents endroits du pays en coopération avec la Banque centrale égyptienne. Ces initiatives ont abouti à une plus grande sensibilisation et à une amélioration des compétences dans le domaine des services bancaires aux PME, tant du côté de l'offre que de la demande. Les cours consacrés aux services bancaires destinés aux PME sont conçus pour répondre aux besoins de formation

<sup>16</sup> voir : <http://www.sme-egypt.org/Pages/About-Us.aspx>



des banquiers et des PME. Ces cours de formation rencontrent un franc succès, l'intérêt qu'ils suscitent grandit avec le temps et ils représentent désormais un tiers de tous les certificats délivrés par EBI.

Les banquiers trouvent les cours de formation particulièrement utiles car ils couvrent tous les domaines d'expertise nécessaires pour développer et intégrer un service bancaire efficace pour les PME. Les cours de formation destinés aux entrepreneurs individuels et aux PME sont conçus pour permettre d'acquérir les compétences nécessaires pour renforcer leur capacité à élaborer des propositions économiquement viables et à travailler avec les banques, ainsi que renforcer leur capacité à gérer l'entreprise.

Entre 2011 et 2013, le montant des prêts accordés par les banques égyptiennes à des PME a quasiment doublé, passant de EGP 20 milliards à EGP 35 milliards. Même si la forte hausse du volume de prêts bancaires accordés aux PME ne peut s'expliquer que par le renforcement des compétences et l'assistance technique de l'EBI, le doublement des prêts aux PME accordés par les banques sur ces trois dernières années témoigne de l'efficacité de ces initiatives.

Les parties prenantes égyptiennes sont désormais relativement bien informées et au fait des meilleures pratiques en matière de services bancaires aux PME. Le défi à l'avenir consiste à mettre en place un

processus de développement cohérent et coordonné pour les services bancaires destinés aux PME et un leadership fort impliquant de nombreuses parties prenantes (Poldermans, 2011).

## F. Principaux facteurs de réussite

Le succès du programme de financement des PME de l'EBI a été favorisé par le grand intérêt manifesté à tous les niveaux de l'État et par les politiques visant à améliorer l'accès des PME au crédit en Égypte, notamment l'engagement fort de la Banque centrale égyptienne à améliorer l'accès des PME au crédit.

La stratégie de l'unité a consisté à mobiliser toutes les ressources disponibles pour accroître sa notoriété et développer son travail, en prenant acte de l'importance de tisser des liens avec toutes les parties prenantes sur le terrain en accord avec leurs domaines d'expertise. Un changement de réglementation et le dialogue instauré avec la Banque centrale égyptienne ont par exemple joué un rôle prépondérant. L'apprentissage des meilleures pratiques internationales en vue de les transmettre aux professionnels du secteur et l'instauration de relations étroites avec les organisations et les experts internationaux ont été également essentiels.

Il n'existe pas d'approche universelle. L'accès à l'expertise et le recours à une assistance technique sont essentiels pour comprendre la situation économique et le



contexte culturel propres à chaque pays. L'engagement du département des PME à renforcer son expertise et à continuer à assurer sa fonction de transmission du savoir y est pour beaucoup dans son succès. Posséder la compétence et la capacité pour fournir des services de conseil et d'assistance technique aux banques a été indispensable pour recommander la conception des interventions appropriées.

### G. Enseignements tirés

Le département des PME a notamment dû faire face au scepticisme des banquiers quant à la rentabilité des services bancaires et des prêts destinés aux PME, tout en portant une attention particulière à l'atténuation des risques. Pour les convaincre, il a fallu les faire participer au dialogue instauré avec les hauts responsables politiques, les chefs d'entreprise et les experts techniques et dispenser ensuite la formation et les conseils techniques nécessaires pour la mise en œuvre des opérations de financement destinées aux PME. Les cours de formation aux services bancaires destinés aux PME ont porté leurs fruits dans ce domaine, au moins dans les deux mesures de l'impact précédemment mentionnées. La performance du portefeuille avec la hausse des prêts accordés aux PME reste toutefois à démontrer.

Pour renforcer ses compétences dans le domaine des services bancaires aux PME, l'EBI a dû investir dans l'établissement de

relations avec des institutions qui font office de modèles dans le domaine des services bancaires aux PME et faire appel à des experts internationaux pour fournir des cours de formation et une assistance technique aux banques égyptiennes. Le fait d'entrer en scène progressivement en ne proposant que quelques cours a constitué une stratégie payante à ses débuts, mais l'élaboration d'une série de cours pouvant être accrédités en vue d'obtenir le certificat de services bancaires aux PME s'est avéré indispensable.

L'un des enseignements à tirer pour les autres pays de la région MENA est, quand bien même le fait de fournir une assistance technique aux banques est important et produit des résultats, des efforts en matière de renforcement des capacités et de formation doivent être complétés par d'autres politiques publiques de soutien. Celles-ci comprennent des incitations de la part de la banque centrale afin d'encourager les banques à réorienter une plus large proportion des prêts qu'elles accordent vers les PME (comme une baisse du taux de réserves obligatoires), des mécanismes de protection renforcés pour atténuer le risque que les banques encourrent en prêtant aux PME viables (et aux jeunes pousses prometteuses), mais qui présentent des un historique d'impayés, des résultats financiers et des garanties insuffisants, et une large couverture des individus et des PME dans une agence de crédit privée. L'Égypte a obtenu de bons résultats en votant une



loi prévoyant la création d'un crédit privé, la mise en place de l'agence de crédit I-Score en 2005 a été essentielle pour fournir des données immédiates aux banques sur la solvabilité de leurs clients et faciliter leurs décisions en matière de prêt.

Le nouveau gouvernement égyptien (2013) devrait annoncer de nouvelles mesures pour augmenter les incitations aux banques pour les encourager à prêter aux PME. Les changements de ce type pourraient inciter les autres banques égyptiennes à suivre l'exemple des précurseurs en renforçant leurs capacités et en adaptant leurs activités afin d'accroître le volume de prêts accordés aux PME.

### ***Principaux enseignements tirés***

- Outre les rôles de régulateur et de superviseur, la banque centrale peut jouer un rôle essentiel en favorisant le renforcement des capacités du secteur bancaire à fournir des services aux PME.
- Pour s'orienter vers ce segment, les banques doivent changer leurs méthodes de travail, ce qui peut être facilité par la mise en place d'une division dédiée aux PME ou d'un département opérationnel à part doté d'une autonomie suffisante.
- Pour servir les PME efficacement, les banques doivent changer la manière dont elles font des affaires et gèrent le risque, adopter des techniques de notation du crédit, innover en mettant au point des produits destinés aux PME à un prix compétitif, mettre en place des processus de décision simples et rapides, former et conseiller les clients, former les cadres bancaires à la gestion de la relation client et innover en créant des systèmes de livraison client.
- La présence d'un organisme institutionnel pour promouvoir les services bancaires aux PME et renforcer les capacités des banques et de leur personnel à fournir des services bancaires (et des prêts) aux PME constitue un modèle efficace pour améliorer les performances au niveau national.

## 4. Services de soutien au développement des entreprises destinés aux PME

Le but des programmes et des services de soutien au développement des entreprises (SDE) dans une économie en développement est d'aider les jeunes pousses et les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) existantes à gagner en stabilité et à croître afin de leur permettre d'améliorer les conditions de vie des ménages, de créer des emplois et de stimuler la croissance économique (McVay, 1999). Les services les plus fournis dans les pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient (MENA) sont le conseil et l'accompagnement pour les jeunes pousses en phase de création et les jeunes pousses déjà constituées, des formations à la création d'entreprises, des conseils pour les entreprises déjà créées, une aide pour élaborer des plans d'affaires et des formations pour acquérir des compétences en administration des entreprises, même si la plupart aident également à élaborer des études de viabilité, des plans marketing et l'accès au crédit (OCDE, 2014). Les services de SDE peuvent permettre de renforcer les capacités du chef d'entreprise à planifier et à gérer ses activités plus efficacement ainsi qu'à remplacer les produits et les services à faible valeur ajoutée pour monter en gamme. L'un des principes fondamentaux des services de SDE repose sur l'idée que

les services doivent être adaptés aux besoins spécifiques des entreprises et/ou des secteurs, c'est-à-dire qu'ils doivent être déterminés par les lois du marché et non par l'offre (CDASED, 2001).

Même si de nombreuses agences publiques, associations professionnelles, ONG et organisations communautaires proposent différents types de services de SDE aux MPME, le soutien au développement des entreprises est particulièrement sous-développé dans les pays MENA (Stevenson, 2010), se caractérisant par de grandes disparités entre les campagnes et les villes. Les enquêtes menées par le Global Entrepreneurship Monitor dans les pays de la région ont également révélé que moins de 5 % des entrepreneurs en début d'activité ont recours à des services de conseil destinés aux entreprises, tels que des comptables, des avocats et des centres d'aide aux MPME (IDRC, 2010). Ils sont bien plus enclins que leurs pairs des autres régions du monde à consulter leurs proches et leurs amis pour obtenir des conseils qui ne sont pas toujours les plus avisés.

Les bailleurs internationaux ont joué un rôle clé dans la création des agences et



des programmes de soutien aux MPME. Par exemple, le centre de modernisation de l'industrie en Égypte a été créée grâce aux fonds des bailleurs, l'Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME), Maroc, s'est fortement appuyée sur les fonds des bailleurs au début de son mandat, et la société jordanienne de développement des entreprises continue de bénéficier de l'aide des bailleurs. L'un des défis que doivent résoudre les organisations qui dépendent de l'aide des donateurs réside dans le caractère ponctuel de ces fonds (les programmes financés par des bailleurs sont souvent assortis de clauses qui prévoient leur expiration) et dans le fait que les entrepreneurs et MPME n'y ont pas accès en permanence.

L'Agence canadienne de développement international (ACDI) cherche depuis longtemps le moyen de mieux promouvoir le développement de services de SDE accessibles, abordables, de qualité et soumis aux lois du marché, pour les MPME égyptiennes. Il faut remonter au lancement du Projet de développement des petites et des micro-entreprises dans le nord de l'Égypte (SMEDUP) (1996-2004) de CDN 11,9 millions, dont l'objectif a consisté à renforcer les capacités du secteur privé à fournir services de qualité aux PME. Les arguments plaçant en faveur d'un appui de ACDI au développement des services de SDE sont tirés d'analyses situationnelles des difficultés rencontrées par les MPME égyptiennes pour accéder aux services de

SDE, notamment le manque d'organismes prestataires de services de SDE qui pourraient proposer des services non financiers sur mesure aux MPME, le fait que les MPME méconnaissent l'existence des services de SDE et leur valeur, ce qui s'est traduit par une faible demande en faveur de ces services et par des difficultés pour les fournisseurs de services de SDE à acquérir une certaine stabilité.

L'EI-Mobadara Community Development and Small Enterprises Association, présentée ci-dessous comme un modèle en matière des services de SDE, est née du projet SMEDUP et participe depuis 15 ans aux initiatives de ACDI qui visent à créer un marché des services de SDE en Égypte. EI-Mobadara a été qualifiée de modèle après avoir été nommée par d'autres parties prenantes en Égypte. Ce fait témoigne de l'existence d'un certain nombre de modèles en matière de services de SDE :

- Son approche en réseau dans la prestation de services de SDE à travers le territoire égyptien en favorisant la création de centres régionaux de développement des entreprises (CRDE) reposant sur un vivier de partenaires ;
- Son engagement dans le renforcement des capacités et le développement professionnel des conseillers aux entreprises en organisant des formations, des voyages d'étude, des sessions de coaching et des forums ;



- La mise au point d'outils de services de SDE qui peuvent être utilisés par ses conseillers à travers l'ensemble du réseau ;
- Son approche pour sonder les besoins des micro et petites entreprises (MPE) et adapter les services de SDE afin de les satisfaire, souvent en grappe ou une chaîne de valeur ;
- Son approche proactive dans la gestion de ses relations avec les MPE, au lieu d'attendre que les clients se rendent spontanément dans les bureaux des CRDE ;
- Son engagement en matière de prise en compte des sexo-spécificités, pour définir des objectifs pour l'intégration des femmes parmi ses clients et bénéficiaires et adapter son approche de services de SDE afin de répondre aux besoins des femmes chefs d'entreprise ;
- L'intégration d'une composante de sensibilisation dans laquelle les CRDE identifient les problèmes rencontrés par les MPE et en font part aux décideurs et aux responsables politiques qui auront la charge d'y remédier ;
- La valeur qu'elle accorde au suivi et à l'évaluation des services de SDE, en réalisant des enquêtes de satisfaction client et des études d'impact.

El-Mobadara fournit également un exemple de projet financé par des bailleurs qui est parvenu à s'inscrire dans la durée en acquérant son indépendance, afin de montrer comment les services de micro-crédit peuvent faciliter la prestation de services de SDE et d'autres bonnes pratiques pour des SDE efficaces, en testant différentes approches, les problèmes de qualité, le champ d'action et la satisfaction des besoins de services de SDE des MPE dirigées par des femmes.

### El-Mobadara Community Development and Small Enterprises Association, Égypte

**Aperçu :** El-Mobadara est une organisation faitière qui soutient le développement des MPE en créant et en offrant des programmes de micro-crédit, de formation, de services de SDE et d'assistance technique qui sont mis en œuvre en collaboration avec les succursales, les organismes partenaires et les donateurs<sup>17</sup>. Elle offre des services de SDE par l'entremise des unités services qui ont été créées au sein de son réseau de partenaires composé de six CRDE et propose des services de micro-crédit dans 23 de ses succursales en Égypte. Ce profil s'attache à l'approche de El-Mobadara en ce qui concerne le volet des services de SDE.



<sup>17</sup> Voir : <http://www.mobadara.org>

**Faits en bref**

Année d'établissement	1998
Nombre d'employés	560
Nombre d'employés directement impliqués dans la fourniture de services de SDE	Six au sein de El-Mobadara et 23 conseillers en affaires dans les CRDE composant le Réseau de El-Mobadara
Bénéficiaires	Jeunes pousses et MPE dans six gouvernorats de la Haute-Égypte
Nombre de clients des services de soutien au développement des entreprises desservis	8 964 MPE de mars 2009 à juin 2013
Pourcentage de clients femmes	37 %
Viabilité des services de SDE	Les CRDE peuvent fixer le prix des services de SDE pour récupérer une moyenne de 25 % de leurs coûts salariaux, et ont pour objectif de parvenir à 50 %

Note : Renseignements obtenus à compter de juillet 2013

## A. Contexte et histoire institutionnelle

El-Mobadara a évolué en conséquence de la création et du financement du projet SMEDUP par ACDI. SMEDUP visait à améliorer les conditions économiques des groupes marginaux de population dans trois des gouvernorats les moins développés de la Haute-Égypte (Beni-Souef, Sohag et Qena) en développant les petites entreprises. L'objectif était de promouvoir la création de nouvelles entreprises et la viabilité des MPE existantes en améliorant la disponibilité des services de soutien financier et non financier offerts, dont l'association était perçue comme essentielle pour renforcer le tissu économique de ces économies régionales. Dans le cadre du projet, ACDI a établi un partenariat avec le Fonds social pour le développement (FSD) et la Fondation pour la formation internationale (FFI).

À cette époque, le marché des services de SDE en Égypte n'était pas du tout développé. Il y avait peu de services de conseils aux entreprises disponibles pour les MPE dans les régions éloignées et un grand besoin en matière d'éducation et de professionnalisation des fournisseurs de services de SDE. Ainsi, le projet avait pour but d'encourager la création de nouveaux établissements capables de fournir des services de conseils efficaces aux entreprises sur une base de développement à long terme. Des établissements locaux ont été créés à cette fin dans trois gouvernorats et une organisation centrale, les débuts de El-Mobadara, a été établie au Caire afin de renforcer la capacité des trois établissements locaux et de fournir un soutien de facilitation.

En 1998, l'organisation centrale s'est constituée sous le nom de El-Mobadara, Community Development and Small

Enterprises Association, une ONG cherchant à répondre aux besoins du secteur des MPE en Égypte, et, par conséquent, à fournir un soutien aux activités entreprises dans les trois gouvernorats pour qu'ils puissent acquérir un statut juridique indépendant. Cela a permis aux trois organisations locales de se constituer en associations de développement communautaire, désormais connues sous le nom de CRDE, dont chacun est doté de systèmes de gestion et d'une infrastructure de soutien visant à fournir des services de soutien aux jeunes pousses et aux MPE existantes, ainsi que d'une équipe de conseillers en affaires et de spécialistes de l'information. La formation de structures organisationnelles locales, comme les CRDE, dotées d'objectifs, de fonctions, de systèmes et de ressources clairs était essentielle à l'efficacité du SMEDUP.

La création et la viabilité de ces établissements, qui sont apparus comme des pionniers dans leur gouvernorat en matière de fourniture de formation et d'assistance technique de haute qualité pour les jeunes pousses et les MPE constituaient une des réalisations fondamentales et les plus durables de ce projet. Toutefois, une stratégie pour la viabilité était nécessaire afin de garantir que les travaux réalisés dans le cadre du SMEDUP continueraient. Une façon de parvenir à cette viabilité, en termes de portée et financiers, consistait à compléter les services de SDE par des programmes

de micro-crédit pour les MPE à faible revenu. L'offre de services de micro-crédit permettait de répondre à la demande non satisfaite de financement des MPE dans les gouvernorats éloignés et de fournir une activité de base qui pouvait générer la viabilité financière à long terme de El-Mobadara, objectif qu'il était impossible d'atteindre avec les mandats de consultation et les projets financés par les donateurs.

Par conséquent, la signature d'un contrat de cinq ans entre le FSD et les CRDE permettant aux CRDE d'accéder aux lignes de crédit du FSD pour offrir des micro-crédits aux nouvelles MPE et aux MPE existantes constituait une réalisation clé à la fin du SMEDUP. Dans le cadre de l'accord, les CRDE touchaient des frais administratifs de 3 % en fonction de la valeur de chaque prêt réalisé. El-Mobadara assumait le contrôle et la surveillance de la qualité en échange de frais équivalant à 1 % de la valeur du prêt réalisé. Cela produisait un flux de rentrées pour les quatre organisations.

La signature d'un accord de contribution de cinq ans entre ACDI et El-Mobadara par le ministère de la Coopération Internationale pour le Enterprise Graduation and Promotion through Technical Enhancement Project (Projet de promotion des entreprises par l'amélioration technique) constituait une autre réalisation clé, dont l'objectif était de fournir un soutien supplémentaire pour le développement de nouvelles MPE et de



MPE plus viables en Haute-Égypte. Ce projet impliquait de développer la compétence et la capacité des CRDE (en tant qu'établissements de crédit) afin de fournir des crédits de fonds de roulement aux MPE visées qui comprenaient un ensemble intégré de services de SDE. L'objectif était d'accroître la disponibilité des services financiers et non financiers pour les MPE.

En 2008, El-Mobadara est devenue l'organisme de direction pour la mise en œuvre du Egypt Enterprise Development Project (EEDP) (Projet de développement des entreprises en Égypte) d'une valeur de CDN 4,75 millions financé par ACDI, la première entité égyptienne à recevoir un rôle d'organisme de direction par ACDI en Égypte. EEDP est un projet de cinq ans (2009-2014) qui a pour but de générer des possibilités d'emploi améliorées (et de réduire la pauvreté) par le soutien offert aux MPE visant en particulier les groupes marginalisés en Égypte, notamment les femmes et les jeunes<sup>18</sup>. L'accent principal est placé sur l'acquisition de nouvelles compétences et sur les services de SDE. L'objectif du Réseau de El-Mobadara dans le cadre du EEDP consiste à fournir des services financiers et non financiers complémentaires afin d'aider 6 000 jeunes pousses MPE existantes (3 000 de chaque) et de créer 15 000 emplois (dont

un minimum de 30 % destinés aux femmes) (CDSEA, 2009).

Le Réseau de El-Mobadara avait déjà démontré qu'il pouvait opérer sans le financement de ACDI avant de recevoir le financement du EEDP en 2009. Toutefois, le EEDP a conforté davantage El-Mobadara, lui a permis d'étendre son réseau de partenaires à trois nouveaux CRDE (et d'atteindre plus de MPE), et a permis de consolider les CRDE afin de mieux garantir la viabilité de ce réseau.

**Objectifs :** La mission de El-Mobadara consiste à améliorer les conditions économiques et sociales des personnes à faible revenu dans les gouvernorats d'Égypte en créant et en offrant directement des services de micro-crédit, de formation et d'assistance technique aux MPE, et en renforçant la capacité des organisations de la société civile qui travaillent dans le domaine du développement des MPE.

Pour ce qui est des services de SDE, l'objectif particulier consiste à fournir des services non financiers, égalitaires et régis par la demande aux MPE, par l'entremise des CRDE dans six gouvernorats, d'une façon efficace et durable, y compris en offrant des possibilités d'accès au financement. Ce faisant, El-Mobadara place un accent particulier sur le

<sup>18</sup> Voir : <http://www.eedpegypt.org>

renforcement de la capacité du Réseau de EI-Mobadara (EI-Mobadara, les CRDE et les autres partenaires du projet) afin de fournir des services de SDE et de faire participer de façon efficace les décideurs sur les questions propres aux MPE.

L'égalité des sexes dans les services de SDE est un objectif important de portée générale de EI-Mobadara. L'objectif consiste à encourager les femmes entrepreneurs à développer et à améliorer leurs entreprises et à passer d'un secteur non structuré à un secteur structuré. Les cibles annuelles et mensuelles visent l'intégration des femmes dans les services de SDE et leur satisfaction quant aux services offerts fait l'objet d'une surveillance. De plus, un engagement a été pris pour offrir des prêts à des conditions avantageuses aux femmes entrepreneurs.

**Bénéficiaires :** Les bénéficiaires sont les éventuels entrepreneurs, jeunes pousses et MPE existantes dans six des gouvernorats les plus pauvres d'Égypte : Beni-Souef, Behira, Fayoum, Gharbia, Qena et Sohag.

## B. Modèle organisationnel

EI-Mobadara est régie par un conseil d'administration composé de sept membres qui se réunissent au moins une fois tous les trois mois. Le directeur général est le vice-président du conseil. Le conseil est responsable de la formulation et de l'élaboration de toutes les lois régissant les travaux de l'organisation et examinant

toutes les propositions de financement.

Au cours des années, elle a élaboré une structure de gestion extensive fonctionnant dans les trois domaines d'intérêt : le micro-crédit, les services non financiers, et le soutien du siège. Les services non financiers s'articulent actuellement autour du EEDP et sont dirigés par un coordinateur des services de SDE.

Un Comité directeur du projet a été créé aux fins de mise en œuvre du EEDP. Le comité comprend des représentants de EI-Mobadara, de ACIDI, du ministère de la Coopération Internationale et du FSD. Ses principales tâches consistent à examiner et à approuver les plans de travail annuels du EEDP, à fournir une orientation générale à EI-Mobadara sur les principales politiques et activités, et à surveiller les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats du projet. En outre, des Comités régionaux de facilitation ont été créés dans chacun des six gouvernorats afin d'apporter une capacité de consultation. Ces comités régionaux examinent les rapports et les plans de travail annuels des CRDE, apportent des recommandations et des conseils sur les activités de défense des intérêts et participent activement à la mise en œuvre des activités de défense des intérêts.

**Personnel :** EI-Mobadara compte 560 employés, dont 38,5 % de femmes. La plupart de ses membres du personnel travaillent dans la branche de la



microfinance de l'organisation. Le personnel du projet pour la mise en œuvre du EEDP au siège de El-Mobadara comprend un gestionnaire de projet à plein temps, un conseiller principal en affaires, un conseiller principal en communication et en défense des intérêts, un agent principal de renforcement de la capacité et de développement des ressources humaines et un agent principal des systèmes d'information de gestion et de surveillance, en plus des autres membres du personnel sur le terrain et de soutien.

Seuls six employés de El-Mobadara, situés dans les succursales de El-Mobadara dans les gouvernorats de Gharbia et de Behira, travaillent directement avec les MPE pour offrir des services de conseils, d'orientation ou de formation. Chacun des CRDE est doté d'un gestionnaire, de trois conseillers en affaires sur le terrain, et dans certains cas, d'un comptable et d'un adjoint administratif. Au total, les CRDE emploient 23 membres du personnel (15 hommes et six femmes) qui fournissent des services de SDE aux MPE.

Pour ce qui est de l'embauche du personnel pour offrir des services de SDE, El-Mobadara cherche des personnes ayant un titre universitaire en administration des affaires, commerce, ingénierie ou des études pertinentes ; deux à trois ans d'expérience en matière de fourniture de services de SDE aux MPE ; des connaissances approfondies des questions relatives aux MPE et des contraintes dans

le contexte égyptien ; et des compétences personnelles dans les domaines du leadership, de la communication, de la sensibilisation au monde des affaires, de l'informatique et des langues ainsi qu'une capacité organisationnelle et de planification. Il est parfois compliqué de trouver les personnes disposant des qualifications requises, notamment dans les gouvernorats ruraux.

### C. Modèle opérationnel

**Produits et services :** El-Mobadara fournit trois grands types de produits et de services : les services de SDE, le micro-crédit et le renforcement de la capacité pour les CRDE partenaires en ce qui concerne la fourniture des services de SDE et le soutien des MPE dans les gouvernorats. Services de SDE peut englober un vaste éventail de services. El-Mobadara utilise le classement proposé par le Small Enterprise Education and Promotion Network – un réseau global composé de 123 organisations praticiennes internationales qui luttent contre la pauvreté en promouvant des marchés et des systèmes financiers inclusifs – comme guide pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des services de SDE. Ce classement s'appuie sur l'examen des défis auxquels les petites entreprises sont généralement confrontées : (i) l'accès au marché ; (ii) la fourniture d'intrants ; (iii) le développement des technologies et des produits ; (iv) la formation et l'assistance technique ; (v) l'infrastructure ; (vi) la



politique/défense des intérêts ; et (vii) la facilitation du financement.

Les services de SDE suivants sont offerts par le Réseau de EI-Mobadara dans les six CRDE :

- Une formation, y compris une formation en entrepreneuriat d'un à deux jours; et une formation en littératie en matière financière et sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour le développement des entreprises ; dans le cadre de la formation en gestion d'entreprise, EI-Mobadara utilise souvent les supports de formation Business Edge, un programme de formation particulier élaboré par la IFC aux fins d'utilisation pour le marché des MPE.
- Une assistance technique sous la forme de conseils et d'orientation; une aide pour ce qui est des études de faisabilité sur les projets d'entreprise et les nouveaux projets et l'élaboration de plans d'affaires ; des conseils sur la façon d'améliorer les systèmes comptables et d'établir des systèmes de contrôle des coûts ; une aide pour sécuriser les employés qualifiés pour l'entreprise ; et des conseils de gestion pour les entreprises existantes afin de les aider à résoudre leurs problèmes opérationnels ;
- Des services fiscaux et juridiques (p. ex., aide à l'inscription des entreprises, réglementation professionnelle, certification environnementale et autres

questions réglementaires) ;

- Une facilitation de l'accès au financement en aidant les MPE à préparer leurs propositions de financement et en créant des liens et/ou des références vers les entités de services de micro-crédit et les autres entités financières ;
- Un accès aux marchés comprenant la facilitation de la participation aux expositions de produits : la fourniture de renseignements sur les marchés, les possibilités d'affaires, les sources de matériel et de matières premières, et d'autres questions liées à l'entreprise.

Le Réseau de EI-Mobadara offre une valeur ajoutée aux MPE en soutenant la mise en œuvre de leurs projets de démarrage, d'amélioration ou d'expansion. À cet égard, les conseillers en affaires s'engagent vis-à-vis de leurs clients à effectuer une supervision et une surveillance des affaires qui comprennent des services de consultation pour une durée pouvant aller jusqu'à deux ans. EI-Mobadara exerce également une fonction de défenseur des intérêts en ce qui concerne les questions relatives aux MPE.

**Approche :** EI-Mobadara et les CRDE suivent une approche globale proactive pour déterminer et stimuler la demande envers leurs services de SDE. Cela comprend la présentation d'études initiales sur les besoins des MPE dans les gouvernorats et l'analyse des lacunes dans les chaînes de valeur du secteur dans lesquelles les services de SDE pourraient



ajouter de la valeur à la participation des MPE. Elle promeut de façon active les services de SDE au sein de la communauté des MPE et participe de façon proactive à la création de possibilités de services de SDE. Une façon de renforcer la demande consiste à rendre visite à chacune des éventuelles MPE clientes et à offrir des services. Cela est soutenu par la diffusion de supports de promotion et par l'organisation de séminaires de promotion. Des efforts sont également réalisés pour s'assurer que les services de SDE sont accessibles aux femmes et que ces services répondent aux besoins particuliers des femmes entrepreneurs/gestionnaires et des femmes employées. El-Mobadara offre une formation aux membres du personnel des CRDE pour accroître leur niveau de sensibilisation aux différences entre les sexes et leur compréhension de l'égalité des sexes, et leur capacité à intégrer l'approche fondée sur l'égalité des sexes dans toutes les activités des CRDE.

Dans le volet services de SDE, sous facilitation de l'accès au financement, El-Mobadara a négocié des accords (par l'entremise du FSD) avec trois banques afin de prendre en considération les propositions de prêts des MPE qui reçoivent des services de SDE de la part des CRDE (Banque nationale de développement, Banque Misr, et Principal Bank for Development and Agricultural Credit), et avec certaines banques privées, comme la El Ahly Bank qui participe

également. Ces accords s'appuient sur une ligne de crédit émise par le FSD de EGP 120 millions qui est disponible pour les banques aux fins d'affectation de prêts aux MPE. Les conseillers en affaires des CRDE aident les MPE à préparer leurs documents de prêt, qui sont approuvés dans un premier temps par les comités régionaux de facilitation, réduisant ainsi les exigences de diligence raisonnable des banques. El-Mobadara offre une formation aux banquiers dans les six gouvernorats et promeut également les possibilités de renforcement de la capacité pour que les membres du personnel des banques participent aux ateliers sur les services bancaires pour les MPE organisés par l'Institut bancaire égyptien (EBI).

En tant que coordinateur des services de SDE pour six gouvernorats, El-Mobadara joue un rôle clé dans la fourniture de services au réseau des CRDE. Cela regroupe six domaines principaux :

- a) *Renforcement de la capacité ;*
- b) *Recrutement des cadres et gestion supérieure ;*
- c) *Soutien technique et de la gestion des entreprises* : Plusieurs outils ont été élaborés aux fins d'utilisation par les conseillers en affaires des CRDE. Cela comprend un manuel de gestion des services de SDE, un outil de tarification des services de soutien au développement des entreprises, une trousse d'outils concernant l'amélioration des entreprises, un planificateur des



affaires électroniques, un simple outil fondé sur des pratiques exemplaires canadiennes qui ont été traduites en arabe, version égyptienne, et rendues disponibles en ligne pour les éventuels entrepreneurs et MPE.

- d) **Systèmes d'information de gestion** : Élabore et met à jour des bases de données sur les entreprises, les fournisseurs et les formateurs ;
- e) **Genre et environnement** : Élabore et met à jour des politiques et des procédures relatives à l'égalité des sexes, offre une formation aux membres du personnel sur la conservation de l'équilibre des genres parmi les bénéficiaires des services de SDE, et soutient les CRDE dans la poursuite de procédures d'atténuation des risques pour l'environnement et la sécurité.
- f) **Rapports et études** : Prépare les rapports réguliers sur la fourniture des services de SDE par les CRDE et coordonne les études sur le terrain au sujet des emplois créés, de la participation des femmes et des questions de nature environnementale.

#### D. Modèle financier

Ei-Mobadara a débuté avec une subvention de EGP 600 000 de l'ACDI en 1996 afin de subventionner la fourniture des services de SDE et comptait EGP 50 millions de capitalisation en 2013. Elle a atteint la viabilité financière à partir de différentes sources de revenu. Elle obtient ses revenus de ses activités de

microfinance et des frais prélevés pour faciliter l'accès aux services financiers qui peuvent subventionner de façon indirecte les opérations ; elle prélève des frais aux MPE pour les services de SDE ; et recherche activement les subventions des programmes de donateurs ou gouvernementaux pour les services particuliers.

Le rapport de 2011 d'une évaluation externe des capacités organisationnelles de Ei-Mobadara a indiqué que Ei-Mobadara était viable sur le plan financier d'après son revenu issu de son activité de micro-crédit, qui couvre les coûts d'exploitation et de financement ainsi que les provisions pour pertes sur prêts (Lynch, 2011).

Ei-Mobadara dispose d'une politique de prélèvement de frais auprès des clients pour les services de SDE car, en principe, elle souhaiterait que les services SDE pour les MPE en Égypte s'orientent davantage vers une proposition à valeur commerciale. Toutefois, la fourniture professionnelle de services de SDE est un concept relativement nouveau et les MPE ne sont pas habituées à payer pour ce genre de services. De plus, on sait bien qu'il est difficile de recouvrir la totalité des coûts à partir des frais versés par les MPE clientes pour les services de SDE. Par conséquent, les CRDE adaptent la politique des frais en fonction des clients. Les petits clients paient généralement le coût total du service (car ils sont plus susceptibles de pouvoir se le permettre), mais les micro-entreprises paient seulement une partie du



coût du service. Les frais de formation sont réduits pour les clientes afin de refléter leur plus faible capacité à payer les coûts totaux. Les services de SDE de départ sont souvent offerts gratuitement au client. Cela permet de promouvoir les services pendant les phases préliminaires d'un projet et d'acquiescer de la crédibilité et de la confiance aux yeux du client. Les prévisions de El-Mobadara prévoient qu'une partie des revenus générés par ces frais augmentera au cours du temps.

Pendant la période d'avril 2010 à mars 2013, les CRDE ont pu générer près de EGP 1,1 million de revenus à partir des services de SDE, qui sont conservés dans des comptes de réserve et peuvent être appliqués aux coûts opérationnels une fois que le financement des donateurs prend fin. D'ici la fin du EEDP en 2014, El-Mobadara prévoit que les frais prélevés pour les services couvriront la moitié des coûts des services de soutien au développement des entreprises, tandis que les revenus générés par la médiation et la fourniture directe de services financiers permettront de couvrir les coûts des services de soutien au développement des entreprises sur une base dégressive.

El-Mobadara reçoit également un financement de projet de la part des différents donateurs, y compris de l'Union européenne, mais ACIDI reste le principal donateur. EEDP sur cinq ans financé par ACIDI (2009-2014) a totalisé CAD 4,75 millions et une contribution de

CAD 550 000 de El-Mobadara. Séparément, le FSD a apporté un fonds de crédit de CAD 24 millions à El-Mobadara pour le remodeler pour les MPE.

## E. Résultats et impacts

L'engagement de El-Mobadara dans le cadre du EEDP consistait à offrir des services SDE à près de 6 000 jeunes pousses et MPE existantes et à améliorer l'accès aux services financiers abordables afin de soutenir la création d'au moins 15 000 possibilités d'emploi décentes, avec un minimum de 30 % de ces possibilités d'emploi destinées aux femmes. À compter de juin 2013, El-Mobadara avait dépassé ces objectifs en fournissant des services de SDE à près de 9 000 MPE, avec une représentation des femmes d'environ 37 % des bénéficiaires des services de SDE (Tableau 9). Près de 20 % des MPE sont des clients réguliers et les femmes sont deux fois plus enclines que les hommes à continuer d'utiliser les services de SDE. La fourniture directe de SDE des entreprises a entraîné la création de 2 973 emplois dans les MPE aidées (dont 66 % pour les femmes), et la réussite de l'accès au financement par les clients des services de SDE depuis les banques partenaires et les autres banques privées a entraîné la création de plus de 15 000 emplois (dont plus de 30 % pour les femmes) et a attiré plus de EGP 126,5 millions de financement par des prêts.



**Tableau 9 : Nombre de MPE recevant des services de SDE par genre, 2009-2013**

	2011-2012		2011-2012		2011-2012		2012-2013*		Total	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Formation en entrepreneuriat	0	7	223	166	149	115	79	272	451	560
Autre formation et assistance technique	128	87	1 559	956	2 257	1 169	572	281	4 516	2 493
Facilitation de l'accès au financement	22	4	118	46	191	75	122	36	453	161
Accès au marché	7	1	7	16	50	25	19	2	83	44
Fourniture d'intrants	0	3	12	4	85	27	61	11	158	45
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>102</b>	<b>1 919</b>	<b>1 188</b>	<b>2 732</b>	<b>1 411</b>	<b>853</b>	<b>602</b>	<b>5 661</b>	<b>3 303</b>
<b>Hommes et femmes ensemble</b>	<b>259</b>		<b>3 107</b>		<b>4 143</b>		<b>1 455</b>		<b>8 964</b>	

Remarques : H = hommes ; F = femmes. \*En date de juin 2013

Le Réseau de El-Mobadara a atteint une représentation très favorable de femmes parmi les clients des services de SDE, ce qui reflète l'engagement envers l'intégration des questions d'égalité entre les sexes des services de SDE. Plus de 55 % des personnes recevant une formation en entrepreneuriat sont des femmes, tout comme plus de 33 % des personnes recevant une autre formation ou une assistance technique et des services d'accès au marché, et plus de 25% des personnes ayant reçu une aide de type facilitation de l'accès au financement. Cela est le résultat des efforts particuliers réalisés en matière de services de SDE pour répondre aux besoins des femmes entrepreneurs en Égypte. En raison des restrictions en matière de mobilité,

notamment dans les régions rurales, les services doivent être offerts à proximité de l'entreprise détenue par la femme. Afin de s'adapter à leurs besoins en termes de temps en raison de leurs responsabilités familiales, la formation en entrepreneuriat et l'autre formation doivent être offertes aux clientes dans des modules plus courts. Également, les femmes dans les régions rurales sont souvent moins instruites et ont souvent moins d'expérience, et nécessitent par conséquent des supports de formation plus simples. Elles nécessitent également plus de souplesse en termes de frais exigés car elles sont moins en mesure de pouvoir se payer une formation.

El-Mobadara, par l'entremise des CRDE, a répondu de façon appropriée à ces



particularités requérant le rapprochement des services de formation et de consultation du lieu de résidence des femmes entrepreneurs, et en mettant souvent à disposition un service de transport en commun pour conduire les femmes sur les lieux de la formation. Les supports de formation ont été simplifiés et le calendrier de la formation tient compte des contraintes de temps des femmes. En outre, les frais prélevés aux clientes sont moins élevés (jamais supérieurs à EGP 100).

EI-Mobadara a été soumise à une évaluation organisationnelle à la fin 2010 afin de déterminer ses capacités et son rendement au chapitre de la fourniture des services de SDE et de recommander des améliorations pour ses opérations et sa viabilité organisationnelle. Le rapport d'évaluation a déclaré que « l'engagement visant à offrir des services de qualité aux MPE est solide au sein de l'organisation et de toutes les catégories de personnel... La marque EI-Mobadara et son approche de la fourniture de services lui confèrent un avantage concurrentiel au sein du marché » (Lynch, 2011: 26).

## F. Principaux facteurs de réussite

Une des clés de la réussite de EI-Mobadara est la vision, le leadership et l'engagement du directeur général et du coordonnateur des services de SDE qui ont accompagné le projet depuis sa création et qui sont le fruit d'une longue association avec les projets de l'ACDI

conçus pour expérimenter des pratiques efficaces de services de SDE en Égypte. Un autre facteur clé, à mesure que EI-Mobadara a pris de l'ampleur, était l'attention apportée par le directeur général pour créer un système institutionnel doté d'une deuxième couche qualifiée de gestion et de personnel pouvant accomplir les rôles de gestion. Des descriptions d'emploi et des indicateurs de rendement ont été élaborés pour chaque emploi et des efforts ont été réalisés pour renforcer de façon continue la capacité de chaque membre du personnel.

EI-Mobadara a bénéficié des enseignements tirés du Business Development Services Support Project (BDSSP) (Projet de soutien des services de développement des entreprises) de l'ACDI en mettant au point les initiatives concernant les services de SDE dans les CRDE. Les grands enseignements tirés étaient liés à la manière de concevoir de façon appropriée les services de SDE et de sélectionner les organisations partenaires et à l'importance d'offrir une diversité de services de SDE, de renforcer les réseaux efficaces et de faire participer l'ensemble des intervenants aux processus de conception et de planification.

La pratique du partenariat avec les CRDE et les autres ONG a permis à EI-Mobadara d'étendre la portée, la qualité et la cohérence des services de SDE. Cela a été appuyé par son engagement à renforcer la capacité du personnel chargé des services de SDE



dans les CRDE au moyen de programmes de formation, de visites pédagogiques, d'ateliers, de services d'accompagnement et de possibilités de participer au Programme des conseillers en affaires à l'Université américaine au Caire, et par la fourniture d'outils et de supports de formation sur les services de SDE.

Établir un partenariat avec les autres institutions de microfinance (IMF) pour étendre la fourniture des services de SDE. La plupart des IMF en Égypte n'offrent pas de services de SDE à leurs clients. El-Mobadara est donc en mesure de les aider à établir des unités de services de SDE parallèlement aux services de micro-crédit, de former les agents des services de SDE et de fournir une surveillance continue.

Allier la fourniture de services de micro-crédit aux services de SDE au sein d'une même organisation faîtière constitue un facteur de réussite à deux niveaux. Tout d'abord, cela augmente les chances pour les entrepreneurs d'accéder aux services non financiers et financiers afin de prendre de l'ampleur et de créer des emplois, et ensuite, l'excédent généré à partir des 40 000 clients actifs des services de micro-crédit permet à l'organisation d'être viable sur le plan financier en termes d'offre de services de SDE.

El-Mobadara a élaboré une base de données efficace afin de suivre le rendement de ses clients des services de SDE et de micro-crédit par rapport à des

indicateurs en lien avec les ventes, les besoins et l'impact. Le système de suivi des prêts surveille la valeur moyenne des prêts, le nombre d'emplois créés, la part des femmes parmi les clients et les valeurs d'emprunt. Les clients qui ont participé aux programmes de formation en entrepreneuriat font l'objet d'un suivi pour évaluer le pourcentage de personnes qui se lancent dans la création d'une entreprise et le nombre d'emplois qu'elles créent, ainsi que le pourcentage de personnes qui obtiennent un emploi après avoir suivi le programme de formation. Des formulaires relatifs à la satisfaction de la clientèle sont remplis après chaque service de SDE offert pour évaluer le niveau de satisfaction des clients quant au service de SDE offert par l'entremise des CRDE et des sondages semestriels auprès des clients sont utilisés pour évaluer l'impact des services de SDE sur l'entreprise en termes de production accrue, de hausse des salaires des employés, d'amélioration de la qualité des produits, d'augmentation des ventes et de réduction des coûts de production. Les résultats de ces sondages permettent à El-Mobadara de façonner des services de soutien au développement des entreprises souples en conséquence.

La capacité à créer de nouvelles idées et produits en réponse à la demande du marché joue un rôle central dans le pilotage et l'expansion de nouveaux services régis par la demande et a entraîné le développement continu de nouveaux



outils et approches pour les services de soutien au développement des entreprises.

## G. Enseignements tirés

El-Mobadara a dû relever de nombreux défis à l'heure de développer le marché des services de SDE en Égypte. Le principal défi consistait à renforcer la capacité pour servir les centaines d'Égyptiens ayant besoin de services de SDE. Une façon de gérer l'éventuelle demande non satisfaite reposait sur la décision de prélever des frais modiques pour les services offerts, même si les MPE égyptiennes n'avaient pas cette culture de payer pour les services de SDE offerts et de nombreux clients potentiels dans les régions rurales et les régions à faible revenu ne peuvent pas se permettre de se payer des services de formation et de conseils. Par conséquent, El-Mobadara a dû expérimenter différents modèles pour générer des revenus à partir des services de SDE, y compris la recherche d'un équilibre entre le recouvrement des coûts et la capacité des clients à payer pour les services. Il était particulièrement nécessaire de créer des programmes de formation plus courts et moins coûteux (pour maintenir les frais peu élevés) afin de permettre aux femmes à faible revenu de participer et d'améliorer ainsi leurs compétences relatives à l'employabilité et leur capacité à créer et gérer une micro-entreprise.

El-Mobadara essaye également de réduire les coûts liés à la fourniture de services en travaillant autant que possible avec des groupes de MPE. Une autre approche concluante consiste à intégrer les services de SDE dans les services financiers. En offrant des services de SDE pour aider les MPE lors de leurs demandes de crédit et négociations avec les prêteurs, les CRDE ont pu démontrer que ce soutien débouche sur des taux de réussite supérieurs pour les MPE ayant reçu une approbation de financement. L'orientation et la surveillance post-déboursement ont également entraîné l'amélioration du remboursement de prêt. Les MPE ont trouvé une certaine valeur à payer des frais pour ce type de service (tant qu'elles peuvent se le permettre) et il s'agit d'un créneau de services de SDE qui fonctionne bien pour certains centres régionaux de développement des entreprises.

Le manque de culture entrepreneuriale en Égypte présente également un défi. El-Mobadara a dû faire beaucoup de promotion, distribuer des circulaires sur le planificateur des affaires électroniques et créer des liens avec les universités pour faire passer le mot. Il y a également un manque général d'information disponible pour les Égyptiens qui créent une entreprise. Pour pallier à cela, les CRDE essayent d'aider les MPE à obtenir tout type de renseignements disponibles.



Un autre grand défi consiste à trouver le personnel entièrement qualifié pour fournir les services de SDE, ou bien le personnel ayant un potentiel de formation, notamment dans les gouvernorats éloignés. La fourniture de services de SDE est un concept relativement nouveau en Égypte au niveau des ONG et les universités ne fournissent généralement pas de programmes d'éducation liés à l'entrepreneuriat ou aux services de SDE. Par conséquent, l'expérience est souvent acquise sur le lieu de travail. El-Mobadara offre plusieurs possibilités de renforcement de la capacité pour que le personnel des CRDE acquiert les connaissances et les compétences requises pour offrir des services de SDE de qualité. El-Mobadara mène des sondages sur les salaires et les avantages afin de découvrir ce qu'elle a à offrir pour attirer et retenir le personnel valable, mais malgré cela, le roulement reste très élevé et il est difficile de retenir le personnel. Pour faire face à cela, El-Mobadara a introduit un système de stagiaires et de stages afin de veiller à toujours disposer d'un groupe d'employés de remplacement.

El-Mobadara a appris que les services de SDE doivent être adaptés et personnalisés afin de répondre aux besoins des femmes entrepreneurs. Cela concerne le calendrier et le lieu de la formation et de l'assistance, la fourniture de modules de formation plus courts et la modification de la politique de tarification de sorte à ce que les femmes puissent se payer les services. Les

membres du personnel des CRDE reçoivent également une formation sur la façon d'intégrer l'égalité des sexes dans la fourniture des services de SDE en menant une analyse de la chaîne de valeur axée sur la problématique hommes-femmes dans le secteur de l'agroentreprise.

En tant qu'organisation qui travaille avec des donateurs, El-Mobadara a appris qu'il est important de travailler avec plus d'un donateur à la fois afin de diversifier le risque organisationnel, notamment en raison du panorama changeant des priorités des donateurs.

### ***Principaux enseignements tirés***

Il est très important de réaliser ce qui suit :

- Développer et fournir des services de SDE régis par la demande. Cela va bien au-delà de la fourniture de conseils aux CRDE dans un bureau ou dans une salle de formation.
- Faire preuve de souplesse et de diversité dans la fourniture des services, de capacité d'élargissement pour inclure l'assistance aux MPE afin qu'elles créent de nouvelles possibilités associées aux chaînes de valeur ou y accèdent, en les mettant en relation avec d'autres centres techniques, etc.
- Adapter les programmes aux besoins particuliers des MPE. La différence entre les micro-entreprises et les petites entreprises repose en général



sur les niveaux de gestion et techniques. Les besoins des petites entreprises clientes ont tendance à être propres à l'entreprise et requièrent par conséquent des réponses plus personnalisées. Ces besoins concernent principalement les défis de la production technique, la réduction des coûts, les compétences en gestion de projet et les stratégies de croissance. Les besoins individuels des micro-entreprises clientes sont très semblables ; il est donc souvent possible de les traiter en groupe.

- Investir dans le renforcement des connaissances, des compétences et dans le perfectionnement professionnel des conseillers et des facilitateurs en services de SDE par l'entremise des programmes de formation, des ateliers et des visites pédagogiques internationales et utiliser les guides sur les pratiques exemplaires pour la fourniture des services de soutien au développement des entreprises.
- Intégrer une approche fondée sur l'égalité des sexes dans les services de SDE en fournissant une formation soucieuse de l'équité entre les sexes au personnel qui s'occupe des services de soutien au développement des entreprises, en établissant des cibles pour la part des clientes, et en adaptant les services aux besoins

des MPE clientes détenues par des femmes (OCDE, 2014 à venir).

- Sélectionner les secteurs et les filières des MPE les plus importants. Dans le cas de l'Égypte, la sélection du secteur agricole où les MPE sont très dominantes constitue un bon exemple.
- Réaliser des évaluations et des études sur la satisfaction de la clientèle afin de fournir des rétroactions sur les services, les nouvelles offres, etc.
- Entretenir les réseaux avec les autres organisations, faciliter les échanges entre les membres du personnel chargés des services de SDE dans les différentes régions afin qu'ils puissent apprendre les uns des autres, et organiser des échanges avec les autres pays afin de suivre les innovations et les tendances relatives aux pratiques exemplaires.

De plus, les MPE clientes sont prêtes à payer une partie des coûts liés aux services de SDE si les services sont régis par la demande et apportent une valeur ajoutée à l'activité. Toutefois, un engagement de haut niveau est nécessaire de la part de tous les intervenants, y compris l'État, les autres ONG et les donateurs afin de développer de façon appropriée le marché des services de SDE et d'offrir des services régis par la demande.



## 5. Perfectionnement des femmes entrepreneurs et MPME détenues par des femmes

De façon générale, l'intérêt pour le développement de l'entrepreneuriat chez les femmes a augmenté de façon progressive ces dernières décennies, période au cours de laquelle les institutions financières internationales (IFI) et les organisations internationales ont fait des efforts considérables pour faire avancer les travaux réalisés en termes de politique et de programme au profit du développement de l'entrepreneuriat chez les femmes. Cela comprend les efforts considérables réalisés par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la Commission européenne, le Groupe de la Banque mondiale et les banques régionales de développement.

L'important fossé entre les genres au niveau de l'activité entrepreneuriale indépendante dans les pays du Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (MENA) a attiré l'attention de façon grandissante des chercheurs, des organisations internationales et des décideurs au sujet du développement de l'entrepreneuriat chez les femmes dans la région. Parmi les pays du Partenariat de Deauville (sauf la Libye), les femmes représentent une moyenne d'environ 10 % des travailleurs indépendants (Stevenson, 2011). Par exemple, les femmes représentent moins de 5 % des travailleurs indépendants en

Jordanie ; près de 5 % au Yémen ; 10 à 11 % au Maroc ; 13 % en Égypte et 16 % en Tunisie. Bien que les femmes soient sous-représentées parmi les propriétaires d'entreprise dans la plupart des pays au monde, la représentation des femmes parmi les travailleurs indépendants dans les pays du MENA est la plus faible de toutes les régions.

Le scénario de politique pour le développement de l'entrepreneuriat chez les femmes repose sur deux conditions : (i) le fossé entre les genres au niveau de l'activité entrepreneuriale entre les femmes et les hommes indique l'existence d'une inégalité des chances, et (ii) le sous-développement de l'entrepreneuriat chez les femmes représente un potentiel non exploité pour la réduction de la pauvreté, la croissance et le potentiel de prospérité (OCDE, 2012). La création d'une entreprise est une façon pour les femmes de créer des emplois pour elles-mêmes, de produire des revenus pour améliorer les moyens de subsistance de leur famille, de répondre aux besoins du marché et de générer de l'emploi pour les autres femmes. La participation des femmes dans l'activité entrepreneuriale peut favoriser l'expansion des économies, réduire les inégalités sociales et améliorer la démarginalisation économique des femmes (IFC, 2011).



Toutefois, les entreprises détenues par des femmes sont généralement moins rentables que celles détenues par des hommes. Elles sont plus petites au départ ; elles sont moins susceptibles d'employer du personnel ; elles croissent plus lentement (le cas échéant, au-delà de l'étape de la micro-entreprise) ; elles fonctionnent avec des niveaux moins élevés de fonds propres et elles sont moins susceptibles d'exporter. Bien que l'étendue de ces différences en termes de rendement entre les entreprises détenues par des femmes et des hommes varie entre les pays, au sein des pays, l'histoire au sens relatif reste très similaire.

En raison des échecs du système et du marché, les femmes entrepreneurs sont en général confrontées à des obstacles bien plus importants que les hommes en termes d'accès aux services de soutien financiers et non financiers, de renseignements, de réseaux d'entreprises et de débouchés, et peuvent également être confrontées à des obstacles dus au genre dans le cadre juridique et stratégique. Cela est particulièrement vrai dans les pays en voie de développement, y compris dans la région MENA (OCDE, 2012). D'un autre côté, les études au MENA révèlent que la productivité des entreprises structurées (inscrites) détenues par des femmes se compare favorablement à celle des entreprises détenues par des hommes, et sont même tout aussi susceptibles d'employer des travailleurs instruits et qualifiés et de s'engager dans

l'activité d'exportation (Chamlou, 2008). Les entreprises détenues par des femmes sont également plus susceptibles d'embaucher des employées, ce qui contribue à l'objectif d'intégrer plus de femmes au sein de l'effectif. Cela est un aboutissement important dans les pays du Partenariat de Deauville où les taux de participation de la population active féminine sont très faibles par rapport aux références internationales et où les femmes doivent relever de nombreux défis pour obtenir des emplois payés dans le secteur privé formel.

Un des piliers des plans d'action des petites et moyennes entreprises (PME) dans les pays du Partenariat de Deauville concerne également l'entrepreneuriat chez les femmes dans le contexte de l'amélioration des politiques d'entrepreneuriat, avec un accent placé sur l'égalité des possibilités d'éducation et de formation, l'orientation professionnelle vers l'entrepreneuriat, et un accès plus étendu au mentorat, à l'accompagnement, à l'incubation et aux autres formes de soutien au développement des entreprises (SDE) (y compris le financement). Cela a conduit les pays du Partenariat de Deauville à au moins prendre en compte des mesures stratégiques visant à combler le fossé entre les genres au niveau de l'activité entrepreneuriale. De plus, les pays du Partenariat de Deauville ont été cotés selon un indicateur pour l'entrepreneuriat chez les femmes dans le cadre de l'évaluation des progrès réalisés, selon le SME Policy Index de 2014 (Indice



des politiques en faveur des PME), en matière de mise en œuvre de la Loi sur les petites entreprises pour l'Europe dans les pays méditerranéens et du MENA (au titre de la dimension politique de l'éducation et de la formation pour l'entrepreneuriat). Bien que l'accent placé sur l'éducation et la formation en entrepreneuriat pour les femmes soit de la plus grande importance, la question relative au développement de l'entrepreneuriat chez les femmes est plus vaste. Il est également essentiel de veiller à ce que les femmes entrepreneurs participent comme clientes des institutions financières et organisations fournissant des services de SDE de façon équitable avec les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) détenues par des hommes et aient accès à l'ensemble des services de financement, de conseils, d'orientation, de perfectionnement en gestion, d'incubation, de mise à jour et de modernisation, de développement de la chaîne d'approvisionnement et d'orientation des exportations afin de développer complètement leurs entreprises.

D'un autre côté, l'étude récente menée pour le Forum des femmes entrepreneurs OCDE-MENA dans 17 pays au MENA révèle que moins de la moitié des organisations fournissant des services de SDE interrogées font des efforts particuliers pour promouvoir leurs services auprès des entreprises détenues par des femmes (OCDE et al., 2014 à venir). Tandis que ces organisations ont indiqué que leur fourniture de services est ouverte à

l'ensemble des entreprises indépendamment du genre, la part des femmes parmi leurs clients/bénéficiaires indique que les femmes participent à un niveau bien inférieur à celui des hommes, bien que les femmes entrepreneurs constituent une part plus importante de bénéficiaires dans les programmes de formation en entrepreneuriat que par rapport à d'autres services de SDE plus intensifs, comme le mentorat et l'accompagnement, l'incubation, et la consultation en gestion. Cela peut impliquer que les femmes entrepreneurs, les entreprises ne répondent pas aux critères d'accès à ces formes plus sophistiquées de services de SDE (p. ex., n'ont pas le profil technologique, ne sont pas exploitées depuis suffisamment longtemps, ne se trouvent pas dans les bons secteurs, etc.) ou qu'elles sont moins susceptibles d'en connaître leur existence et leur valeur (OCDE et al., 2014 à venir).

Pour combler le fossé au niveau de l'accès des femmes aux services SDE, un certain nombre d'organisations dans la région (et dans d'autres parties du monde) ont été créées pour répondre exclusivement à leurs besoins. Dans les pays du MENA, la principale entité est souvent une association de femmes entrepreneurs qui fournit des services de formation, d'accompagnement, d'incubation et de réseautage aux femmes entrepreneurs, comme la Egyptian Business Women Association (Association des femmes d'affaires égyptiennes), le Jordan Forum for Business and Professional



Women et l'Association des femmes chefs d'entreprises au Maroc (AFEM).

Au niveau politique, les États des pays du MENA ont convenu de l'importance d'encourager l'entrepreneuriat chez les femmes. En 2009, ils ont signé une déclaration renforçant leur soutien à la prise de mesures pour accroître le rôle et la participation des femmes entrepreneurs dans l'économie (OCDE, 2009a). À l'heure actuelle, il se peut que le Maroc avance plus rapidement que les autres pays du Partenariat de Deauville en matière de développement de l'entrepreneuriat chez les femmes. Les dispositions de la nouvelle Constitution sont très claires quant au fait que tout soutien public doit viser les femmes de façon équitable. Par conséquent, l'État marocain encourage tous ses programmes de soutien aux MPME à adopter une approche fondée sur l'égalité des sexes dans le but d'atteindre un pourcentage plus élevé d'entreprises détenues par des femmes parmi les bénéficiaires.

La décision qui consiste à inclure une initiative axée sur le développement de l'entrepreneuriat chez les femmes dans cette publication des pratiques exemplaires reposait sur l'intérêt parmi les intervenants des pays du Partenariat de Deauville, notamment l'Égypte et la Jordanie, de disposer d'un exemple d'une approche efficace fondée sur l'égalité des sexes pour soutenir les MPME. Le programme Entre-elles en région a été sélectionné comme profil car il est soutenu par un organisme public chargé des PME, et, par conséquent, peut servir de modèle pour d'autres entités publiques dans la région. De plus, il a atteint des résultats avérés en termes de mise à niveau des compétences de gestion des femmes entrepreneurs et de rendement des entreprises en phase de démarrage, ainsi que d'augmentation de la part des femmes parmi les clients des principaux programmes d'assistance aux PME de l'Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME).



## Le programme Entre-elles en région, Maroc

**Aperçu :** ANPME est le bras opérationnel de l'État pour le développement des PME. Créée en 2002, l'agence s'attache essentiellement à offrir des régimes de subventions afin de soutenir les PME dans le processus de mise à niveau et de modernisation visant l'amélioration de leurs compétences, mais promeut également la fourniture de services nationaux de conseils aux PME; offre une aide à la création, l'exploitation et la consolidation des associations et des structures de soutien pour les PME ;

contribue à la promotion et à la facilitation de l'accès des PME aux marchés publics ; élabore, recueille et diffuse les renseignements requis par les PME (réglementation, législation, renseignements sur le secteur, rôle et contribution des PME dans l'économie nationale) ; et évalue l'impact de la politique nationale sur la promotion des PME. Ce profil est axé sur ses efforts concluants pour accroître la part des entreprises détenues par des femmes parmi les demandeurs et les bénéficiaires de ses programmes de soutien aux PME compétitives, avec un accent particulier placé sur le projet Entre-elles en région.

Faits en bref	
Année d'établissement de ANPME	2002
Nombre d'employés de ANPME	74
Année d'établissement de Entre-elles en région	2009
Bénéficiaires de Entre-elles en région	Les femmes entrepreneurs détenant des entreprises exploitées depuis au moins un an qui répondent aux critères de sélection, y compris le potentiel prometteur de croissance
Partenaires du programme	ANPME, les centres régionaux d'investissement (CRI) et la Société allemande pour la coopération international (GIZ)
Nombre d'entreprises participantes détenues par des femmes	80 dans la phase I (2009-2010) ; 40 dans la phase II (2011-2012) ; 40 dans la phase III (lancée et terminée en 2013)
Impact	Amélioration de la capacité de gestion des femmes entrepreneurs participantes et du rendement de leurs entreprises Augmentation du pourcentage des entreprises détenues par des femmes dans les principaux programmes d'aide aux PME de ANPME de 2 % en 2008 à 10-12 % en 2013

### A. Contexte et histoire institutionnelle

ANPME a été créée en 2002 en tant qu'organisme public opérationnel pour mettre en œuvre la politique nationale en

soutien aux PME, ainsi que l'évaluation de son impact. Elle offre aux entreprises une gamme de produits pour les aider dans leurs efforts visant à moderniser et à renforcer leur compétitivité. Dans le cadre



de la conception, du déploiement et de la promotion des programmes de soutien au développement PME, l'Agence cherche à faciliter l'accès des PME aux connaissances spécialisées, au financement, au soutien et aux renseignements liés aux questions économiques, sectorielles, réglementaires et juridiques. En termes de gouvernance, ANPME établit des partenariats avec les organismes et les structures de soutien des PME à l'échelle nationale ou internationale. De plus, elle encourage la création d'un réseau de partenariats apparentés entre les très petites entreprises (TPE), définies au Maroc comme des entreprises affichant un chiffre d'affaires annuel inférieur à MAD 3 millions, et les PME, et entre les PME et les grandes entreprises.

Au départ, ANPME offrait des programmes de mise à niveau des PME financés par l'Union européenne ; elle a ensuite diminué progressivement sa dépendance envers les fonds des donateurs pour ses activités. Elle offre désormais un certain nombre de programmes de subventions dans le cadre de son allocation budgétaire annuelle de l'État. Le principal programme de services de soutien au développement des entreprises est Moussanada ; il vise à améliorer la compétitivité de jusqu'à 700 PME annuellement en subventionnant des services de conseils afin de les aider à relever leurs défis techniques et opérationnels et d'améliorer leur potentiel de croissance. Ce programme a atteint des résultats importants en permettant aux

PME bénéficiant de l'aide d'améliorer leur rendement général. Toutefois, les femmes entrepreneurs ne profitaient pas du programme. En fait, en 2008, ANPME a observé que les entreprises détenues par des femmes représentaient seulement 2 % des clients de ses programmes visant les PME. Même si une entreprise détenue par une femme faisait une demande de participation à un programme de ANPME (par la voie de concours), elle ne répondait souvent pas aux critères d'acceptation, parce que la femme entrepreneur n'était pas en mesure de couvrir la partie non subventionnée des travaux de conseils, parce que son entreprise n'avait pas atteint le niveau lui permettant de bénéficier de services de conseils professionnels, ou parce qu'elle ne disposait pas de la proposition adéquate pour les développements et les améliorations à venir.

Afin d'attirer davantage de PME détenues par des femmes vers ses programmes, ANPME a commencé à mettre en œuvre des mesures correctives. Un de ses efforts initiaux visant à augmenter la part de clientes dans les programmes Moussanada consistait à mettre en œuvre Moussanada for Women (Moussanada pour les femmes). Dans le cadre de ce projet, des consultants ont été embauchés afin de repérer de façon proactive les femmes entrepreneurs qui pourraient devenir clientes de Moussanada, puis de les aider à répondre aux critères d'admissibilité pour ce programme et



d'autres programmes ANPME. Cela constituait une réponse importante de la part de ANPME étant donné qu'une grande part des femmes entrepreneurs au Maroc (et dans d'autres pays du MENA) ont tendance à se concentrer dans les micro-entreprises (informelles) et ont besoin d'interventions de consultation pour aligner leurs capacités de gestion, organisationnelles et opérationnelles sur la norme requise afin de pouvoir bénéficier des nombreux programmes d'aide publique.

Jusqu'en 2014, lorsqu'elle a reçu la responsabilité de mettre en œuvre la Stratégie nationale pour la promotion des très petites entreprises, ANPME n'avait pas pour mandat d'aider les TPE. Toutefois, dans le passé, et avec le soutien des donateurs, ANPME a également établi un partenariat avec AFEM et l'Espace Point de départ : Association pour la promotion de l'entreprise féminine (ESPOD) pour mettre en place des programmes de formation pour les femmes qui se trouvent dans les phases initiales d'un projet d'entreprise. Toutefois, une fois que les femmes entrepreneurs étaient formées, elles rapportaient souvent des difficultés à accéder au financement. Un des obstacles était leur manque de savoir-faire pour élaborer des propositions pouvant être financées et les présenter aux banques. ANPME est intervenue en aidant les femmes entrepreneurs à former des réseaux de groupes de femmes et en leur offrant une formation et un

accompagnement sur la façon de s'adresser aux banques. En partenariat avec la Société allemande pour la coopération internationale (GTZ, maintenant GIZ) et AFEM, l'Agence a également produit une Boîte à outils de la femme entrepreneur, et de courtes vidéos présentant les réussites de certaines femmes entrepreneurs, qui ont permis de partager des renseignements sur la façon de soutenir les femmes entrepreneurs et de promouvoir des modèles de rôle positif auprès des autres femmes entrepreneurs.

Compte tenu de l'expérience acquise en matière d'élaboration d'outils pour faire avancer l'entrepreneuriat chez les femmes par l'entremise des projets précédents soutenus par la GIZ, ANPME souhaitait vivement passer avec la GIZ à une approche plus complète et intégrée afin de soutenir le développement des entreprises détenues par des femmes qui reconnaîtrait le rôle important des femmes dans le développement socio-économique des régions du Maroc et améliorerait la représentation des hommes et des femmes parmi ses participants aux programmes – d'où, la création du programme Entre-elles en région.

**Objectifs :** Le principal objectif du programme consiste à améliorer les compétences techniques et de gestion des femmes entrepreneurs afin d'influencer de façon positive la viabilité et le rendement de croissance de leurs entreprises.



Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Renforcer les capacités de gestion des femmes entrepreneurs grâce à la formation et à l'accompagnement ;
- Améliorer les possibilités de développement des TPE détenues par des femmes dans la phase cruciale postérieure à la création ;
- Encourager la formation de réseaux pour les femmes entrepreneurs afin d'augmenter leurs possibilités de développement en faisant des efforts autonomes et par l'entremise de groupes de soutien mutuel.

Une fois que les femmes entrepreneurs ont terminé le programme, elles sont davantage armées pour répondre aux critères d'admissibilité aux programmes de soutien habituels de ANPME et, par conséquent, elles sont en mesure d'améliorer davantage le rendement et la compétitivité de leurs entreprises.

**Bénéficiaires :** Le programme vise les femmes entrepreneurs dans les régions qui se trouvent dans la phase postérieure à la création d'une TPE faisant preuve d'un potentiel de croissance prometteur.

Les trois cycles du programme ont aidé au total 160 entreprises détenues par des femmes. Quatre régions étaient visées dans le premier cycle et le deuxième cycle: Agadir, Kénitra, Meknès et Safi ; et le troisième cycle s'étendait à plus de régions : Tanger, région orientale et Casablanca.

Les renseignements sur le deuxième cycle des femmes entrepreneurs acceptées dans le programme indiquent que la plupart d'entre elles avaient au moins un diplôme universitaire ; près de 70 % avaient une entreprise en opération depuis au moins un an ; plus de 75 % comptaient au moins deux ans d'expérience dans un domaine relatif à l'entreprise ; 60 % comptaient au moins trois employés permanents ; 57 % affichaient des recettes de plus de MAD 50 000 ; et la moitié d'entre elles avaient un plan ambitieux de développement et de diversification de l'entreprise. Leurs entreprises couvraient de nombreux secteurs.

## B. Modèle organisationnel

Le programme est un accord tripartite entre ANPME, les centres régional d'investissement (CRI) et la GIZ et est dirigé par un comité représenté par des agents de chacune de ces organisations. Des comités locaux ont été créés dans chacune des quatre régions afin de promouvoir le programme, de repérer les entreprises détenues par des femmes à sélectionner aux fins de participation, de coordonner les interventions d'accompagnement et d'aider à la création des réseaux du programme Entre-elles en région.

**Personnel :** Un consultant externe a été embauché afin de gérer le projet au nom de ANPME et de la GIZ, et des consultants locaux ont été embauchés afin de fournir les volets formation et accompagnement.



Bien que ANPME ait joué un rôle de coordination et que les CRI participant aient affecté un gestionnaire de projet au niveau local, aucun membre du personnel supplémentaire n'a été embauché par l'une ou l'autre des organisations. Les formateurs, les consultants et les accompagnateurs externes retenus pour offrir les volets du programme ont été extraits de la base de données des fournisseurs qualifiés de ANPME. Pour exécuter le projet Entre-elles en région, ils ont dû participer à un atelier de formation pour les formateurs visant à affûter leurs connaissances de l'approche de la GIZ en ce qui concerne la formation en entrepreneuriat et leur sensibilité aux nuances qu'implique la facilitation d'un accompagnement aux femmes entrepreneurs pour développer leurs caractéristiques personnelles et professionnelles.

### C. Modèle opérationnel

**Produits et services :** Pour mettre en œuvre le programme, à compter de 2009, ANPME s'est adressée aux centres d'information polyvalents régionaux dans les CRI et leur a proposé de partager ses outils et ses méthodes de formation afin de les aider à mieux répondre aux besoins des femmes entrepreneurs. Quatre CRI ont répondu (d'Agadir, de Kénitra, de Meknès et de Safi), et chacun a aidé à repérer le premier groupe de 20 femmes entrepreneurs (80 en tout) parmi celles à avoir bénéficié des services des CRI.

Ces 80 femmes (dont la plupart détiennent de TPE) ont reçu ensuite jusqu'à dix mois de formation et d'accompagnement après la création de l'entreprise dans le cadre du programme Entre-elles en région. La deuxième phase du programme, comprenant 40 femmes, s'est terminée fin 2012. La troisième phase, dont 40 femmes entrepreneurs ont également bénéficié, mais dans plus de régions (Casablanca, Tanger, région orientale), s'est terminée en 2013.

Le processus Entre-elles en région comprenait six étapes : (i) la préparation du projet ; (ii) la sélection préalable des participants ; (iii) le diagnostic préalable des problèmes, des défis et des opportunités de chaque entreprise sélectionnée ; (iv) la formation en gestion d'entreprise ; (v) l'accompagnement et le mentorat individuels ; et (vi) la création des réseaux du programme Entre-elles en région dans chaque région. Afin de promouvoir le programme, ANPME a créé un partenariat avec AFEM afin d'organiser des expositions itinérantes dans les régions et avec les CRI afin d'aider à repérer les candidats. Les critères de sélection des femmes entrepreneurs prenaient tout d'abord en compte les qualifications professionnelles de l'entrepreneur (p. ex., le niveau d'éducation, les années d'expérience avant la création de l'entreprise et les années d'expérience dans une activité liée à l'entreprise). Ensuite, les aspects de l'entreprise étaient pris en compte (p. ex., l'âge, le nombre



d'employés permanents, le secteur, le type de locaux commerciaux, le montant du capital investi et le potentiel de développement). Des réunions étaient organisées avec les candidats ayant reçu une cote d'au moins 80 % sur les critères évalués. Le projet a affecté ensuite des consultants afin de réaliser un diagnostic initial de chaque entreprise pour repérer ses principales forces et faiblesses pour lesquelles un accompagnement serait utile. La sélection finale des candidats s'appuyait sur ce diagnostic préalable. Toutes les entreprises jugées avoir un niveau insuffisant de développement pour bénéficier de l'impact complet des interventions du programme Entre-elles en région étaient éliminées. Le diagnostic préalable permettait également d'établir une relation professionnelle entre chaque femme entrepreneur et le programme et une base de référence pour l'éventuelle évaluation de l'impact des interventions du programme.

Une fois sélectionnées, les femmes entrepreneurs étaient réunies pour une séance d'information et de sensibilisation initiale de deux jours, puis commençaient le programme d'instruction et d'accompagnement. La partie pédagogique du programme comprenait quatre modules de formation requérant un engagement d'une journée par mois. Les ressources utilisées pour la formation provenaient des supports précédemment créés par la GIZ, AFEM et ESPOD. Ces modules traitent du

marketing et des ventes, de la gestion et de l'organisation (gestion du temps, points fondamentaux de la productivité et de la qualité, gestion des ressources, compétences de négociation), du perfectionnement du personnel, de la comptabilité et de l'imposition (p. ex., la gestion de la trésorerie, la relation avec les banques, la législation fiscale et sociale), et de l'utilisation de la technologie de l'information.

Dans le cadre du suivi des modules de formation, un accompagnateur était désigné afin d'aider chaque entrepreneur à assimiler et à appliquer les techniques abordées au cours de la formation. Des réunions d'accompagnement d'une demi-journée étaient tenues toutes les six semaines, soit dans l'entreprise de la femme entrepreneur, soit dans un lieu mutuellement convenu, pendant lesquelles l'accompagnateur pouvait offrir des conseils et de l'aide pour résoudre des problèmes particuliers, en lien avec les défis de gestion, techniques ou de marketing. Ce recours à l'accompagnement individuel est l'un des aspects propres au programme.

Une autre caractéristique propre au programme était l'encouragement des femmes entrepreneurs participantes dans chaque région à former une Association régionale Entre-elles afin de créer un forum de réseautage offrant la possibilité d'un apprentissage mutuel et d'un échange.



Le consultant du projet favorisait la sensibilisation parmi les femmes sur les avantages liés au fait de travailler au sein d'un réseau et les CRI fournissaient une formation sur la façon d'organiser et d'exploiter ces associations. Par l'intermédiaire de ces réseaux, les femmes peuvent discuter de leurs défis communs, tirer profit du partage des différentes approches et stratégies afin de gérer les problèmes et s'offrir mutuellement un soutien par les pairs sur les questions de gestion, opérationnelles et personnelles.

À la fin de chaque cycle du programme, les femmes entrepreneurs participaient à la cérémonie de remise de diplômes et de prix dans chacune des régions et les femmes qui avaient le plus progressé (selon un diagnostic postérieur) recevaient un prix. Il y avait un prix destiné à la femme entrepreneur s'étant le plus améliorée en termes de sens des affaires et de la gestion et un prix destiné à l'entreprise s'étant le plus améliorée en termes de rendement.

#### D. Modèle financier

Le financement du soutien opérationnel et aux PME de ANPME provient d'une allocation budgétaire du gouvernement central. Son plan de travail annuel est prévu par un accord entre l'État qui alloue le financement pour offrir les programmes de ANPME à un nombre précis de PME bénéficiaires. Toutefois, le dernier modèle de financement public ne prévoit pas les

projets de développement visant les TPE ou les jeunes pousses. Pour soutenir les initiatives particulières pour les femmes, créant leurs entreprises ou pour renforcer leur capacité à répondre aux critères de ses programmes pilotes d'aide aux PME, ANPME dépend du financement obtenu dans le cadre de partenariats avec des donateurs. Le financement du programme Entre-elles en région provenait de la GIZ.

Le coût total du projet pour les trois cycles, comprenant 160 femmes entrepreneurs, s'élevait à EUR 480 000. Cela reposait sur un coût prévu de EUR 3 000 par entreprise participante pour les volets diagnostic, formation et accompagnement. Les femmes entrepreneurs n'avaient pas à contribuer au coût des services.

Avec un mandat élargi pour mettre en œuvre la Stratégie nationale pour la promotion des très petites entreprises (à compter de 2014), ANPME dispose de plus de souplesse pour inclure des programmes comme Entre-elles en région dans son plan de travail annuel financé par l'État ; toutefois, la viabilité à long terme du programme est à l'étude. Par exemple, des réductions de coûts sont envisageables si ANPME renforce sa capacité interne à assumer la responsabilité de la gestion de projet (au lieu de confier cela à un consultant externe). Également, pour les prochaines versions du programme Entre-elles en région, un modèle de subventions pourrait être appliqué dans lequel les femmes entrepreneurs participantes



contribuent à un certain pourcentage des coûts liés aux services de formation et d'accompagnement (ou payer des frais modiques mensuellement), et une plus grande utilisation des réseaux du programme Entre-elles en région est faite pour faciliter les aspects liés à l'accompagnement.

## E. Résultats et impacts

De 2009 à 2013, le programme a bénéficié à 160 femmes entrepreneurs. D'après les impacts souhaités d'amélioration du rendement et de la compétitivité des entreprises des femmes, le programme a atteint ses objectifs de façon efficace et a obtenu des résultats positifs.

Les femmes entrepreneurs participant au programme se sont montrées intéressées par les sujets traités dans le cadre de la formation, dont la plupart n'avaient pas pris en compte préalablement leur gestion de l'entreprise de façon structurée. Plus de 90 % des participants ont noté la formation comme étant très utile et les supports de formation comme étant très pratiques et faciles à appliquer.

Pour évaluer l'impact des interventions du programme, les accompagnateurs réalisaient une surveillance régulière de la progression des femmes entrepreneurs en matière d'amélioration du rendement de l'entreprise ainsi que de leur propre capacité de gestion. À la fin de chaque cycle du programme, des comparaisons étaient

faites par rapport aux résultats du diagnostic réalisé avant le programme et chaque entreprise recevait deux cotes de rendement, une liée au rendement de l'entreprise et l'autre liée à l'amélioration des compétences en gestion d'entreprise et en gestion de la femme entrepreneur.

Les évaluations postérieures au programme du rendement amélioré dans les entreprises bénéficiaires indiquent qu'elles ont acquis du matériel nouveau, ont mis à niveau leurs locaux ou se sont installées dans de nouveaux locaux, ont établi des relations de sous-traitance avec les grandes entreprises, étendu leurs circuits de vente, mieux défini leurs produits et services et diversifié leurs offres, embauché plus de personnel, atteint un niveau plus élevé d'efficacité dans leurs opérations, amélioré leur situation financière, et été mieux préparées pour accéder au financement. De plus, les femmes ont reçu de l'aide afin de formaliser leurs entreprises et l'existence du programme a permis d'accroître la sensibilisation dans les régions à l'importance du développement des entreprises des femmes et du profil des femmes entrepreneurs. Le programme a également eu un impact positif en termes de promotion du réseautage parmi les femmes entrepreneurs participantes dans les régions grâce à la création des associations du programme Entre-elles en région.

À un niveau plus général, le programme ainsi que les autres efforts de développement et de promotion de ANPME ont permis d'attirer plus de femmes entrepreneurs



dans les programmes d'aide aux PME conventionnels de l'Agence. Comme conséquence de la préparation préliminaire que les femmes entrepreneurs reçoivent dans le cadre du programme, la part des femmes parmi PME clientes habituelles de ANPME a augmenté de 2 % en 2008 à près de 10 à 12 % en 2013. Les données cumulatives concernant le pourcentage des PME détenues par des femmes bénéficiant des principaux programmes de ANPME jusqu'à la fin 2012 indiquent des variations

par programme : de près de 10 % dans le programme Moussanada à moins de 5 % dans le programme Inmaa de production allégée (Tableau 10). Toutefois, l'augmentation générale de la représentation des clientes illustre l'impact des efforts réalisés pour mettre à niveau les compétences de gestion et le rendement des entreprises détenues par des femmes pour qu'elles soient prêtes à répondre aux critères des autres programmes financés par les pouvoirs publics.

**Tableau 10 : Part cumulative des entreprises détenues par des femmes parmi les participants aux programmes de ANPME 2013**

Programme	Nombre total de PME bénéficiaires	Nombre d'entreprises participantes détenues par des femmes	Part des femmes parmi les bénéficiaires du programme
<b>Moussanada</b> (jusqu'en juillet 2013) (programme subventionnant le coût des services de consultation pour aborder les défis techniques et opérationnels afin d'améliorer la compétitivité des PME)	913	90	9,8 %
<b>Infitah IT</b> (jusqu'en décembre 2012) (programme cherchant à encourager l'utilisation de la technologie numérique parmi les TPE)	A délivré 2 602 permis numériques et 425 groupes numériques de technologie de l'information	195	6,5 % de permis et 6,1 % de groupes de technologie de l'information (cible pour élever la part des femmes parmi les bénéficiaires à 20 %)
<b>Imtiaz</b> (jusqu'en juillet 2013) (accès au financement pour les PME ayant un potentiel de croissance élevé qui n'ont pas besoin de services de conseils, mais d'équité pour permettre davantage de croissance)	116	10	8,8 %
<b>Inmaa</b> (jusqu'à la mi-décembre 2012) (programme destiné à aider les PME (d'au moins 50 travailleurs) à passer à des systèmes de production allégée et à devenir des organisations de travail plus efficaces)	86	4	4,6 %

Source : Renseignements fournis par ANPME



## F. Principaux facteurs de réussite

Plusieurs facteurs sont attribuables au succès du programme :

- L'établissement de partenariats avec les CRI qui ont apporté une présence locale pour la gestion de projet (et des emplacements pour la formation et les autres réunions) et permis de mieux orienter les CRI vers les avantages dérivés des efforts spéciaux réalisés pour mettre à niveau les entreprises des femmes.
- L'utilisation d'une approche personnalisée (pratique) en fonction des besoins des femmes entrepreneurs visant à repérer les obstacles et les problèmes inhérents à la gestion journalière et stratégique de leurs entreprises (p. ex., les questions de marketing, de gestion des ressources humaines, de production, financières) et à proposer des solutions de rechange.
- La fourniture d'une formation sur l'égalité des sexes à l'ensemble des formateurs et des accompagnateurs afin d'améliorer leur capacité à soutenir les besoins des femmes entrepreneurs selon leurs particularités personnelles et professionnelles.
- La facilitation d'occasions de réseautage pour les femmes entrepreneurs comme source d'inspiration, possibilité d'échanger des expériences et de mettre en commun des moyens et des ressources.

- La collecte des points de vue des participants sur les volets des programmes et la surveillance continue des changements au niveau du rendement des entreprises et de la capacité de gestion et perspicacité des femmes entrepreneurs, qui a permis à ANPME de mesurer les résultats et de modifier les activités des programmes.
- La tenue de cérémonies de remise de prix à la fin de chaque cycle de programme pour reconnaître l'entreprise s'étant le plus améliorée et la femme entrepreneur s'étant le plus améliorée. Cela a permis de sensibiliser davantage le public sur le rôle et les réalisations des entreprises détenues par des femmes comme contributrices à l'économie et de promouvoir des modèles de rôle concluants auprès des autres femmes entrepreneurs.

## G. Enseignements tirés

Grâce aux études et aux analyses menées, ANPME a appris qu'il est important de créer des initiatives spéciales afin de répondre aux défis auxquels les femmes entrepreneurs sont confrontées. Les aspects de l'environnement socio-culturel font obstacles aux femmes entrepreneurs de telle sorte que cela limite leurs occasions de réseautage et leur pose des difficultés pour accéder au financement. Dans de nombreux cas, leur capacité à obtenir le financement nécessaire est également liée à la petite taille de leurs entreprises, leur manque de compétences



en matière de préparation de plans d'affaires et leur manque d'expérience en matière de négociation avec les prêteurs. En outre, l'entrepreneuriat au Maroc est généralement perçu comme un domaine réservé aux hommes, renfermant des compétences masculines, comme la prise de risques, l'esprit agressif et l'indépendance. Par conséquent, les compétences des femmes sont souvent mises au défi par les membres du personnel, les clients, les fournisseurs et les partenaires. La réconciliation de l'emploi du temps de l'entreprise avec celui de la vie de famille est un autre problème important auquel les femmes entrepreneurs sont confrontées.

Un des principaux obstacles à la fourniture du programme Entre-elles en région était lié au fait de devoir garantir que les femmes entrepreneurs étaient capables de s'engager complètement dans tous les volets. Dans la deuxième version du programme, la participation moyenne aux séances de formation était de seulement 76 % et certaines des femmes n'étaient pas en mesure de tirer pleinement profit du volet accompagnement. La disponibilité des femmes, en raison des intérêts contradictoires des responsabilités domestiques, en est en partie la cause, tout comme, dans certains cas, les difficultés à trouver les installations ou les locaux appropriés pour les séances d'accompagnement. Des mesures correctives ont été prises dans la troisième

version du programme, comme le suivi plus strict des critères de sélection pour choisir les candidats, le remplacement des femmes entrepreneurs qui n'ont pas assisté aux séances de formation ou qui ne s'y sont pas intéressées, et la surveillance attentive du volet accompagnement pour garantir la tenue des séances prévues.

ANPME a également rencontré des difficultés pour étendre le programme à de nouvelles régions pour sa troisième version, notamment en ce qui concerne le repérage des partenaires organisationnels locaux ayant la capacité de mobiliser de l'aide et du soutien promotionnel pour repérer les candidats qualifiés dans leur région. Cela suppose que pour un lancement national du programme, le renforcement de la capacité des éventuels partenaires locaux doit être pris en compte à un stade précoce.

D'après son expérience, ANPME a conclu que l'offre des programmes d'aide spéciaux aux femmes entrepreneurs peut faire une grande différence dans leur rendement de la gestion et des affaires, mais des mesures complémentaires sont également requises pour améliorer l'environnement général pour le développement de l'entrepreneuriat chez les femmes au Maroc et leur accès général au soutien au développement des entreprises. À cet égard, ANPME propose les recommandations suivantes :



- Élaborer les politiques publiques et l'incubation des entreprises détenues par des femmes, en renforçant les structures existantes (comme les incubateurs d'entreprises détenues par des femmes de l'AFEM) et en les mettant à niveau dans toutes les régions du royaume.
- Renforcer les dispositifs permettant aux femmes d'accéder au financement (p. ex., les garanties de prêt, la formation financière, le mentorat, l'accompagnement et les capitaux de lancement).
- Mettre en œuvre une formation personnalisée traitant en particulier des obstacles auxquels les femmes entrepreneurs sont confrontées et proposer des solutions.
- Encourager la formation de réseaux d'entraide parmi les femmes entrepreneurs.
- Mettre en œuvre un système de collecte de données et de statistiques subdivisées en fonction des sexes dans le cadre de l'établissement d'un Observatoire des PME.
- Renforcer la flexibilité du marché du travail afin d'offrir davantage de possibilités aux femmes.
- Promouvoir des initiatives qui cherchent à rééquilibrer les responsabilités au sein de la famille afin d'accorder plus d'autonomie aux femmes pour développer leurs entreprises.
- Créer un système de dialogue national sur la question de l'entrepreneuriat féminin, afin d'inclure les secteurs

publics et privés et la société civile, aux fins de partage des stratégies sur la façon de répondre de façon plus appropriée aux besoins des femmes entrepreneurs.

- Créer une structure et un cadre à l'échelle nationale afin de surveiller les politiques d'appui à l'entrepreneuriat chez les femmes.
- Créer un fonds dédié qui permettrait le déploiement de plus de programmes d'aide pour les femmes entrepreneurs dans l'ensemble des régions du Maroc, y compris le lancement national à venir du programme Entre-elles en région.

### ***Principaux enseignements tirés***

L'exemple ANPME peut constituer un bon modèle pour améliorer l'intégration de l'égalité des sexes dans les programmes de mise à niveau et de modernisation des PME d'autres organismes du secteur public chargés des PME dans les pays du Partenariat de Deauville. Les aperçus des enseignements tirés impliquent ce qui suit :

- Les États devraient recueillir des données subdivisées en fonction des sexes sur les bénéficiaires de leurs programmes d'aide aux MPME afin de permettre le suivi de leur rendement en matière d'intégration de l'égalité des sexes. Ces renseignements peuvent constituer la base des mesures correctives afin d'accroître la



participation des entreprises détenues par des femmes.

- La mise en œuvre de programmes de développement visant en particulier les femmes entrepreneurs peut être très efficace pour améliorer leur participation aux offres de programmes habituels.
- Le fait de compter sur une approche qui offre une formation sur le renforcement de la capacité aux femmes entrepreneurs et des services d'accompagnement sur une période de temps déterminée permet de mettre à niveau les entreprises des femmes, mais il est nécessaire de la surveiller attentivement afin de garantir que les femmes entrepreneurs sont pleinement en mesure de participer à l'ensemble des volets.
- La facilitation de la formation de réseaux parmi les femmes entrepreneurs est un moyen efficace de promouvoir l'échange d'expériences, de permettre aux femmes d'apprendre les unes et des autres dans la découverte des approches communes et différentes pour résoudre les problèmes, et d'apporter un soutien mutuel.
- L'intégration de l'approche fondée sur l'égalité des sexes au sein du ministère

ou de l'organisme chargé des PME est essentielle pour sensibiliser les cadres supérieurs et les agents de programme aux besoins des femmes entrepreneurs et à la façon de mieux répondre à leurs besoins particuliers, y compris la fourniture de la formation appropriée sur l'égalité des sexes.

- Les formateurs et les accompagnateurs externes qui participent à la fourniture des programmes d'aide aux femmes entrepreneurs peuvent bénéficier d'une séance d'orientation sur les particularités de leurs caractéristiques et besoins afin d'être plus à même d'y répondre.
- Pour offrir les programmes aux femmes entrepreneurs dans les régions locales, il est important de repérer les organisations locales qui ont la capacité et le désir de participer au projet en tant que partenaire et de soutenir ses activités de promotion. Dans les régions plus rurales, il faudra probablement placer une attention particulière sur le renforcement de la capacité et des ressources des organisations locales afin de soutenir le développement de l'entrepreneuriat chez les femmes.



## 6. Remarques de conclusion

Le développement des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) occupe une importance croissante pour les responsables politiques des pays en transition du Partenariat de Deauville, puisque le secteur des MPME constitue la base des économies ainsi qu'une source majeure d'emplois dans ces pays. Des déficiences structurelles, du côté de l'offre et de la demande, doivent être résolues afin de créer le nombre d'emplois requis, d'une qualité suffisante, et de mettre ces pays sur la route d'une économie du savoir dynamisée par l'innovation.

Les enseignements tirés des pratiques exemplaires des institutions et des projets phares dans la région, et leur adaptation, qui animent une plus forte culture entrepreneuriale, appuient le processus de création d'entreprises (avec un accent particulier placé sur les jeunes entrepreneurs), améliorent l'accès au financement bancaire et aux baux financiers pour les MPME, renforcent les services de soutien au développement des entreprises (SDE) et améliorent le développement de l'entrepreneuriat chez les femmes, sont d'un grand intérêt pour les décideurs et les organismes associés.

Puisque les pays en transition font du développement des MPME un secteur

prioritaire depuis 2011, un certain nombre de nouvelles initiatives ont vu le jour, dont certaines sont appuyées par les institutions financières internationales (IFI) et des donateurs, et d'autres, par les gouvernements du Partenariat de Deauville et le secteur privé. Parmi ces initiatives, on compte des projets visant à augmenter la disponibilité de fonds capital-risque et d'investissements des bailleurs de fonds en phase de démarrage afin de combler l'écart en matière d'équité auquel de nouvelles entreprises prometteuses et orientées sur la croissance font face, en renforçant la capacité des fournisseurs de services de SDE, en renforçant l'entrepreneuriat et la création d'entreprises chez les jeunes personnes et les femmes, en faisant la promotion de l'égalité des débouchés économiques dans des régions disparates, en aidant les gouvernements à améliorer l'environnement commercial en vue de favoriser la croissance du secteur privé.

Le nouveau dynamisme entrepreneurial chez les jeunes personnes mérite également d'être mentionné. On constate une augmentation importante du nombre d'initiatives visant à promouvoir l'entrepreneuriat, comme celles qui sont menées dans le cadre des activités de la Global Entrepreneurship Week, l'émergence des Startup Weekends, et la création



d'accélérateurs de lancement d'entreprise visant à favoriser la création d'entreprises novatrices axées sur la croissance. À l'heure actuelle, de nombreuses expériences sont menées afin de déterminer les approches les plus efficaces en vue de stimuler et de renforcer la capacité entrepreneuriale au sein des pays du Partenariat de Deauville. Souk At-Tanmia, en Tunisie, est un bon exemple présenté ici de pratiques exemplaires émergentes. Des efforts doivent être entrepris afin de surveiller ces développements afin de repérer les bons modèles de pratiques dont les pays et les partenaires du Partenariat de Deauville peuvent bénéficier. Cette nécessité de surveillance s'applique également à d'autres

nouvelles initiatives, comme celles de Endeavor qui cherchent à augmenter le potentiel de croissance et d'innovation des MPME existantes.

Par le passé, le fait d'effectuer des évaluations d'impact officielles n'était pas une pratique normalisée pour de nombreuses initiatives menées dans les pays membres du Partenariat de Deauville. Pour faire progresser les connaissances au sujet des pratiques optimales, l'accent doit être mis davantage à l'avenir sur la tenue d'évaluations de l'impact, et la communication des résultats à l'ensemble des membres du Partenariat de Deauville.



## Références

Al-Sugheyer, B. et M. Sultanov (2010). « Leasing in the Middle East and Northern Africa (MENA) Region: A Preliminary Assessment », octobre 2010. Washington, DC : Banque mondiale et IFC.

Aziz, T.A. (2013). « Supporting access to finance for micro, small and medium enterprises with partial credit guarantees : the Moroccan experience », MENA Knowledge and Learning, Quick Notes series, no. 94. Washington DC : Banque mondiale.

<http://documents.worldbank.org/curated/en/2013/04/18107386/supporting-access-finance-micro-small-medium-enterprises-partial-credit-guarantees-moroccan-experience>

BAD (Banque africaine de développement) (2011). « Programme d'appui au développement du secteur financier – Phase II, Royaume du Maroc : Rapport d'évaluation ». Tunis : BAD.

BAD (2012b). « Partenariat Souk At-Tanmia ». Tunis : BAD.

BAD (2014a). « Catalysing Job Creation and Growth through MSME Development in the Deauville Partnership Countries : A Gap Analysis of Policy and Programme Support in Morocco and Tunisia ». Tunis : BAD.

BAD (2014b). « Souk At-Tanmia, Rapport d'évaluation à mi-parcours ». Tunis : BAD.

BAD, Ministère du Développement régional et de la Planification et Millennium Challenge Corporation (2013). « Vers un nouveau modèle économique pour la Tunisie : Déterminer les contraintes majeures à une croissance généralisée », Une étude conjointe effectuée par : la BAD, le gouvernement tunisien et le gouvernement des États-Unis, Tunis.

Banque mondiale (2001). « Tunisia – Private Investment Credit Project ». Washington, DC : Banque mondiale.

<http://documents.worldbank.org/curated/en/2001/06/1490178/tunisia-private-investment-credit-project>.

Banque mondiale (2009). « Policy Note on SMEs Access to Finance in Tunisia », Policy Note 69431, Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des PME et Finances et développement



du secteur privé, région Moyen-Orient et Afrique du Nord, décembre 2009. Washington, DC : Banque mondiale.

BCT (Banque centrale de Tunisie) (2013). « Rapport annuel 2012 ». Tunis : BCT.

BEI (Banque européenne d'investissement) (2010). « Study in support of the implementation of the Mediterranean Business Development Initiative (MBDI) », mars 2010. Luxembourg : BEI.

[http://www.eib.org/attachments/country/studyin\\_supportoftheimplementationombdien.pdf](http://www.eib.org/attachments/country/studyin_supportoftheimplementationombdien.pdf)

British Council (2013). « Growing Enterprise – Souk At-Tanmia Enterprise Development Initiative - Training the Trainers Programme report, End of consultancy report ». Londres : British Council.

CDSAD (Comité des donateurs pour le développement de la petite entreprise) (2001). « Services d'Appui aux Entreprises destinés aux PME : Principes directeurs préliminaires relatifs aux interventions financées par des bailleurs de fonds ». Washington, DC : Groupe de la Banque mondiale.

CE (Commission européenne) (2006). « Guarantees and mutual guarantees », Best Report N°. 3. Bruxelles : Commission européenne.

CE (2012). « Effects and Impact of Entrepreneurship Programmes in Higher Education, » Unité Entrepreneuriat, Direction générale des entreprises et de l'industrie, mars 2012. Bruxelles : Commission européenne.

Chamlou, N. (2008). « L'environnement pour l'entreprenariat féminin au Moyen-Orient et en Afrique du Nord », Orientations in Development Series. Washington, DC : Banque mondiale.

CRDI (Centre de recherches pour le développement international) (2010). « Global Entrepreneurship Monitor : Rapport Régional GEM-MENA 2009 (Moyen-Orient et Afrique du Nord) », Le Caire : CRDI.

CDSEA (El-Mobadara Community Development and Small Enterprises Association) (2009). « Egypt Enterprise Development Project (EEDP), Project Implementation Plan », présenté à l'Agence canadienne de développement international (ACDI), mars 2009.



DTT (Deloitte Touche Tohmatsu) (2012). « CCG, Étude d'impact du système national de garantie en faveur des PME, Résumé du rapport final », novembre 2012.

El-Said, H., M. Al-Said et C. Zaki (sans date). « Small and Medium Enterprises Landscape in Egypt : New Facts from a New Dataset ». <http://www.sme-egypt.org/Documents/A%20paper%20on%20SMEs%20Landscape%20in%20Egypt.pdf>

El-Said, H., M. Al-Said et C. Zaki (2013). « What Determines the Access to Finance of SMEs? Evidence from the Egyptian Case », Working Paper 752, mai 2013. Le Caire : Economic Research Forum.

FCE (Fondation Création d'entreprises) (2013). « Réalisations d'activité cumulées du 01/01/2005 au 0/06/2013 », octobre 2013, Casablanca. <http://www.fondationinvest.ma/Espacemedias/Documents/Activite-FCE-OCT2013.pdf>

Fonds pour la réalisation des OMD (2013). « Rapport narratif final Tunisie : Fenêtre Jeunesse, Emploi et Migration ». New York : Fonds pour la réalisation des OMD.

IDRC (International Development Research Centre) (2010). Global Entrepreneurship Monitor : GEM-MENA Regional Report 2009 (Middle East and North Africa. Cairo : IDRC.

IFC (Société financière internationale/ International Finance Corporation) (2011). « Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries ». Washington, DC : IFC.

IFC (2013). « Closing the Credit Gap for Formal and Informal Micro, Small, and Medium Enterprises ». Washington, DC : IFC.

INJAZ (2012). « Annual Report 2011/2012 ». Amman : INJAZ.

INS (Institut national de la statistique) (2012). « Statistiques issues du répertoire national des entreprises : Dynamique des entreprises du secteur privé durant la période de 1996 à 2011, octobre 2012 ». Tunis : INS.

Kelley, D., N. Bosma et J. E. Amorós (2011). « Global Entrepreneurship Monitor : 2010 Global Report », Wellesley, MA : Babson College et Universidad del Desarrollo.



Levie, J. et E. Autio (2008). « A Theoretical Grounding and Test of the GEM Model », *Small Business Economics*, 31(3), 235-263.

Lynch, M. (2011). « El Mobadara Organizational Assessment », avril 2011, Ottawa : M.M. Lynch Consultants International.

McVay, M. (1999). « Performance Measurement for Business Development Services to Micro and Small Enterprises », Comité des agences donatrices pour le développement des petites entreprises. Washington, DC : Banque mondiale.

Ministère de l'Économie et des Finances (2012). « Rapport d'activité 2012 », Direction du Trésor et des Finances Extérieures. Rabat : Royaume de Maroc.

Ministère des Finances (2004). « Enhancing Competitiveness for SMEs in Egypt : General Framework and Action Plan, » préparé par Entrust Development and Management Consultants. Le Caire : Ministère des Finances.

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) (2009a). « 2009 Action Plan on Fostering Women's Entrepreneurship and Employment in the MENA Region and 2007 Declaration on Fostering Women's Entrepreneurship in the MENA Region », Programme MENA-OCDE pour l'investissement. Paris : OCDE.

OCDE (2009b). « Measuring Entrepreneurship : A Collection of Indicators 2009 Edition, » Programme d'indicateurs de l'entrepreneuriat OCDE-Eurostat. Paris : OCDE.

OCDE (2012). « Women in Business : Policies to Support Women's Entrepreneurship Development in the MENA Region . Paris : Éditions OCDE.

OCDE (2014, à venir). « Women in Business 2014 : Accelerating entrepreneurship in the Middle East and North Africa ». Paris : OCDE.

OCDE, CE, Fondation européenne pour la formation et BEI (2014, à venir). « SME Policy Index : Implementation of the "Small Business Act for Europe" in the Mediterranean Middle East and North Africa 2014 ». Paris : Éditions OCDE.



ONEQ (Observatoire national de l'emploi et des qualifications) (2012). « Statistiques de l'emploi 2011 », janvier 2012, Tunis : Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi.

Poldermans, R. (2011). « Expanding Egypt's Banking Frontiers : The future of SME Banking in Egypt – Turning ripples into waves », octobre 2011. Le Caire : Institut bancaire égyptien/ Banque centrale égyptienne.

Riding, A., J. Madill et G. Haines (2007). « Incrementality of SME loan guarantees », Small Business Economics, 29.

Rocha, R., S. Farazi, R. Khouri et D. Pearce (2011). « The Status of Bank Lending to SMEs in the Middle East and North Africa Region : The Results of a Joint Survey of the Union of Arab Bank and the Banque mondiale », Policy Research Working Paper 5607, janvier 2011. Washington, DC : Banque mondiale et Union des banques arabes.

Roland Xavier, S., D. Kelley, J. Kew, M. Herrington et A. Vorderwülbecke (2013). « Global Entrepreneurship Monitor : 2012 Global Report ». Wellesley, MA : Babson College.

Saadani, Y., Z. Arvai et R. Rocha (2010). « A Review of Credit Guarantee Schemes in the Middle East and North Africa Region ». Washington, DC : Banque mondiale.

Stevenson, L. (2010). « Private Sector and Enterprise Development : Fostering Growth in the Middle East and North Africa ». Cheltenham, Royaume-Uni : Edward Elgar et CRDI.

Stevenson, L. (2011). « The Role of Women's Entrepreneurship in the Middle East and North Africa Labour Market », dans « Fostering Women's Entrepreneurship and Employment in the Middle East and North Africa ». Paris : OCDE.

TLG (Tunisie Leasing Group) (2013). « Rapport annuel 2012 ». Tunis : TLG.

TLG (2014). « Rapports général et spécial des Commissaires aux comptes sur les états financiers arrêtés au 31 décembre 2013 », avril 2014. Tunis : TLG.



WEF (Forum économique mondial/ World Economic Forum) (2009). « Educating the Next Wave of Entrepreneurs : Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st Century ». Genève : WEF.

WEF (2011). « Accelerating Entrepreneurship in the Arab World », Forum des jeunes leaders mondiaux, octobre 2011. Genève : WEF.

White Clarke Group (2013). « Global Leasing Report 2013 ». Buckinghamshire, Royaume-Uni : White Clark Group.





[www.afdb.org](http://www.afdb.org)