



**Conférence
des Nations Unies
sur le commerce
et le développement**

Distr.
GÉNÉRALE

TD/B/WP/129
13 juillet 2000

FRANÇAIS
Original : ANGLAIS

CONSEIL DU COMMERCE ET DU DÉVELOPPEMENT
Groupe de travail du plan à moyen terme et du budget-programme
Trente-sixième session
Genève, 11-15 septembre 2000
Point 6 de l'ordre du jour provisoire

ÉVALUATION DU PROGRAMME EMPRETEC DE LA CNUCED

Réalisée par une équipe d'évaluation indépendante composée de :

Jean-Émile Denis
Antonio Luis Bullon
Sherif Kamel

Résumé

Le programme EMPRETEC de la CNUCED permet de dispenser dans les pays en développement des cours de formation destinés à stimuler l'esprit d'entreprise. Ses activités consistent, entre autres, à organiser des séminaires de motivation et des séminaires techniques, à proposer des services consultatifs et à mettre en place des réseaux nationaux et internationaux répondant aux besoins des chefs d'entreprise. Lancé en 1988 par le Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales, à New York, le programme a été progressivement rattaché à la CNUCED, mais ne relève intégralement de Genève que depuis 1998. En décembre 1999, il était pleinement opérationnel dans 12 pays et avait démarré dans sept autres pays sous forme d'activités préliminaires. Si EMPRETEC conserve sa raison d'être, le module de formation a besoin d'être adapté. Au fil des ans, le rôle prépondérant que le programme jouait à ses débuts a été remis en cause par l'arrivée de nouveaux concurrents. Toutefois, aucun d'entre eux ne semble être en mesure de remplacer totalement EMPRETEC. Le programme possède toujours un réseau international de grande envergure et bénéficie de la bonne image dont la CNUCED jouit dans les pays en développement. Selon les informations disponibles, il semblerait que le coût de "production" d'un "Empreteco" soit relativement modéré. En décembre 1999, seuls quelques-uns des programmes nationaux étaient en passe d'acquies leur autonomie financière. Le présent rapport expose un certain nombre de recommandations destinées à accroître l'efficacité du programme. Ces recommandations, qui se subdivisent en deux grands domaines stratégiques : viabilité organique et opérationnelle, et mise en place de réseaux internationaux de relations, impliquent une réorientation EMPRETEC. Elles devraient faire l'objet d'une attention prioritaire afin de consolider le programme, condition préalable à la rationalisation des activités.

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
I. Introduction	1 – 7	3
Objectifs, portée et modalités de l'évaluation	4 – 7	3
II. Examen des activités EMPRETEC	8 – 43	4
1. Répartition géographique	8 – 10	4
2. Financement des programmes nationaux	11 – 12	4
3. Effectifs et ressources financières du programme au siège.....	13 et 14	5
4. Activités des programmes nationaux EMPRETEC.....	15 – 28	5
5. Nombre d'"Empretec" produits par le programme.....	29 – 35	7
6. Évolution des activités de création et de développement d'entreprises.....	36 - 43	8
III. Évaluation du programme	44 – 96	9
1. Principe et conception du programme	44 – 52	9
2. Adaptation à l'évolution des besoins.....	53 et 54	10
3. Mise en œuvre du programme	55 – 57	11
4. Avantage comparatif du programme	58 – 61	12
5. Relations entre EMPRETEC et d'autres organisations ou initiatives	62 – 66	12
6. Relations avec les donateurs et les bénéficiaires.....	67	13
7. Facteurs de réussite.....	68 – 71	13
8. Rapport coût-efficacité.....	72 – 81	14
9. Viabilité.....	82 – 96	15
IV. Recommandations	97 – 115	17
Amélioration de la viabilité organique et opérationnelle des programmes nationaux.....	99 – 109	18
Aide à la constitution de réseaux internationaux de relations.....	110 – 115	20
V. Observations finales.....	116 – 117	21
Appendice I – Cahier des charges		22
Appendice II - Méthode		25

I. Introduction

1. Le programme EMPRETEC a été créé en 1988 pour stimuler l'esprit d'entreprise dans les petites et moyennes entreprises (PME) des pays en développement. Il a pour objectifs de découvrir des chefs d'entreprise prometteurs, de leur dispenser une formation visant à tirer parti de leurs qualités d'entrepreneurs et à leur enseigner les règles élémentaires de gestion, de leur proposer des services consultatifs adaptés et de les aider à établir des contacts avec des partenaires commerciaux aux niveaux national et international. Il met l'accent sur la création de réseaux dynamiques de relations entre les organismes publics, les associations professionnelles privées et les organisations multilatérales ainsi qu'entre les programmes nationaux EMPRETEC et d'autres programmes visant à stimuler l'esprit d'entreprise au niveau régional.
2. Dans sa conception, le programme EMPRETEC s'inspire des enseignements tirés d'autres projets, à savoir du programme indien de développement de l'esprit d'entreprise (EDI), du programme Gemini de l'Université de Bocconi, du programme de l'Institut polytechnique Rensselaer (États-Unis d'Amérique) et surtout des travaux de recherche financés par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et menés par MSI (Management Systems International, Washington) sur le profil type du chef d'entreprise¹.
3. Le programme a connu trois phases. De 1988 à 1994, il a été géré par le Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales, à New York. Puis, il a été officiellement rattaché à la CNUCED, à Genève, mais a été dirigé dans la pratique par deux équipes, l'une à New York et l'autre à Genève, de 1994 à 1998². S'il semble qu'un fonctionnaire se soit occupé d'EMPRETEC à New York jusqu'à cette dernière date, on peut néanmoins considérer que la responsabilité de la direction du programme a été progressivement confiée à la CNUCED, à Genève, à partir de 1996, puis intégralement à compter de 1998.

Objectifs, portée et modalités de l'évaluation

4. Conformément au cahier des charges, l'évaluation doit être détaillée et porter sur les activités entreprises depuis le lancement du programme en 1988. Les thèmes ci-après seront notamment examinés : principe et conception du programme, mise en œuvre, avantages comparatifs, liens avec d'autres programmes pertinents, résultats obtenus et impact. Des enseignements seront tirés et des recommandations seront formulées sur la stratégie et sur les priorités du programme. On s'attachera également à déterminer si les ressources financières sont utilisées à bon escient. Il doit être tenu compte, dans la mesure du possible, de la participation des femmes au programme³.

¹ Nations Unies, Conseil économique et social. Expérience acquise en matière de coopération technique dans le domaine des investissements étrangers directs et des sociétés transnationales - Esprit d'entreprise et développement des entreprises, rapport du secrétariat de la CNUCED (E/C.10/1994/9).

² Ten years of EMPRETEC: Report on the meeting of EMPRETEC directors, leading Empretec and heads of EMPRETEC associations, secrétariat de la CNUCED, Genève, vers décembre 1997, p. 1.

³ Le cahier des charges de l'évaluation est exposé en détail dans l'appendice 1.

5. L'équipe d'évaluation est composée d'un évaluateur professionnel et de deux représentants gouvernementaux - l'un issu de la communauté des donateurs et l'autre de celle des bénéficiaires - agissant à titre personnel.
6. La méthode d'évaluation est exposée à l'appendice 2. Elle a consisté à élaborer un cadre d'analyse logique, à examiner sur le terrain cinq programmes nationaux et à consulter de manière approfondie toutes les parties intéressées.
7. L'échantillon constitué grâce aux missions sur le terrain et aux enquêtes couvre 84 % des ressources financières reçues par les programmes nationaux et 76 % des "Empretec" formés.

II. Examen des activités EMPRETEC

1. Répartition géographique

8. Les activités EMPRETEC ont démarré en 1988 en Argentine, où les termes "Empretec" et "Empretec", qui sont désormais utilisés mondialement, ont été créés à partir de la contraction de deux mots espagnols : "emprededores" (entrepreneurs) et "tecnologia" (technologie). Depuis, cette date, le programme a été lancé dans 12 autres pays⁴. Le terme "Empretec" est resté, même si dans d'autres pays, l'accent n'a pas été mis sur la technologie.

9. En décembre 1999, le programme était encore opérationnel dans 12 des 13 pays où il avait été établi depuis 1998. Il convient de noter qu'aucun programme national n'a été lancé entre 1992 et 1996. Bien qu'un certain nombre de programmes aient été élaborés en Asie, aucun n'avait été mis en œuvre en décembre 1999.

10. Outre ces 13 pays, selon la CNUCED, des projets EMPRETEC ont démarré sous forme d'activités préliminaires dans sept pays et ont été lancés dans sept autres sans donner lieu à des activités. Par ailleurs, des demandes ont été reçues de plus de 20 pays et font l'objet de projets plus ou moins avancés. EMPRETEC participe également à d'autres initiatives régionales telles que Enterprise Africa et Med 2000.

2. Financement des programmes nationaux

11. Au fil des ans, le programme EMPRETEC a été soutenu par de nombreux programmes d'aide multilatérale et bilatérale ainsi que par des organismes publics locaux qui contribuent à développer l'esprit d'entreprise et les PME⁵. Malgré l'assistance que la CNUCED a généreusement accordée à l'équipe d'évaluation, il n'a pas été possible de dresser un bilan complet de toutes les contributions financières versées au programme EMPRETEC. Il semble qu'une grande partie des archives n'ait pas été transférée de New York à Genève à partir de 1994, lorsque la direction du programme a été confiée à la CNUCED.

⁴ Uruguay : 1989, Nigeria : 1989, Ghana : 1990, Chili : 1990, Brésil : 1991, Venezuela : 1992, Zimbabwe : 1992, Colombie : 1996, Botswana : 1997, Maroc : 1998, Éthiopie : 1999, Fédération de Russie : 1999. (Source : EMPRETEC – The First Ten Years (UNCTAD/ITE/EDS/Misc.17), Genève, 1999).

⁵ EMPRETEC – The First Ten Years, Nations Unies, Genève, 1999, p. 43.

12. En se fondant sur les réponses au questionnaire envoyé aux directeurs de programmes nationaux et sur d'autres sources disponibles à Genève, on estime que le programme a reçu au moins 35,3 millions de dollars É.-U. (en dollars de 1999) entre 1989 et 1999 de la part des gouvernements des pays concernés et de donateurs bilatéraux et multilatéraux⁶.

3. Effectifs et ressources financières du programme au siège

13. De 1988 à 1994, à New York, le programme EMPRETEC était géré exclusivement par du personnel dont les postes étaient financés à l'aide de fonds extrabudgétaires et par des consultants. Les effectifs sont passés d'un total de 2 personnes en 1988 à 4 en 1994 en ayant entre-temps atteint un maximum de 6 de 1991 à 1993. Il semblerait qu'un poste ait été maintenu à New York de 1995 à 1998 malgré le transfert du programme à Genève en 1994.

14. En 1994, les effectifs à Genève n'étaient au total que de 0,75 personne équivalent plein temps contre 6,5 personnes en 1999 (2,5 postes financés au moyen du budget ordinaire, 2 postes financés à l'aide de fonds extrabudgétaires et 2 postes d'agents des services généraux).

4. Activités des programmes nationaux EMPRETEC

15. Les activités entreprises se répartissent en quatre volets : organisation de cours de formation; élaboration de modules de formation; élaboration de modules de services consultatifs; mise en place de réseaux.

16. **Organisation de cours de formation.** Deux types de formation ont été organisés : des séminaires de motivation générale (programme de développement de l'esprit d'entreprise et sa version destinée au secteur public); des séminaires spécialisés à l'intention des "Empretec" ayant participé au séminaire susmentionné.

17. **Programme de développement de l'esprit d'entreprise.** Ces séminaires constituent l'épine dorsale du programme EMPRETEC. En effet, il est possible de définir un véritable "Empretec" essentiellement comme quelqu'un qui :

- 1) possède d'importantes capacités d'entreprendre et de grandes chances de réussir;
- 2) est sélectionné au terme d'un processus aux règles rigoureuses; et
- 3) a participé à un séminaire du programme de développement de l'esprit d'entreprise.

18. Les "Empretec" peuvent ensuite participer à des séminaires spécialisés sur divers aspects des principes de gestion, avoir accès aux services consultatifs proposés par les programmes nationaux EMPRETEC et participer à plusieurs activités relationnelles. Comme le programme de développement de l'esprit d'entreprise reste le seul moyen d'accéder au monde des "Empretec", tous les programmes nationaux organisent des séminaires chaque année ou plusieurs fois par an en fonction de la demande locale.

⁶ On ne dispose pas de données pour trois des programmes nationaux.

19. Le nombre de séminaires sur le développement de l'esprit d'entreprise proposés varie d'un pays à l'autre, mais augmente généralement pendant la durée du programme national. Toutefois, de grandes disparités peuvent être observées, souvent dues à la taille du pays. En 1999 par exemple, 285 séminaires avaient été organisés dans un grand pays contre deux seulement dans un autre.

20. Le module de base du programme de développement de l'esprit d'entreprise est utilisé dans le monde entier. Au fil des ans, il a subi deux types d'adaptation : locale et structurelle. La première vise à l'adapter aux spécificités culturelles du pays concerné, notamment par le choix d'exemples, de personnages et de situations plus conformes à la réalité locale que les stéréotypes étrangers. La deuxième se traduit par des changements plus profonds consistant à raccourcir ou éliminer certaines parties du module d'origine ou à y ajouter de nouveaux éléments.

21. Le module fait l'objet d'une **adaptation locale** dans tous les pays et de modifications structurelles dans la plupart de ceux observés. Par exemple, la durée du programme, qui était de 10 jours à l'origine est passée à sept jours, voire moins dans certains pays. Le temps consacré à certains sujets, en particulier à l'élaboration d'un plan d'exploitation, a parfois été raccourci, et de nouvelles matières ont été ajoutées par les formateurs en fonction des besoins locaux constatés.

22. **Formation spécialisée.** Dans tous les pays observés, des séminaires de formation spécialisée sont organisés en fonction de la demande. Ils ont trait le plus souvent à l'élaboration d'un plan d'exploitation, mais portent aussi sur la gestion de la qualité, la comptabilité, la gestion financière et la commercialisation. S'il est possible d'élaborer ces programmes sur place par le personnel local, on fait néanmoins plutôt appel à des spécialistes extérieurs en cas de besoin. Ces séminaires n'étant organisés que lorsque la demande est suffisante, leur nombre varie fortement d'un pays à l'autre et d'une année sur l'autre. En 1999 par exemple, il était compris entre deux et 56.

23. Étant donné qu'ils dépendent de la demande nationale, les modules de formation spécialisée élaborés sont plus ou moins nombreux selon les pays et selon les années. D'après les informations recueillies au cours des missions sur le terrain et auprès d'autres sources, chaque pays a élaboré entre deux et neuf modules en 1999. Ces programmes étant souvent dispensés par des prestataires extérieurs ou en collaboration avec ces derniers, ils ne peuvent, dans un certain nombre de cas, être réellement mis au crédit des programmes nationaux.

24. **Services consultatifs.** La plupart des observations formulées au sujet de la formation spécialisée valent également pour les services consultatifs. D'après les enquêtes réalisées sur le terrain, le nombre de modules de prestations de groupe élaborés et proposés au niveau national était compris entre deux et neuf, sauf dans un cas exceptionnel où aucun module n'a été mis au point depuis le lancement du programme. Dans le pays considéré, il a été décidé de fournir à tous les "Empretec" une gamme complète de services individualisés par l'intermédiaire de prestataires extérieurs, après avoir analysé les besoins de chacun.

25. **Activités relationnelles.** Le programme EMPRETEC met l'accent sur l'établissement de liens entre : 1) les "Empretec"; 2) les "Empretec" et les grandes entreprises nationales et/ou les sociétés transnationales; 3) les "Empretec" et les établissements de prêt. D'autres relations

ont été nouées au niveau international entre les "Empretecos", les formateurs EMPRETEC et les directeurs des programmes nationaux.

26. La plupart des programmes de pays donnent lieu à des contacts fréquents entre les "Empretecos" et entre ces derniers et d'autres entreprises. Les programmes nationaux favorisent de tels échanges sous diverses formes : associations d'entreprises, conférences, petits-déjeuners, attributions de prix, mises en relation directe, etc. Il est toutefois difficile de quantifier ces activités car on en conserve rarement la trace.

27. Dans le domaine considéré, l'équipe d'évaluation a décidé de concentrer son attention sur les résultats concrets de certaines activités, en examinant par exemple le nombre de contrats signés et de prêts obtenus par des entreprises EMPRETEC. Sur les sept pays observés (ayant répondu à un questionnaire et/ou ayant fait l'objet d'une mission sur le terrain) où ces activités étaient exercées depuis suffisamment longtemps, quatre étaient dans l'incapacité de fournir l'information demandée.

28. Les trois autres ont donné des réponses extrêmement différentes. Au cours des trois dernières années (1997 à 1999), sur 100 entreprises EMPRETEC et par an, le nombre de contrats signés par ces entreprises avec des sociétés étrangères était compris entre 0,7 et 2,8, 2 et 4 contrats étant conclus avec des organismes nationaux de passation de marchés publics (données disponibles pour deux pays seulement), alors que le nombre de contrats signés entre les entreprises nationales EMPRETEC variait entre 0,5 et 3 et que celui des contrats conclus avec des entreprises nationales ne participant pas au programme EMPRETEC se situait entre 1,3 et 1,7 (données disponibles pour deux pays seulement). Pendant la même période, sur 100 entreprises EMPRETEC et par an, le nombre de prêts consentis par des établissements financiers était compris entre 8,5 et 23 (données pour deux pays seulement).

5. Nombre d'"Empretecos" produits par le programme

29. La présente section examine le nombre de chefs d'entreprise formés, conseillés et ayant participé à des activités relationnelles. Pour être significatives, les statistiques doivent être tirées de programmes de pays opérationnels depuis suffisamment longtemps. Tous les programmes pris en compte dans la présente section le sont depuis au moins sept ans.

30. **Nombre de chefs d'entreprise formés.** La CNUCED a fourni des statistiques à plusieurs reprises; les dernières données publiées sont présentées dans une brochure intitulée *EMPRETEC - The First Ten Years* (décembre 1999). Les chiffres ne sont pas toujours concordants car ils proviennent de sources indirectes. Compte tenu de cela, l'équipe d'évaluation a jugé bon d'établir ses propres estimations.

31. Le nombre de chefs d'entreprise formés depuis le début du programme dans les quatre pays pour lesquels l'équipe d'évaluation a pu obtenir des données est de 5 090 selon la CNUCED. L'équipe l'a estimé à 4 700, soit 8 % de moins que la CNUCED.

32. Il convient d'observer que l'estimation de l'équipe d'évaluation tient compte des participants qui ont pu être acceptés dans le programme de développement de l'esprit d'entreprise sans avoir été sélectionnés par la voie habituelle. D'après des informations recueillies pendant la

mission sur le terrain, il semble qu'en moyenne, 10 % environ des participants au programme soient concernés. Il convient de noter que leur proportion augmente dans plusieurs pays.

33. **Nombre de chefs d'entreprise conseillés.** Trois pays ont fourni des données suffisantes sur ce point. En moyenne, entre 12,6 et 25,6 % des "Empretecos" ont bénéficié de services consultatifs pendant la période 1997-1999. Dans de nombreux pays, les conseils ont été prodigués en groupe plutôt qu'individuellement.

34. **Nombre d'"Empretecos" ayant participé à des activités relationnelles.** Tous les programmes de pays conservent la liste des personnes ayant participé aux activités de formation et en particulier au programme de développement de l'esprit d'entreprise. Dans la plupart des cas examinés sur le terrain, ces listes n'étaient pas mises à jour régulièrement. Après enquête, il s'est avéré que seule une partie du nombre total d'"Empretecos" formés par les programmes nationaux depuis leur lancement participait périodiquement à diverses activités relationnelles, notamment à des manifestations nationales ou internationales EMPRETEC. Leur proportion variait entre 42 %, chiffre exceptionnellement élevé, et 10 %, ce qui était plus vraisemblable. À part un noyau de membres très actifs, la plupart des "Empretecos" encore en activité se tiennent en général à l'écart de ces manifestations et ne donnent pas d'informations sur leurs occupations.

35. **Participation des femmes.** Les femmes représentent entre 10 et 30 % des "Empretecos". Elles sont un peu plus nombreuses en Afrique qu'en Amérique latine.

6. Évolution des activités de création et de développement d'entreprises

36. Le programme EMPRETEC a pour objectif général d'accroître les capacités de création et de développement d'entreprises au niveau national, dans tous les secteurs ou dans certains d'entre eux (en fonction de la stratégie adoptée par le programme national concerné) ainsi qu'à l'exportation. Les indicateurs de résultat utilisés pour évaluer si ces objectifs ont été remplis sont les suivants : nombre de nouvelles petites et moyennes entreprises (PME); évolution du chiffre d'affaires total; nombre de nouvelles PME exportatrices; évolution du volume des exportations.

37. Des données satisfaisantes ont été recueillies pour cinq pays. Un pays n'a fourni qu'une partie de l'information demandée. Il convient de souligner qu'à une exception près, les données communiquées dans les réponses des programmes nationaux sont davantage fondées sur l'opinion des auteurs que sur des statistiques fiables.

38. En dehors des estimations du taux de survie des entreprises, les statistiques disponibles ne permettent pas de faire des comparaisons significatives.

39. **Création de nouvelles PME.** La plupart des chefs d'entreprise possédaient déjà leur propre affaire avant de participer aux programmes EMPRETEC. On estime qu'après trois ans de participation au programme, entre 9 et 33 % des "Empretecos" qui n'étaient pas dans ce cas avaient fondé de nouvelles entreprises dans les cinq pays pour lesquels des données étaient disponibles.

40. **Augmentation du nombre d'employés.** On estime que les effectifs (dans quatre pays) ont augmenté de 5 à 25 % (dans les entreprises déjà en activité avant la participation

des entrepreneurs au programme EMPRETEC). Bien que cet élément puisse être utile pour la politique de l'emploi, il ne constitue pas un indicateur de résultat fiable au niveau de l'entreprise. Les critères les plus pertinents du point de vue de la gestion sont l'évolution du chiffre d'affaires national et/ou des exportations, et la rentabilité.

41. **Évolution du chiffre d'affaires.** Après trois ans, les "Empretec" qui possédaient déjà leur entreprise avant de participer au programme ont augmenté leur chiffre d'affaires de 10 à 80 %. De grandes disparités sont observées d'un pays à l'autre. L'augmentation des ventes est sensiblement plus forte dans les pays africains que dans les pays latino-américains.

42. **Évolution des exportations.** Après trois ans, les "Empretec" qui possédaient déjà leur entreprise avant de participer au programme ont vu leurs exportations augmenter de 15 à 100 %. La progression est sensiblement plus élevée dans les pays ayant adopté un objectif de croissance des exportations, ce que n'ont pas fait tous les pays ayant répondu au questionnaire.

43. **Taux de survie.** L'efficacité des services d'aide aux entreprises est mesurée par le taux de survie des entreprises bénéficiaires. En général, le taux de survie des PME est particulièrement faible, non seulement dans les pays en développement, mais aussi dans les pays industriels, où les nouvelles entreprises sont rarement plus de 70 % à passer le cap des trois ans d'activité. Les données recueillies donnent une estimation du taux de survie des nouvelles entreprises et des entreprises qui étaient en activité avant leur participation au programme EMPRETEC. Pour les premières, ce taux varie fortement d'un pays à l'autre : il est compris entre 30 et 85 %. Pour les secondes, il est plus élevé, se situant entre 70 et 92 %.

III - Évaluation du programme

1. Principe et conception du programme

44. Comme il est dit dans l'introduction, EMPRETEC vise à stimuler l'esprit d'entreprise en mettant en œuvre un programme de formation, en fournissant des services consultatifs et en créant divers réseaux d'appui aux PME.

45. **Formation.** Il est clair que le programme de motivation (développement de l'esprit d'entreprise) a rencontré un succès considérable dans tous les pays. Les évaluations des participants sont toujours très bonnes et leurs observations extrêmement positives. Toutefois, les détracteurs extérieurs au programme prétendent souvent que la formation est trop superficielle et n'apporte pas les compétences techniques nécessaires à la bonne gestion d'une PME.

46. Il faut distinguer le programme de développement de l'esprit d'entreprise des séminaires techniques consacrés par exemple à la comptabilité ou à la gestion de la qualité. En ce qui concerne la formation technique, les critiques sont souvent justifiées. Lorsque les programmes nationaux ne proposent pas des formations de ce type et n'incitent pas fortement les "Empretec" à les suivre, ces derniers n'acquièrent les compétences techniques nécessaires que sur le tas, ce qui les pénalise.

47. En effet, on a observé dans le cadre de la mission que la formation technique dispensée dans un certain nombre de pays était limitée et que les "Empretec" ne bénéficiaient pas d'une préparation suffisante dans ce domaine. Dans la plupart des cas, cela s'expliquait non pas

par la méconnaissance des besoins, mais par l'insuffisance des ressources disponibles pour élaborer et subventionner les programmes de formation technique que les "Empretecos" demandent souvent à suivre.

48. **Services consultatifs.** Dans une large mesure, ils ont pallié sur le plan individuel le manque de séminaires de formation technique. Il s'agissait bien évidemment d'une solution de remplacement relativement coûteuse pour répondre aux besoins des "Empretecos". L'élaboration de plans d'exploitation est le cas le plus frappant. Lorsqu'une formation technique de base n'était pas dispensée, les "Empretecos" devaient être suivis individuellement, même si cela était moins économique, faute de quoi ils se trouvaient dans l'incapacité de promouvoir leur entreprise, en particulier auprès des établissements de prêt.

49. **Mise en place de réseaux de relations.** Les résultats obtenus ont été plus ou moins probants selon la nature des objectifs poursuivis. Dans la majorité des pays, les "Empretecos" ont en général joint leurs forces, échangeant données d'expérience et astuces professionnelles, et participant à diverses activités EMPRETEC. Il reste que les associations EMPRETEC n'ont pas fleuri partout et que les programmes nationaux n'ont pas toujours réussi à favoriser leur éclosion.

50. Lorsque l'objectif national est de nouer des relations plus étroites entre les chefs d'entreprise et les pouvoirs publics, le bilan est relativement satisfaisant. Il convient toutefois de souligner qu'il ne s'agit pas toujours d'un objectif national.

51. En général, il a été pratiquement impossible d'établir des relations d'affaire entre les "Empretecos" et les sociétés transnationales.

52. On peut se demander si le concept EMPRETEC est toujours valable; l'équipe d'évaluation pense que cela est le cas. Le dispositif EMPRETEC (motivation, plus formation technique, plus services consultatifs, plus création de réseaux) conservera sa pertinence, sous réserve que certaines conditions soient remplies; celles-ci sont exposées dans la section IV du présent rapport contenant les recommandations.

2. Adaptation à l'évolution des besoins

53. L'expérience montre que sur la durée et dans des conditions relativement différentes, le programme a pu se maintenir et se développer dans la plupart des pays, en s'adaptant à l'évolution des besoins dans le temps et dans l'espace. Il est intéressant de constater que cette adaptabilité s'est exercée "par défaut" et a été rendue possible grâce aux efforts des programmes nationaux. En effet, pendant de nombreuses années, les pays n'ont reçu pratiquement aucune directive du siège d'EMPRETEC en raison de la confusion et des tensions créées par le transfert de la direction du programme de New York à Genève.

54. Il est néanmoins évident que le module de formation du programme a vieilli et a besoin d'être adapté, en particulier le séminaire de motivation. Les directeurs de programmes nationaux, qui appellent de leurs vœux une modernisation du programme de développement de l'esprit d'entreprise, souhaiteraient pouvoir utiliser une nouvelle version "améliorée" du séminaire. L'incorporation de nouveaux thèmes est demandée dans tous les pays visités par les membres de l'équipe d'évaluation. Il en va de même, quoique dans une moindre mesure, de la formation

technique et des services consultatifs. Certains pays ont du mal à recenser les nouveaux besoins en matière de formation et de services consultatifs, à former leurs propres formateurs ou à engager des instructeurs extérieurs.

3. Mise en œuvre du programme

55. Il est difficile d'établir dans quelle mesure la CNUCED a contribué au succès des programmes nationaux. Ce n'est pas la CNUCED, mais le Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales à New York qui a lancé le programme, à la fin des années 80, et qui a réussi à le développer de manière remarquable pendant quatre ans, de 1988 à 1992. Les réussites exemplaires décrites actuellement dans les publications EMPRETEC trouvent leur point de départ dans cette période. Le Centre a été supprimé en 1992 et une partie de ses fonctions ont été transférées à la CNUCED, à Genève en même temps qu'un des hauts responsables d'EMPRETEC. Toutefois, jusqu'à ce que la direction de l'Organisation des Nations Unies (ONU) décide clairement où serait implanté le siège d'EMPRETEC, une grande confusion a régné et les programmes se sont chevauchés pendant quatre ans au moins (1992-1996). On pourrait même considérer qu'EMPRETEC n'a pas été intégralement transféré à Genève avant 1998⁷.

56. Les résultats du programme ont été nettement moins probants pendant toutes ces années d'incertitude. En effet, aucun nouveau programme national n'a été lancé entre 1992 et 1996 et les programmes en vigueur n'ont guère reçu d'appui de la part du siège d'EMPRETEC. Les contacts institutionnels avec la plupart des programmes nationaux ont été abandonnés. Le transfert de New York à Genève a été particulièrement difficile, l'intégration du programme EMPRETEC à la structure de la CNUCED ne s'est pas faite sans heurts et il n'a pas été facile d'obtenir des ressources financières. En conséquence, pendant de nombreuses années, EMPRETEC n'a pas eu, au sein de la CNUCED, les moyens d'améliorer le programme ou de développer les services d'appui aux "Empretecos", pas plus qu'il n'a pu répondre de manière satisfaisante et systématique aux demandes d'assistance venant de la base.

57. D'autres lacunes du programme peuvent également être mises sur le compte, du moins en partie, de l'absence d'appui durable de la part du siège d'EMPRETEC à la CNUCED. La mission a constaté non seulement que le suivi de la mise en œuvre des programmes nationaux était insuffisant, mais aussi que la supervision de la formation des formateurs laissait à désirer. Dans un certain nombre de pays, les formateurs sont désormais trop peu nombreux. Le recours à des instructeurs locaux risque d'entraîner à terme une baisse de la qualité de la formation. En outre, les investissements que le siège d'EMPRETEC à Genève, a réalisés directement ou indirectement dans la recherche-développement sont modestes. En conséquence, le programme EMPRETEC de la CNUCED n'a pas les moyens de transmettre de nouvelles connaissances aux programmes nationaux. Enfin, les exemples d'échanges fructueux entre les différentes parties du monde ou entre les divers pays au sein des régions sont encore trop rares. Les réunions annuelles des parties prenantes à EMPRETEC sont organisées depuis 1997. Cette initiative a été bien accueillie par les programmes nationaux. Les participants continuent de réclamer davantage de possibilités de créer des réseaux internationaux de relations et espèrent que leurs réunions seront suivies de mesures plus concrètes à l'avenir.

⁷ Ce constat est fait dans un rapport interne produit en décembre 1997, et intitulé "Ten Years of EMPRETEC – Report on the Meeting of EMPRETEC directors, leading Empretecos and heads of EMPRETEC associations, secrétariat de la CNUCED, Genève, vers décembre 1999, p. 1.

4. Avantage comparatif du programme

58. À son lancement, le programme jouissait d'atouts prépondérants. Dans sa conception, il était complet et novateur et il s'est avéré, au fil du temps, relativement efficace dans l'ensemble. Depuis sa création, diverses initiatives de services d'aide aux entreprises ont été lancées par des organismes bilatéraux ou multilatéraux.

59. Même si aucune d'entre elles ne semble susceptible de remplacer intégralement EMPRETEC, d'autres formules sont apparues depuis le lancement du programme. Le module de formation d'EMPRETEC est soumis à une concurrence qui s'est considérablement intensifiée. Les universités ont élaboré des programmes d'entrepreneuriat aussi bien dans les pays industrialisés que dans les pays développés. Des sociétés de consultants ont également investi ce secteur. En particulier, d'anciens formateurs EMPRETEC proposent des programmes identiques à EMPRETEC, qui sont des concurrents directs. En conséquence, l'avantage comparatif d'EMPRETEC s'est estompé au fil du temps.

60. Toutefois, EMPRETEC demeure, dans une large mesure, indispensable car les services qu'il fournit font l'objet d'une demande qui a considérablement augmenté dans le temps, ce qui est attesté par le nombre d'idées de nouveaux projets actuellement examinées au siège. En outre, EMPRETEC possède un réseau international de grande envergure qui pourrait être beaucoup mieux mis en valeur qu'il ne l'est actuellement. Ce réseau constitue un de ses principaux atouts, sinon le plus remarquable d'entre eux.

61. L'appartenance au système des Nations Unies constitue également un avantage pour le programme. Elle confère à EMPRETEC une crédibilité que d'autres programmes de services d'aide aux entreprises extérieurs à l'ONU ne possèdent pas.

5. Relations entre EMPRETEC et d'autres organisations ou initiatives

62. EMPRETEC entretient des relations surtout avec l'OIT, le CCI et les programmes régionaux tels que Enterprise Africa et Med 2000.

63. Le CCI, qui a toujours été prestataire de services en matière de promotion du commerce, s'attache depuis peu à perfectionner les compétences générales de gestion dans le cadre de son programme de compétitivité internationale. Il peut donc être considéré comme proposant des services complémentaires (promotion des exportations, etc.) et partiellement concurrents (formation dans le domaine de la compétitivité, etc.). Les possibilités de coopération, quoique nombreuses, ne semblent guère avoir été exploitées jusqu'à présent.

64. Le PNUD apporte un appui à EMPRETEC depuis de nombreuses années. En outre, il utilise les compétences de la CNUCED dans le domaine considéré pour mettre en œuvre des projets régionaux tels que Enterprise Africa. Il participe aussi à d'autres activités touchant les petites entreprises, mais qui sont différentes des services proposés par EMPRETEC.

65. Les programmes régionaux offrent de bonnes perspectives de coopération. Un bon exemple est Med 2000, qui regroupe sous un même toit EMPRETEC et le CCI ainsi que

d'autres programmes (ISO, etc.). Med 2000 peut proposer un large éventail de services aux pays en développement et leur permet de concevoir des programmes adaptés à leurs besoins.

66. Les programmes régionaux possèdent des avantages par rapport au programme EMPRETEC de la CNUCED. Étant plus proches du terrain, ils sont en effet mieux placés que ce dernier pour évaluer les besoins nationaux et proposer des services complémentaires des prestations offertes par les programmes nationaux EMPRETEC. En outre, ils savent mieux cerner les compétences nationales qui peuvent être exploitées et utilisées dans d'autres pays de la région. À titre d'exemple, dans le cadre d'Enterprise Africa a été conçu un programme sectoriel de promotion des exportations qui doit être appliqué dans plusieurs pays africains, et les formateurs ont été présents dans d'autres pays que le leur. Le programme centraméricain est mis en œuvre dans trois pays grâce à une subvention de la BID versée directement aux pays, lesquels ont fait appel aux services d'EMPRETEC Uruguay. La CNUCED s'occupe essentiellement de questions relatives au contrôle de la qualité et aux droits de propriété du programme.

6. Relations avec les donateurs et les bénéficiaires

67. Des réunions ont été organisées avec des représentants des missions des pays donateurs et des pays bénéficiaires à Genève. Souvent, il n'existait plus de trace des liens institutionnels noués avec EMPRETEC. Toutefois, deux missions de pays bénéficiaires entretenant des contacts avec le siège d'EMPRETEC à la CNUCED ont souligné l'utilité du programme et ont manifesté un grand intérêt pour les activités entreprises. Si un pays donateur s'est félicité des résultats du programme, un autre a fait savoir qu'il était mécontent de la manière dont sa contribution est gérée.

7. Facteurs de réussite

68. Un certain nombre de facteurs sont habituellement cités pour expliquer les résultats plus ou moins positifs obtenus par les services d'aide aux entreprises. Il s'agit notamment de la situation macroéconomique et politique, des aspects relatifs à la gestion, des avantages particuliers et des ressources affectées.

69. Un certain nombre de facteurs ont facilité ou entravé la réalisation des objectifs d'EMPRETEC. Il ne fait aucun doute que l'existence de conditions nationales favorables, notamment l'intérêt porté par les pouvoirs publics au développement de l'esprit d'entreprise et des PME, a joué un rôle. Ce préalable n'a pas été satisfait dans au moins trois pays, ce qui pourrait laisser penser que la situation locale n'a pas été bien évaluée. Il est possible que la situation macroéconomique générale ait perturbé dans certains cas le lancement des programmes EMPRETEC. On estime toutefois, que les facteurs qui ont le plus contribué à la réussite de certains programmes nationaux étaient l'esprit d'entreprise, la compétence et l'aptitude des directeurs des programmes nationaux et des conseils d'administration à mettre en place des réseaux de relations ainsi que la compétence des équipes administratives.

70. Deux autres facteurs ont joué un rôle considérable, à savoir l'abondance de ressources financières et/ou la tutelle exercée par des organismes du secteur privé tels que les associations professionnelles et les établissements financiers. Ces partenaires ont maintenu leur soutien lorsque les programmes connaissaient des difficultés, surtout financières.

71. En général, on estime que les programmes qui ont le mieux réussi sont aussi ceux qui ont bénéficié de l'aide financière la plus importante, émanant de sources nationales et internationales. Même s'il n'est pas possible d'établir un lien de causalité entre l'ampleur de l'appui financier reçu et l'étendue des résultats obtenus, la concomitance de ces deux variables ne fait aucun doute.

8. Rapport coût-efficacité

72. Le rapport coût-efficacité mesure l'aptitude des programmes nationaux à dispenser des services de qualité au moindre coût. Le coût lui-même n'est pas défini de façon univoque dans les études sur les services d'aide aux entreprises. Certaines études ne tiennent compte que des coûts variables directs alors qu'il serait plus rationnel d'envisager le coût global sur toute la durée utile d'un projet. En outre, les analyses de coût-efficacité risquent bien d'être un peu vaines si elles ne comportent pas une dimension de référencement et si elles ne prennent pas en considération d'une façon ou d'une autre les bénéfices sociaux du programme. Étant donné que les programmes nationaux qui ont fait l'objet de l'évaluation existent depuis plus de sept ans, on peut en tirer une estimation du coût global, y compris les dépenses de siège.

73. Il est possible d'estimer le coût intégral de la formation d'un "Empreteco" à l'échelon national à partir des réponses au questionnaire et des données recueillies sur le terrain. Mis à part un cas extrême, le coût s'établit dans une fourchette de 800 à 2 700 dollars (en dollars de 1999). Il est plus élevé en Afrique qu'en Amérique latine.

74. Les chiffres qui précèdent donnent une idée approximative de ce qu'il faut dépenser au total pour former un "Empreteco". Le montant est largement fonction du degré de personnalisation du programme et de la gamme des services dispensés. Ainsi, le pays qui avait le plus faible coût total par personne était aussi celui qui proposait aux stagiaires la gamme de services la moins étendue observée dans l'évaluation. Dans un autre pays, qui a opté pour la formation de masse, le coût est assez faible : 900 dollars (en dollars de 1999).

75. Il convient de noter que les chiffres qui précèdent ne tiennent pas compte de toutes les dépenses de formation d'un "Empreteco", notamment des frais d'inscription payés par les stagiaires eux-mêmes.

76. Si l'on ajoutait au total les frais du siège d'EMPRETEC, ce qui généralement n'est pas le cas des études sur le coût-efficacité des services d'aide aux entreprises, il faudrait majorer d'autant les chiffres cités précédemment.

77. **Analyse comparative.** La CNUCED a fait récemment une analyse des activités d'EMPRETEC Colombie⁸. D'après ses estimations, les frais de fonctionnement variables directs sont en moyenne de 823 dollars par stagiaire sur une période de deux ans (1998-1999). Ces chiffres ne comprennent pas les droits acquittés par les stagiaires⁹.

⁸ Increasing the Financial Viability of the EMPRETEC Programme – The Case of Colombia. Document présenté à la Conférence internationale sur les services d'aide aux entreprises, Hanoi (Viet Nam), 3-6 avril 2000.

⁹ Op. cit., p. 9 et 10.

78. Les statistiques font apparaître une baisse chronologique du coût de la formation d'un "Empretec". Il faut amortir les frais de premier établissement et avec le temps on obtient des économies d'échelle. Pour la Colombie, les frais de fonctionnement ont beaucoup diminué de la première à la deuxième année du fait que les consultants extérieurs ont été remplacés par des formateurs locaux.

79. Si l'on devait tenir compte des frais fixes, qui peuvent être estimés à partir du descriptif préliminaire du projet, le coût total par "Empretec" serait multiplié par 2,5, ce qui donne à penser que les estimations de la présente évaluation sont comparables, sauf pour un pays, à celles de la CNUCED pour la Colombie.

80. Il est difficile de trouver des données comparables sur des programmes autres que celui d'EMPRETEC. Peu de services d'aide aux entreprises fournissent des chiffres détaillés sur le rapport coût-efficacité, "ne serait-ce que parce qu'il n'existe pas encore de méthode concertée permettant de le mesurer d'un projet à l'autre"¹⁰. Le BIT fournit des estimations pour plusieurs services de ce type en Afrique¹¹. Elles s'établissent entre 340 et 760 dollars mais on ne peut pas les comparer avec les estimations concernant EMPRETEC car elles ne comprennent pas les coûts fixes.

81. Comme on l'a vu plus haut, on ne saurait apprécier valablement le coût de la formation d'un "Empretec" sans considérer le bénéfice que le pays bénéficiaire tire de cette formation. Si l'on tient compte des bénéfices cités précédemment qui découlent de l'accroissement des activités des entreprises grâce à EMPRETEC (augmentation de l'effectif de personnel, des ventes, et des exportations), le coût de "production" d'un chef d'entreprise paraît modique, sauf dans un pays. Cependant, seule une analyse approfondie des coûts-avantages serait concluante. Or, cette analyse n'entre évidemment pas dans le champ de la présente évaluation.

9. Viabilité

82. Le terme "viabilité" possède plusieurs significations. La viabilité peut être financière, organique, opérationnelle et, dans le cas d'EMPRETEC, elle peut s'appliquer à la création de réseaux de relations. La viabilité financière est celle dont on parle le plus et elle peut être définie de différentes façons. D'après la CNUCED, il s'agit de la possibilité pour les programmes de produire un revenu suffisant pour satisfaire tous leurs besoins financiers. La viabilité organique désigne l'aptitude à exécuter les fonctions assignées à un programme sans assistance technique extérieure. La viabilité opérationnelle correspond à la capacité d'accomplir avec efficacité les tâches administratives. La viabilité des réseaux de relations désigne le potentiel de survie des réseaux entre "Empretec" ou entre ceux-ci et les autres entités cibles.

83. **Viabilité financière.** D'après la CNUCED, les programmes nationaux deviennent viables assez rapidement : "Après une période de consolidation de trois à cinq ans ..., on peut financer les dépenses d'exploitation du programme par les droits versés par les participants et les contrats

¹⁰ "Business Development Services – How sustainable can they really be?", par Jim Tanburn, International Small Enterprise Programme, BIT, non daté, vers 1999, p. 55.

¹¹ Op. cit., p. 55.

conclus avec les gros clients"¹². Or, il ressort des statistiques chronologiques que les programmes analysés ne se sont pas déroulés selon ce scénario. Même après avoir reçu des donateurs des contributions très supérieures aux montants indiqués par EMPRETEC comme étant nécessaires à leur viabilité financière, soit 1,2 million de dollars sur une période de huit ans, certains programmes n'étaient toujours pas autonomes.

84. En décembre 1999, seuls quelques-uns des programmes nationaux étudiés étaient sur le point d'y parvenir. Quatre programmes avaient enregistré un excédent pour l'année, mais il s'agissait dans au moins trois cas d'un excédent temporaire de recettes au titre d'activités qui n'étaient pas encore achevées. Si ces programmes ont survécu, c'est grâce à l'aide constante des pouvoirs publics locaux et d'institutions privées ainsi que des donateurs bilatéraux ou multilatéraux.

85. Ce faible degré d'autonomie financière est imputable à plusieurs facteurs nationaux. Un des motifs les plus couramment avancés est que les PME clientes n'ont guère les moyens de rémunérer la prestation de services au prix du marché. Cela vaut, en particulier, pour le séminaire du programme de développement de l'esprit d'entreprise qui est souvent proposé à un tarif pourtant subventionné.

86. Une autre raison est que les frais fixes sont souvent très élevés. D'après les observations de l'équipe d'évaluation, la proportion d'agents administratifs dans l'effectif de personnel employé à plein temps va de 50 % à 67 % dans cinq cas. Dans un seul cas elle n'était que de 21 %. La proportion est habituellement plus élevée en Afrique qu'en Amérique latine.

87. On a calculé aussi la part des frais généraux dans le budget total pour cinq pays. Ce chiffre donne une idée du potentiel qu'a un programme de pourvoir à ses frais fixes, et indirectement de sa viabilité financière. Exception faite d'une valeur plancher de 20 %, la proportion varie entre 48 % et 70 %. Ces chiffres sont trop élevés pour qu'on puisse conclure à la viabilité financière des programmes au bout de quelques années.

88. **Viabilité organique.** Les programmes nationaux ne peuvent remplir leur mission que s'ils parviennent à rénover leurs activités périodiquement et à adapter leurs prestations à l'évolution de la demande. Le succès dépend pour une grande part de l'effectif de personnel qualifié et de la valorisation périodique de ses compétences, plus particulièrement en ce qui concerne la formation. Il ressort des données recueillies que sur les six pays étudiés, trois programmes sont dangereusement vulnérables. Seuls quelques instructeurs travaillant à temps complet ou à temps partiel sont restés en poste après quelques années. Beaucoup des éléments qui, jusqu'en 1993, avaient été formés par MSI (Management Systems International) ont quitté leur poste.

89. La formation des formateurs s'est faite dans plusieurs pays. Le plus souvent, elle était assurée par un personnel local qui avait été lui-même formé par MSI et qui avait reçu à ce titre une qualification pédagogique non officielle. Ce processus a probablement eu un certain effet sclérosant. Il convient de noter toutefois que les participants au programme de développement de l'esprit d'entreprise ne voient généralement pas de différence entre les instructeurs formés par MSI et ceux qui l'ont été par des formateurs locaux.

¹² EMPRETEC – The First Ten Years, *op. cit.*, p. 34 et 35.

90. L'amélioration des compétences pédagogiques est généralement laissée à l'appréciation de chacun. Il appartient aux formateurs de se tenir au courant de tous les changements qui interviennent et qui se répercutent sur les diverses facettes du métier de chef d'entreprise.
91. Dans la plupart des pays étudiés, la formation des instructeurs est assurée par des agents locaux sur place, sauf lorsque des attitudes particulières sont exigées. Dans ce cas, on fait appel à des formateurs expérimentés de l'étranger, issus très souvent d'autres programmes nationaux EMPRETEC.
92. **Viabilité opérationnelle.** Cette rubrique englobe la comptabilité, l'administration et la gestion financière et informatique. L'étude de cette question n'est pas prévue dans le cahier des charges. Cependant, le travail sur le terrain a été l'occasion d'apprécier la viabilité opérationnelle des programmes nationaux dans un domaine particulier, à savoir la mise au point et l'exploitation de systèmes informatiques bien conçus concernant notamment les "Empretecos", les consultants, les formateurs et autres prestataires de services.
93. Comme on l'a vu précédemment, peu d'organismes tiennent des dossiers à jour sur les "Empretecos" et les autres parties prenantes. On a pu obtenir dans un seul cas seulement une information satisfaisante sur les "Empretecos", les consultants et les formateurs. Les programmes nationaux se débrouillent comme ils peuvent, mais le plus souvent leur système informatique ne répond même pas aux normes élémentaires.
94. **Viabilité des réseaux de relations.** Il s'agit de savoir si les programmes nationaux ont pu mettre en place des réseaux qui ont des chances de survie. Les réseaux à considérer sont essentiellement ceux qui relient les "Empretecos" entre eux, les "Empretecos" avec des entreprises non affiliées à EMPRETEC (notamment les sociétés transnationales et grandes entreprises locales), les "Empretecos" avec les institutions financières et les "Empretecos" avec les organismes publics.
95. L'information recueillie sur le terrain ou par voie d'enquête est assez mince du fait que peu de programmes parviennent à obtenir des renseignements suffisants des "Empretecos". Les données recueillies pendant la période 1997-1999, qui concernent trois pays seulement, ne sont pas concluantes. Quoi qu'il en soit, les réseaux ne paraissent pas avoir connu une grande expansion, notamment pour ce qui est des relations avec les entreprises étrangères.
96. Sur un plan plus global et plus subjectif, l'opinion des évaluateurs est qu'au moins quatre programmes ont construit des réseaux d'une certaine envergure depuis leur création. Un programme paraît être en recul et un autre est demeuré de petite taille, mais stable.

IV. Recommandations

97. L'équipe d'évaluation a conclu à la nécessité de renforcer le programme, et elle a identifié un certain nombre de domaines où il faudrait intervenir pour le rendre plus efficace et pour mieux répondre aux attentes des "Empretecos", des directeurs de programmes nationaux et des autres parties prenantes.

98. L'équipe d'évaluation a choisi de mettre l'accent sur deux questions d'une extrême importance stratégique :

- viabilité organique et opérationnelle;
- constitution de réseaux internationaux de relations.

Amélioration de la viabilité organique et opérationnelle des programmes nationaux

99. Faute d'une orientation suffisante de la part du siège pendant de nombreuses années, le programme a subi un processus de lente érosion qui amoindrit la qualité de la préparation des "Empretec". Il faut revoir et actualiser le séminaire de motivation (programme de développement de l'esprit d'entreprise) et améliorer la formation technique. Il convient de former de nouveaux instructeurs qualifiés et d'assurer le recyclage des anciens.

100. **Il est donc recommandé ce qui suit¹³ :**

A. EMPRETEC doit procéder à une révision systématique du programme de développement de l'esprit d'entreprise

101. Les formateurs estiment que le séminaire continue à traiter convenablement les problèmes de comportement auxquels les chefs d'entreprise sont confrontés et que ces problèmes n'ont pas changé depuis 40 ans, mais les agents sur le terrain estiment quant à eux qu'il doit être amélioré et "modernisé". À cette fin, il faudrait faire appel aux instructeurs des programmes nationaux en vue de recueillir les éléments d'information qui serviront pour la révision du séminaire. Il faudrait aussi étudier l'idée de concevoir un deuxième séminaire, plus court, que les "Empretec" suivraient plusieurs années après le premier. Ce deuxième séminaire serait une source de revenu complémentaire, et permettrait de stimuler les réseaux de relations et le partage de données d'expérience entre les "Empretec".

B. EMPRETEC doit faire en sorte que l'expérience acquise en matière de développement de l'esprit d'entreprise dans le secteur public soit transmise à tous les programmes nationaux intéressés

102. Des expériences très originales ont été faites concernant le développement de l'esprit d'entreprise dans le secteur public. Elles se sont révélées extrêmement utiles aux administrations et aux entreprises publiques, aussi bien pour motiver les fonctionnaires que pour les préparer à passer au secteur privé. L'équipe a observé une convergence des besoins des programmes nationaux dans ce domaine. Les connaissances acquises dans un pays doivent être mises à la disposition des autres pays.

¹³ Les recommandations sont présentées dans un ordre logique qui ne correspond nullement à leur importance relative.

C. Avec l'aide des responsables des programmes nationaux, EMPRETEC doit faire l'inventaire de tous les séminaires techniques existants

103. L'objectif visé est de promouvoir le transfert de séminaires spécialisés qui ont été conçus pour certains programmes nationaux à d'autres programmes confrontés aux mêmes besoins. Il est nécessaire de créer un registre de tous les séminaires techniques conduits dans le cadre de ces programmes, afin que les pays désireux de mettre en place de nouveaux séminaires puissent profiter du savoir-faire et des moyens disponibles dans d'autres pays.

D. EMPRETEC doit élaborer un module de formation à l'élaboration de plans d'exploitation

104. Dans ce domaine, la formation fait généralement défaut. Les carences de la formation à l'élaboration de plans d'exploitation rendent les PME vulnérables et contribuent à leur ôter toute crédibilité auprès des établissements de crédit et de certains experts des services d'aide aux entreprises. L'élaboration de plans d'exploitation est un élément si important de la formation du chef d'entreprise qu'EMPRETEC doit songer à élaborer en priorité un module spécialisé. Il existe de nombreux modules, disponibles sur le marché (et même accessibles par l'Internet) ou élaborés par d'autres institutions des Nations Unies. EMPRETEC doit puiser dans les ressources extérieures et dans tous les services d'experts qu'elle peut trouver facilement dans les programmes nationaux.

E. EMPRETEC doit s'occuper d'urgence de la nécessité de former de nouveaux formateurs et de recycler les anciens

105. On a constaté au cours de la mission sur le terrain que certains programmes nationaux manquent déjà d'animateurs compétents. La plupart d'entre eux ont reçu leur formation il y a de nombreuses années et beaucoup reconnaissent que leurs compétences ont vieilli et qu'ils ont besoin d'un recyclage. EMPRETEC doit élaborer un programme de formation/recyclage fondé sur des techniques et des techniciens spécialisés.

F. EMPRETEC doit mettre au point un système obligatoire d'accréditation professionnelle de tous les formateurs

106. Il n'existe actuellement aucune filière systématique et officielle de formation. Dans ces conditions, il est bien malaisé de garantir la qualité des formateurs ou de promouvoir leur crédibilité, que ce soit auprès des stagiaires ou par comparaison avec d'autres programmes de formation de chefs d'entreprise.

107. Il est donc nécessaire d'établir une procédure officielle de formation en bonne et due forme mettant à profit le prestige d'un certificat d'aptitude délivré par la CNUCED.

G. EMPRETEC doit mettre en place un processus d'accréditation pour les "Empretecoc"

108. L'accréditation ne serait accordée qu'aux candidats ayant rempli les normes d'admission et de formation fixées par EMPRETEC. Une attestation portant le sceau de la CNUCED

garantirait la qualité de la formation reçue et constituerait la base d'un solide réseau de relations entre les "Empretecos".

H. EMPRETEC doit fournir aux programmes nationaux un logiciel unifié répondant à leurs besoins de gestion informatique intégrée

109. L'équipe d'évaluation a eu les plus grandes difficultés à recueillir ne serait-ce que des données élémentaires auprès des programmes nationaux. Dans la plupart des pays, ceux-ci ne tiennent pas de dossiers systématiques sur les "Empretecos" et sur leurs autres clients, sur les formateurs, les consultants ou les conseillers. Il leur est difficile de retrouver les individus et d'établir des listes à jour et des statistiques de base. Il faudrait proposer aux programmes nationaux une solution unique qui soit conviviale et acceptable pour tous. Il faudrait aussi s'attacher à maintenir les frais d'installation, d'exploitation et les dépenses renouvelables à un bas niveau. En outre, le suivi des systèmes informatiques nationaux par EMPRETEC donnerait au siège la possibilité de reconstruire son propre système, qui laisse actuellement beaucoup à désirer.

Aide à la constitution de réseaux internationaux de relations

110. Tous les participants aux programmes nationaux qui ont été interrogés considèrent que la constitution de réseaux internationaux de relations est le domaine où EMPRETEC peut le mieux les aider à s'acquitter de leur mission. L'équipe d'évaluation est d'avis qu'EMPRETEC peut effectivement leur apporter beaucoup dans ce domaine, encore que la question de la viabilité organique évoquée précédemment soit plus importante encore. La promotion de réseaux internationaux plus serrés doit se faire à trois niveaux : celui des "Empretecos", celui des formateurs et celui des directeurs de programmes nationaux.

111. Il est recommandé ce qui suit :

I. EMPRETEC doit créer et gérer un site Web accessible à l'ensemble de la communauté internationale EMPRETEC

112. Beaucoup d'"Empretecos" estiment qu'ils ont tous la même culture d'entreprise, le même langage et la même formation, quelle que soit leur nationalité, et qu'en conséquence ils sont bien préparés à travailler ensemble. Ils ont aussi les mêmes besoins d'information sur l'entrepreneuriat, la gestion des PME et l'évolution du commerce mondial. Ces besoins peuvent être satisfaits de plus en plus par la communication électronique.

113. Le site Web devrait comprendre les éléments suivants :

1. Une rubrique commerciale affichant les offres de relations commerciales, qui permettrait aux "Empretecos" d'engager directement des négociations entre eux;
2. Une rubrique d'information avec bibliographie des publications intéressant les "Empretecos";
3. Une rubrique d'actualité informant les "Empretecos" des activités d'EMPRETEC et des programmes nationaux.

J. Organisation par EMPRETEC d'une réunion annuelle de formateurs

114. Cette réunion aurait pour principal objectif de donner à chaque formateur la possibilité de profiter de l'expérience de ses homologues. Elle porterait sur les thèmes suivants : définition des moyens de répondre aux besoins en mutation des formateurs, organisation d'activités pédagogiques ponctuelles ouvertes à tous les formateurs, identification des formateurs qui pourraient être utilisés dans d'autres programmes selon les besoins. Chaque programme national serait représenté par au moins un formateur.

K. Organisation par EMPRETEC d'une réunion annuelle de directeurs de programmes nationaux

115. Cette réunion aurait pour objet de contribuer à resserrer les liens entre les directeurs de programmes nationaux et l'équipe EMPRETEC de la CNUCED et de formuler des stratégies d'expansion harmonisées, nationales et internationales. D'autres questions y seraient examinées, par exemple l'adoption de services communs comme les systèmes d'information et de suivi des résultats ou la promotion de politiques communes dans des domaines comme les critères d'admission et de délivrance de certificats d'aptitude. Des réunions de ce genre se sont déjà tenues épisodiquement dans le passé. Elles doivent devenir systématiques.

V. Observations finales

116. La conclusion générale à laquelle l'équipe d'évaluation est parvenue est qu'EMPRETEC, dans son principe, demeure valable, qu'il s'est montré capable de s'adapter à des environnements divers et qu'il est très sollicité dans de nombreuses régions du globe. Il possède au siège une équipe de personnel jugée compétente et dévouée par les organismes de terrain. L'équipe d'évaluation estime que le programme doit être maintenu et recevoir un soutien plus ferme de la part des institutions en place.

117. L'équipe d'évaluation n'ignore pas que les recommandations qui précèdent impliquent pour EMPRETEC un changement d'orientation qui le ferait passer d'un rôle essentiellement consultatif à un rôle de supervision et d'animation beaucoup plus actif. À son avis, cette évolution est nécessaire pour consolider le programme et elle donnera à EMPRETEC une meilleure maîtrise de l'exécution du programme grâce à une surveillance plus étroite des normes de formation professionnelle et au développement de réseaux internationaux de relations. Toutes ces activités exigent du temps et des moyens et elles doivent recevoir la priorité, afin de consolider le programme, condition indispensable pour lui donner plus d'efficacité.

Appendice I – Cahier des charges

Évaluation détaillée du programme EMPRETEC

I. Description générale

1. EMPRETEC a été créé en 1988 pour promouvoir l'esprit d'entreprise, la création et le développement de petites et moyennes entreprises et leurs relations avec des sociétés étrangères grâce à un réseau de soutien aux entreprises. Le réseau est un groupement autonome de fonctionnaires, de chefs d'entreprise, de directeurs de société, de banquiers et de dirigeants de sociétés transnationales. Il a pour but de mettre à la disposition des PME les compétences, les techniques, les facilités, la formation et l'information nécessaires pour qu'elles puissent atteindre leurs objectifs, étendre leurs activités et nouer des liens fructueux et stables avec des sociétés étrangères. En renforçant le potentiel des entités nationales, EMPRETEC vise à développer la culture d'entreprise locale, à créer de nouvelles entreprises et à stimuler la croissance des PME, afin de diversifier l'économie et de créer des emplois.

2. Les principaux éléments du programme sont les suivants : procédure permettant d'identifier et de sélectionner des chefs d'entreprise prometteurs; ateliers de formation à la création et à la gestion d'entreprises; prestations complémentaires aux chefs d'entreprise pour les aider à mettre leur plan d'exploitation à exécution; mise en place de mécanismes destinés à aider les chefs d'entreprise à définir leurs besoins et à étendre et internationaliser leurs activités; mise en place d'un réseau d'information EMPRETEC permettant aux chefs d'entreprise d'accéder aux bases de données commerciales internationales; création d'associations de chefs d'entreprise EMPRETEC pour faciliter l'échange d'informations sur les perspectives commerciales et les débouchés et promotion de coentreprises transfrontières et régionales; autonomie du programme national à l'issue des quatre années de participation de la CNUCED.

3. Le programme EMPRETEC est géré et appliqué par : a) un centre national EMPRETEC doté d'un personnel spécialisé qui dispense à un groupe de chefs d'entreprise sélectionnés une gamme de services consultatifs et pédagogiques payants et induits par la demande; b) un conseil consultatif composé de représentants des secteurs public et privé locaux, de banquiers et de partenaires internationaux, et chargé de définir l'orientation générale des activités et d'en surveiller l'exécution; c) une association de chefs d'entreprise composée de participants au programme pour assurer l'échange de données d'expérience et favoriser activement le développement de réseaux de relations.

4. Le programme est désormais opérationnel dans les pays suivants : Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Ghana, Uruguay, Venezuela et Zimbabwe. Il est en cours d'installation, à des degrés divers, dans 25 autres pays d'Afrique, d'Amérique centrale et d'Europe orientale.

II. Soutien au programme

5. Les activités d'EMPRETEC sont coordonnées à l'échelle internationale par une petite équipe de la CNUCED qui lance et exécute de nouveaux projets par pays, suit leur déroulement et contribue à en assurer la bonne marche. En particulier, l'équipe de coordination facilite l'échange de "pratiques optimales" entre les projets par pays, et elle définit et élabore de nouveaux modules pour renforcer les services dispensés par les centres nationaux

d'EMPRETEC. Pour l'exécution de nouveaux projets, la CNUCED tire parti de l'expérience de personnel très qualifié issu de projets nationaux plus anciens pour transmettre des méthodes et des pratiques optimales à d'autres pays.

III. Objectif et étendue de l'évaluation

6. L'étude sera thématique, elle mettra l'accent sur l'analyse des aspects suivants du programme : utilité, efficacité, résultats obtenus et réalisations par rapport à ses principaux objectifs. Elle sera communiquée, le cas échéant, aux organes intergouvernementaux de la CNUCED, en particulier au Groupe de travail du plan à moyen terme et du budget-programme. L'évaluation devra tenir compte des diverses études indépendantes, extérieures ou internes, réalisées par le programme et/ou ses organes constitutifs depuis dix ans, en s'inspirant le cas échéant de leur contenu et de leurs conclusions.

IV. Questions à traiter

7. L'évaluation détaillée, qui mettra l'accent sur les résultats obtenus et les réalisations, devra :

- i) Envisager si le programme, dans son principe et sa conception, correspondait bien à l'environnement institutionnel et commercial de l'époque où il a été lancé et s'il a pu atteindre ses objectifs; envisager si le principe général du programme demeure d'actualité dans un contexte économique, technique et socio-politique en mutation rapide; mesurer le degré d'adaptation du programme à l'évolution des besoins des bénéficiaires, notamment la souplesse, l'adaptabilité et la reproductibilité du principe et des méthodes; déterminer les facteurs qui ont pu faciliter ou freiner la réalisation de ces objectifs;
- ii) Évaluer l'exécution du programme; faire un examen quantitatif et qualitatif des services fournis et de la documentation élaborée; évaluer la place et l'utilité du programme dans la politique du pays hôte en matière de PME; identifier les principales erreurs du passé et les perspectives d'avenir; recenser les leçons intéressantes à tirer de l'expérience de différents projets réalisés au titre du programme;
- iii) Évaluer les avantages comparés du programme; examiner la démarche d'EMPRETEC et déterminer s'il a tenu ses promesses; faire la comparaison avec d'autres programmes nationaux ou internationaux d'aide aux PME financés par des donateurs, notamment à la lumière des conclusions de différentes instances internationales spécialisées (comités de donateurs, réunions de groupes d'experts, universités) en ce qui concerne les "pratiques optimales" pour l'aide aux PME (services sélectifs, payants, viables, reposant sur le secteur privé, axés sur le marché, etc.);
- iv) Examiner la relation entre le programme EMPRETEC et d'autres programmes du système des Nations Unies ou extérieurs à ce système; évaluer la collaboration entre EMPRETEC et les programmes régionaux (Enterprise Africa (20 pays de l'Afrique au sud du Sahara), Med 2000 (10 pays de la Méditerranée et de la corne de l'Afrique) et centraméricain (6 pays)) pour l'exécution des projets nationaux; faire le cas échéant des recommandations visant à resserrer la coopération;

- v) Étudier les résultats et les réalisations du programme, en tenant compte de l'opinion des chefs d'entreprise bénéficiaires, des associations d'hommes d'affaires, des banquiers et des fonctionnaires ainsi que des donateurs; dégager toutes les leçons intéressantes à tirer de l'expérience du programme et de ses résultats;
- vi) Dans une perspective d'avenir, et en s'appuyant sur les leçons apprises à propos notamment des questions susmentionnées, faire des recommandations sur la stratégie et les priorités du programme afin d'en maximaliser les bénéfices pour l'utilisateur final et d'optimiser les échanges avec d'autres programmes apparentés du système des Nations Unies ou extérieurs à ce système et l'articulation avec d'autres activités de la CNUCED;
- vii) Évaluer si les fonds versés pour le programme ont été bien utilisés; évaluer la manière dont l'équipe EMPRETEC exécute le programme (conception, commercialisation, collecte de fonds, installation de programmes nationaux et régionaux et soutien à ces programmes); faire des recommandations, s'il y a lieu, concernant l'avenir du programme, avec estimation des ressources nécessaires.

Il sera tenu compte chaque fois qu'il conviendra et selon les possibilités de la participation des femmes au programme.

8. Le processus d'évaluation commencera par la confection pour chaque activité d'outils spécialisés permettant de mesurer les résultats obtenus par rapport aux résultats attendus. L'évaluation portera sur les activités du programme depuis sa création.

V. Équipe d'évaluation et établissement du rapport

9. L'évaluation détaillée sera faite par une équipe extérieure indépendante. Elle comprendra un évaluateur professionnel expérimenté et sera complétée par deux autres membres qui seront chargés de tâches spécifiques. Ces derniers devront bien connaître le programme EMPRETEC, être au courant des programmes de la CNUCED et de ses procédures de programmation, de planification et d'évaluation, et avoir participé souvent aux travaux des organes intergouvernementaux de la CNUCED. Au moins un des membres devra connaître l'espagnol. L'étude s'inspirera des conclusions des évaluations conduites antérieurement. L'équipe travaillera sous la direction, pour ce qui est des méthodes, du Groupe de la planification et de l'évaluation des programmes. Des missions sur le terrain seront organisées s'il y a lieu.

10. L'évaluation devra être terminée, avec présentation du rapport final, pour le 31 mai 2000. Le rapport aura le volume normal d'un document de la CNUCED (au maximum 16 pages dactylographiées en simple interligne) et comprendra une annexe contenant une information complémentaire.

11. L'équipe d'évaluation soumettra son rapport aux organes intergouvernementaux de la CNUCED, notamment au Groupe de travail, selon qu'il conviendra. Le Groupe de la planification et de l'évaluation des programmes coordonnera et présentera aux organes intergouvernementaux compétents les observations éventuelles du secrétariat concernant le rapport.

Appendice II - Méthode

1. Selon le cahier des charges, deux tâches ont été accomplies en priorité :
 - Choix des pays à visiter;
 - Définition de la marche à suivre pour se procurer de manière efficace les données requises pour chacune des tâches prévues au cahier des charges.
2. Les pays à visiter ont été choisis en fonction des critères suivants : le programme devait y être en application depuis un certain temps, au moins cinq ans; l'Afrique et l'Amérique latine devaient être représentées à égalité dans l'échantillon; celui-ci devait comprendre aussi bien les programmes qui paraissaient les mieux réussis que ceux qui avaient apparemment moins de succès.
3. Le nombre des pays visités était limité du fait que l'évaluation coïncidait avec la dixième session de la CNUCED à Bangkok et aussi parce que la mission, programmée pour février-début mars, ne pouvait pas se rendre dans un certain nombre de pays d'Amérique latine à ces dates, qui correspondaient à la période des vacances dans ces pays.
4. En définitive, la mission s'est rendue dans cinq pays : le Zimbabwe et le Ghana en Afrique; l'Argentine, le Chili et l'Uruguay en Amérique latine. Les programmes nationaux y sont en place depuis 1988 (Argentine), 1989 (Uruguay), 1990 (Chili, Ghana) et 1992 (Zimbabwe). Ils ont donc sept à onze ans d'ancienneté.
5. Pour obtenir l'information requise, on a procédé de la façon suivante : un cadre d'analyse logique *a posteriori* a été construit avec le concours du Groupe de la planification et de l'évaluation des programmes, après quoi l'on a formulé des critères d'exécution précis correspondant aux diverses tâches prévues au cahier des charges, qui ont été incorporés dans ce cadre. On garantissait ainsi qu'aucune tâche ne serait négligée et que les questions à poser au cours de l'enquête correspondraient exactement aux informations à recueillir.
6. L'étape suivante a consisté à rédiger un questionnaire destiné à tous les programmes nationaux, notamment à ceux des pays visités par la mission. On s'est procuré un guide pour la conduite des entretiens lors de l'enquête sur le terrain, compte tenu des différents interlocuteurs à rencontrer (directeurs de programme, instructeurs, conseillers, "Empretecos", membres du conseil d'administration et représentants des donateurs locaux).
7. Le taux de réponse a été de 62 %. Tous les programmes de pays qui devaient recevoir la mission ont répondu au questionnaire. Tous les programmes qui n'ont pas répondu, sauf un, étaient récents (moins de cinq ans) ou en voie d'extinction. On a donc recueilli des données détaillées pour sept pays, par des entretiens et/ou par le questionnaire. Le pays qui n'a pas répondu au questionnaire malgré plusieurs rappels et qui entrerait pourtant dans la base de sondage n'a pas pu être visité par la mission.
8. La couverture de l'échantillon est estimée à 84 % pour les financements reçus et à 76 % pour le nombre d'"Empretecos" formés.

9. L'équipe d'évaluation remercie tous les directeurs de programmes nationaux qui ont répondu au questionnaire, ont accepté de la recevoir, ont organisé des rencontres avec d'autres participants au programme EMPRETEC; grâce à eux, la mission a été efficace, conviviale et très enrichissante.

10. Dans le cadre de la collecte d'information, l'équipe a examiné la documentation disponible (descriptifs de projet, matériel de formation, rapports d'évaluation, études sur les services d'aide aux entreprises) et elle s'est entretenue avec des membres de l'équipe EMPRETEC de la CNUCED et son directeur. Elle s'est entretenue aussi, directement ou par téléphone, avec des représentants des pays donateurs et des pays bénéficiaires et avec ceux d'autres organismes ou programmes dispensant des services d'aide aux entreprises.

11. À maintes reprises, l'équipe d'évaluation a posé aux membres de l'équipe EMPRETEC et du Groupe de la planification et de l'évaluation des programmes des questions précises auxquelles il a toujours été répondu avec diligence et avec la plus grande compétence. L'équipe d'évaluation exprime ses remerciements à tous, en particulier aux personnes qui l'ont beaucoup aidée pour rassembler les documents, établir le questionnaire, en assurer la diffusion et le suivi auprès des programmes de pays, et résoudre les problèmes logistiques complexes liés à l'évaluation.
