



## **APPRENTISSAGE DE L'ENTREPRENEURIAT: DEFIS ET POSSIBILITES**

Anthony A. Gribben, ETF, avril 2006

### **Documents :**

- 1. *Apprentissage de l'entrepreneuriat: Études de cas***
- 2. *Document d'information: Coopération régionale et transrégionale au niveau de l'apprentissage de l'esprit d'entreprise***



# 1. Introduction

L'ouverture croissante des marchés, le passage à des économies orientées vers les services et les inquiétudes quant à l'emploi constituent aujourd'hui le fond des discussions sur la manière dont les gouvernements, les entreprises et les spécialistes de la politique sociale répondent à l'obligation de composer avec la concurrence. Au centre du débat figurent le rôle et la contribution des systèmes d'éducation à la promotion de la productivité et à la croissance économique durable, et en particulier la qualité de la capacité éducative, de plus en plus considérée essentielle pour équiper les économies en vue de relever les défis du marché mondial.

Dans l'Union européenne, ce débat fut lancé en 2000 quand les chefs d'État de l'UE adoptèrent la «stratégie de Lisbonne», un programme conçu pour aider l'UE à résister à la pression croissante des autres régions, par exemple des États-Unis, du Japon ou de la bordure du Pacifique, ou, plus récemment, de l'Inde et de la Chine. En bref, la tâche de la stratégie de Lisbonne consiste à garantir l'établissement dans toute l'UE des conditions nécessaires à la création d'emplois nouveaux et meilleurs tout en assurant la croissance économique concertée.

En particulier, une des questions soulevées par le processus de Lisbonne consiste à savoir comment créer de plus grandes possibilités commerciales sur la base des systèmes éducatifs des États membres et comment le monde des PME, qui représente 99% des entreprises de l'UE et deux tiers des emplois, pourrait être mieux soutenu par le système éducatif. L'intégration plus directe de l'apprentissage de l'entrepreneuriat à tous les niveaux du système éducatif est apparue comme une manière d'affronter ce problème.

Si l'apprentissage de l'entrepreneuriat reste un domaine politique en évolution, et si sa conception et sa prestation sont encore sous-développées, l'objectif du présent document est d'inciter à la discussion sur les raisons pour lesquelles et la manière dont l'apprentissage de l'entrepreneuriat pourrait être abordé dans les pays partenaires de l'ETF où, comme dans l'UE, l'emploi et la compétitivité sont des questions brûlantes.

Ce document se base, parallèlement aux présentations des experts lors de la réunion du Collège consultatif de l'ETF (Turin, 7-9 juin 2006), sur l'expérience naissante de l'apprentissage de l'entrepreneuriat de quelques pays partenaires de l'ETF, car la conscience de la contribution potentielle de l'éducation à la productivité et à la compétitivité fait son chemin.

## 2. Objectif et structure du document

L'objectif du document consiste à aider les participants à l'atelier à mieux comprendre les défis et chances qu'un apprentissage plus stratégique de l'entrepreneuriat peut proposer aux performances économiques et à l'emploi des pays partenaires de l'ETF.

Le document pose cinq questions qui, toutes ensemble, servent d'introduction aux tendances générales, à la politique et à la pratique en pleine évolution dans le domaine de l'apprentissage de l'entrepreneuriat.

Il est complété par cinq notes de discussion rédigées par des décideurs politiques et praticiens de terrain de l'apprentissage de l'entrepreneuriat, qui traitent de sujets abordés dans le document.

Chacune de ces cinq grandes questions est conçue pour encourager les participants à l'atelier à considérer les options politiques possibles et les implications de la promotion de l'apprentissage de l'entrepreneuriat dans les pays partenaires de l'ETF. Les questions de l'atelier, qui constituent le point de départ des discussions, sont les suivantes:

- Des méthodes de gouvernance alternatives sont-elles nécessaires pour développer une politique stratégique et une pratique de l'apprentissage de l'entrepreneuriat?
- Quelles sont les implications des compétences clés pour l'entrepreneuriat sur les programmes et la formation?
- Le système éducatif et formatif peut-il en faire plus pour promouvoir la conscience de et la disposition au travail indépendant?

- Comment les universités peuvent-elles optimiser les possibilités commerciales?
- Y a-t-il un intérêt à la coopération régionale et transrégionale en matière d'apprentissage de l'entrepreneuriat?

Les résultats des discussions seront présentés à la réunion plénière du Collège consultatif le 9 juin. L'ETF et la Commission européenne étudieront ensuite les recommandations en tenant compte des priorités du programme de travail de l'ETF pour l'après-2007.

### 3. Qu'est-ce que l'apprentissage de l'entrepreneuriat?

Aussi surprenante que puisse sembler la question, et en dépit de l'attention politique accrue accordée à l'entrepreneuriat au travers des systèmes d'éducation et de l'environnement étendu de la formation dans les économies développées, il n'y a pas de définition simple et rapide.

Une partie de la difficulté réside dans le fait que l'on ne sait pas encore quand l'apprentissage de l'entrepreneuriat doit commencer (c'est-à-dire à quel moment dans le système éducatif), quelle est sa nature, ce qu'il doit enseigner et qui doit s'en charger. Le résultat est qu'il n'y a pas de consensus clair sur la nature et les objectifs de l'apprentissage de l'entrepreneuriat (Pittaway, 2005). Un autre problème est la pauvreté des recherches et l'absence de «paradigmes, modèles et théories acceptés et partagés de l'apprentissage de l'entrepreneuriat» (Alberti et al., 2004), ce qui limite la palette de groupes d'intérêts impliqués dans la recherche d'une conception et d'une définition communes.

Un survol de la littérature permet de dégager deux grandes tendances dans l'environnement de l'apprentissage de l'entrepreneuriat.

La première considère l'apprentissage de l'entrepreneuriat comme étant essentiellement une décision du monde des entreprises, des entrepreneurs potentiels et de la communauté consultative des PME et dans laquelle les universités (généralement par le biais de cours spécialisés, par exemple des MBA) et les institutions de formation privées sont les acteurs principaux, et les connaissances et compétences de pointe requises pour le démarrage et le développement d'une entreprise sont les objectifs fondamentaux.

La deuxième notion, plus récente, de l'apprentissage de l'entrepreneuriat en fait la clé de l'approfondissement de traits de caractère constituant la base essentielle d'une personnalité entreprenante. L'introduction de l'apprentissage de l'entrepreneuriat à un stade précoce de l'enseignement est ici vitale, parce que les jeunes esprits sont les plus réceptifs aux influences et aux idées et que c'est alors que les graines de l'esprit d'entreprise doivent être semées.

C'est cette seconde notion de l'apprentissage de l'entrepreneuriat qui s'impose petit à petit dans l'Union européenne. Poussée d'un côté par la préoccupation de «revitaliser l'économie [et par le besoin pour l'Europe que] davantage de personnes souhaitent devenir chefs d'entreprise» (Commission européenne, 2005 a) et, de l'autre, par l'intérêt plus général de préparer les jeunes au monde du travail et à la vie de tous les jours (Commission européenne, 2004 b), les 25 États membres de l'UE s'embarquent aujourd'hui dans un projet ambitieux de développement du potentiel entrepreneurial des jeunes en promouvant activement les connaissances, compétences et attitudes qui créent ensemble la compétence générale à entreprendre (Commission européenne, 2005 b).

Il est toutefois remarquable que, si la notion d'entrepreneuriat est clairement articulée (Commission européenne, 2005b) et si les objectifs de l'apprentissage de l'entrepreneuriat sont bien formulés (Commission européenne, 2004c), l'apprentissage de l'entrepreneuriat en lui-même reste sans définition.

Aux fins du présent document et des travaux de l'atelier, l'apprentissage de l'entrepreneuriat est défini comme regroupant toutes les formes d'éducation et de formation, tant officielles que non officielles, y compris l'apprentissage par le travail, qui contribue à l'esprit d'entreprise, et les activités avec ou sans objectif commercial.

L'accent mis dans cette définition repose sur les dispositions en matière d'apprentissage de l'entrepreneuriat et de formation de la Charte européenne des petites entreprises, qui met en exergue le rôle de l'enseignement primaire, secondaire et supérieur (y compris l'environnement de recherche et de développement (R&D), où les compétences et connaissances de pointe se traduisent par des

possibilités d'entreprendre) et de la formation non officielle dans le développement de l'esprit d'entreprise et l'acquisition de compétences, ainsi que la contribution de l'apprentissage par le travail.

En tant que telles, les dispositions de la charte relatives aux ressources humaines vont dans le sens de la création d'un cadre d'apprentissage de l'entrepreneuriat tout au long de la vie et ont donné lieu à une réflexion politique générale approfondie sur le rôle et la contribution de l'apprentissage de l'entrepreneuriat à la compétitivité européenne.

#### 4. Des méthodes de gouvernance alternatives sont-elles nécessaires pour développer une politique stratégique et une pratique de l'apprentissage de l'entrepreneuriat?

Une partie de la difficulté d'arriver à une définition réside dans le fait que l'apprentissage de l'entrepreneuriat ne possède pas de base politique claire. La responsabilité des différentes activités d'apprentissage de l'entrepreneuriat est répartie entre un certain nombre d'autorités publiques, organisations d'aide aux entreprises et prestataires de services (par exemple, les universités, fondations et institutions de formation privées). La ramification des groupes d'intérêts et parties prenantes est telle qu'il n'y a jamais eu d'effort politique concerté en faveur de l'apprentissage de l'entrepreneuriat. Au contraire même, l'organisation de l'apprentissage sous la forme de l'enseignement commercial, de la formation des PME et des programmes universitaires spécialisés - généralement orientés vers la gestion - a évolué sans cadre transversal, ou en tout cas sans lien entre les différentes sources.

La reconnaissance accrue du potentiel du processus d'apprentissage précoce pose les fondations du développement de l'entrepreneuriat à plus long terme, mais les ajustements requis par un système de prestation de plus en plus complexe et dispersé ont généré une demande de planification plus coordonnée et stratégique de l'environnement élargi de l'apprentissage de l'entrepreneuriat.

La première étude sur l'apprentissage de l'entrepreneuriat dans l'enseignement primaire et secondaire dans l'UE-15<sup>1</sup>, menée par la Commission européenne en 2004, a conclu que l'esprit d'entreprise n'était pas suffisamment abordé dans le système scolaire et confiné à des projets isolés, sans grande cohérence entre les différentes actions ni cadre de coordination soutenant l'effort d'apprentissage de l'entrepreneuriat (Commission européenne, 2004 b). La même année, l'ETF a tiré des conclusions similaires de son évaluation de l'apprentissage de l'entrepreneuriat dans les pays des Balkans occidentaux et en Moldavie. Celle-ci mettait particulièrement en exergue le risque d'une culture politique «fermée» des différentes administrations concernées par l'apprentissage de l'entrepreneuriat, ce qui résulterait en une pléthore d'activités d'apprentissage de l'entrepreneuriat peu ou pas coordonnées entre elles.

L'étude de l'ETF recommandait en outre que l'effort d'apprentissage de l'entrepreneuriat déployé par ces pays tienne compte de la tendance observée dans les économies développées à la création de cadres d'apprentissage tout au long de la vie plus intégrés, et où les interdépendances entre les différentes composantes du système de formation sont en évolution. De plus, au vu de la reconnaissance accrue des autorités publiques, du secteur privé et des groupes d'intérêts actifs désormais au niveau de la politique, de la conception et de la fourniture de l'apprentissage de l'entrepreneuriat, l'ETF a plaidé pour la conclusion de partenariats nationaux pour l'apprentissage de l'entrepreneuriat, une méthode de gouvernance alternative dont la tâche consiste à apporter plus de cohérence politique à l'effort étendu d'apprentissage de l'entrepreneuriat.

Quatre pays des Balkans occidentaux ont depuis lors suivi cette recommandation (Albanie, Serbie, ancienne République yougoslave de Macédoine et Monténégro). Les partenariats ont été établis sur la base de l'expérience de la Norvège, pionnière de la coopération plus structurée entre les différents intervenants dans l'apprentissage de l'entrepreneuriat.

Les quatre partenariats ont généré un grand intérêt des parties prenantes et permis de développer l'apprentissage inter-organisations (ETF, 2006 a). Ils sont toutefois encore récents et doivent être consolidés. De plus, comme dans le cas norvégien, le principal enseignement des partenariats des

---

<sup>1</sup> Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède.

Balkans occidentaux est que leur succès et leur durabilité dépendent du soutien politique de plusieurs ministères (en particulier ceux de l'éducation, du travail et de l'économie), des partenaires sociaux et d'autres ONG concernées par la promotion de l'esprit d'entreprise. Un deuxième point est qu'ils nécessitent une vision unique de la contribution à long terme du système d'apprentissage à la compétitivité de ces pays. La mission de chacun de ces partenariats consiste, maintenant qu'ils passent de la phase d'établissement à l'adoption d'une stratégie et au déploiement des premiers efforts de prestation de services d'apprentissage de l'esprit d'entreprise en 2006, à garantir ces conditions essentielles.

Un troisième facteur est que le développement stratégique de l'apprentissage de l'entrepreneuriat prend du temps. Le processus d'apprentissage de l'entrepreneuriat court donc le risque majeur de devenir l'otage du court terme, déterminé essentiellement par l'instabilité politique due au changement d'administration après le cycle de gouvernement classique de quatre ans. C'est ici que réside l'importance du partenariat.

Des partenariats durables exigent la participation solide des entreprises et des partenaires sociaux, qui, avec d'autres acteurs clés de la société civile, doivent être cohérents dans la garantie de la continuité de la politique, et ce par le biais de la mise au point à long terme de plans d'apprentissage de l'entrepreneuriat. Le partenariat au niveau central de la décision et du contrôle politique doit aller de pair avec un partenariat au niveau local impliquant les écoles, les communautés et les entreprises afin d'assurer l'application fructueuse des différentes politiques.

La première note de discussion présentée à l'atelier aborde les méthodes de gouvernance pour l'apprentissage stratégique de l'entrepreneuriat et repose sur l'expérience de la Norvège. Le présent document montre comment l'impulsion donnée au cadre national n'a pas été générée au niveau central mais par les autorités locales et les entreprises intéressées par une meilleure réponse du système éducatif aux besoins de l'économie.

Un autre point mis en exergue est la fragilité des partenariats une fois qu'ils sont établis, malgré la reconnaissance de leur importance et la nécessité d'une certaine flexibilité pour leur permettre d'évoluer.

Ce qui émerge dans la présentation, c'est un écheveau complexe d'interconnexions avec plusieurs niveaux de relation aux niveaux national et local, créé pour garantir la bonne mise en œuvre de la politique pour l'apprentissage de l'entrepreneuriat dans toutes les écoles d'un pays géographiquement important. L'atelier identifie les défis, risques et chances associés à la création de partenariats aux niveaux national et local, y compris les différents acteurs impliqués.

**Question de l'atelier:**

- Le modèle norvégien de partenariat, qui prévoit un cadre politique national soutenu par des arrangements de partenariat locaux, peut-il être repris par les pays partenaires de l'ETF pour développer une approche plus stratégique de l'apprentissage de l'entrepreneuriat tout au long de la vie?

## 5. Quelles sont les implications des compétences clés pour l'entrepreneuriat sur les programmes et la formation?

Si l'enseignement supérieur s'est jusqu'ici taillé la part du lion dans le développement de l'apprentissage de l'entrepreneuriat, les étapes antérieures du système éducatif bénéficient d'une attention renforcée. Le concept de l'«enfant entreprenant» est aujourd'hui de plus en plus souvent mis au centre du développement d'une culture d'entreprise.

Les sociétés - commerciales ou autres - devant désormais composer avec une incertitude accrue découlant de facteurs internes et externes, de nouvelles formes de travail et une plus grande flexibilité des travailleurs sont nécessaires pour s'adapter aux nouvelles orientations. La capacité d'«intrapreneuriat» de chaque individu, essentielle pour pouvoir répondre et s'accommoder de ces circonstances changeantes et souvent complexes est aujourd'hui reconnue. C'est cette question qui est à la base des appels à une réflexion sur l'entrepreneuriat et du besoin de la communauté éducative de répondre au défi d'un «paradigme révisé de l'esprit d'entreprise». Une des clés consiste à:

*déplacer l'accent de l'entrepreneuriat de l'orientation commerciale étroite vers la notion de développement de la personne entreprenante dans une large gamme de contextes vers la conception d'organisations en tout genre afin de faciliter les niveaux idoines de comportement entrepreneurial «efficace» (...) Ce déplacement de l'accent posera de grandes exigences aux enseignants et à leurs institutions (Gibb, 2002, 258).*

C'est dans ce contexte élargi qu'une initiative politique de l'UE sur les compétences clés pour l'apprentissage tout au long de la vie identifie l'esprit d'entreprise comme une «compétence de vie» et le définit comme étant:

*«l'aptitude d'un individu à passer des idées aux actes. Il suppose de la créativité, de l'innovation et une prise de risques, ainsi que la capacité de programmer et de gérer des projets en vue de la réalisation d'objectifs. Cette compétence est un atout pour tout le monde dans la vie de tous les jours, à la maison et en société, pour les salariés conscients du contexte dans lequel s'inscrit leur travail et en mesure de saisir les occasions qui se présentent, et elle est le ferment de l'acquisition de qualifications et de connaissances plus spécifiques dont ont besoin les chefs d'entreprise qui créent une activité sociale ou commerciale.» (Commission européenne, 2005 b).*

Bien que cette définition reste ouverte et vague, il est manifeste que l'entrepreneuriat est une combinaison d'autres compétences et attitudes (par exemple, la résolution des problèmes, la planification, le travail en équipe, la créativité, la prise de risques) qui, toutes ensemble, constitueront la pierre angulaire d'un caractère ou d'une personnalité entreprenant(e). Il reste toutefois à déterminer comment ces compétences et attitudes plus générales seront développées de manière systématique et structurée tout au long du processus formatif, y compris des évaluations nécessaires.

La conséquence de cette conception élargie de l'entrepreneuriat pour le système d'apprentissage est que les écoles et la communauté formative dans son ensemble devront envisager comment promouvoir des attitudes et comportements susceptibles de préparer effectivement l'individu à vivre avec les niveaux élevés de complexité et d'incertitude qui caractérisent notre existence quotidienne au XXI<sup>e</sup> siècle.

Pour l'instant, il n'y a pas de preuve d'un développement stratégique de la conception élargie de l'entrepreneuriat dans les systèmes d'apprentissage des pays partenaires. La question n'est d'ailleurs guère abordée dans les économies développées de l'Union européenne. Étant donné que la question des compétences clés pour l'entrepreneuriat constitue un phénomène récent, la difficulté à ce stade réside partiellement dans le manque de clarté quant à ce qui doit être enseigné, et comment.

La deuxième présentation de l'atelier donne un exemple de traitement de la question des compétences clés en Suède. Basée sur une opération menée dans une école pilote, l'étude de cas porte sur un collège (élèves âgés de 16 à 19 ans) et démontre un changement d'esprit en termes de conception des programmes et de pédagogie, les élèves étant plus impliqués dans le développement des cours et le processus d'apprentissage évoluant vers une approche de «coaching», peut-être plus fructueuse avec de jeunes adultes. La garantie de l'engagement des enseignants y est considérée comme cruciale pour le succès de l'expérience pilote et sa transposition éventuelle dans d'autres écoles. Si la «création de la propre entreprise» est un aspect central du programme scolaire, il est intéressant de voir que le succès de l'opération se reflète par une augmentation des niveaux de motivation des élèves et des enseignants. Le changement organisationnel dans l'école a instillé un esprit d'entreprise et créé une culture du «et maintenant?».

Au-delà des développements des compétences clés pour l'entrepreneuriat, il faudra aussi approfondir les compétences commerciales plus «dures» et renforcer l'accent mis sur l'entreprise. Cela exigera l'inclusion d'un plus grand nombre de sujets spécifiques à l'entrepreneuriat dans les programmes mêmes ou dans le cadre d'une activité extrascolaire mais impliquant directement l'école. Ici, les pays partenaires présentent déjà de bonnes pratiques.

L'introduction de l'approche de type mini-entreprise dans les écoles, par laquelle les élèves «apprennent les ficelles du métier» en suivant un cycle commercial classique (plan commercial, création, marketing, ventes, etc.) est une méthode pédagogique commune à de nombreux pays partenaires. Un aspect récurrent en est que la majeure partie de cette activité est soutenue et assurée par des fournisseurs de services non officiels. On ne sait toutefois pas dans quelle mesure les efforts ont un impact sur la réforme du système et sur la modernisation à l'intérieur du système éducatif précoce. Cela soulève la question de la durabilité.

Pour optimiser les efforts et maximiser l'impact général, les institutions, écoles, etc., des pays partenaires et les organisations de donateurs seraient bien inspirées de veiller à ce que tous les projets locaux et parrainés contiennent une clause de «rationalisation» pendant la phase de conception, de sorte à intégrer les enseignements et les bonnes pratiques d'un projet dans l'environnement éducatif au sens large.

Un deuxième domaine dans lequel l'apprentissage de l'entrepreneuriat est plus développé dans les pays partenaires relève de l'offre de l'enseignement professionnel. Un projet en particulier, soutenu par l'ETF, impliquant neuf écoles professionnelles du Nord-Ouest de la Russie et d'Ukraine (2001-2003), se démarque parce qu'il montre non seulement comment l'introduction de l'apprentissage de l'entrepreneuriat en tant que matière isolée dans le programme des écoles participantes a eu un impact positif sur les élèves, mais aussi comment le nouvel accent mis sur l'entrepreneuriat dans le programme a induit un changement organisationnel et culturel dans les écoles. La refonte du programme, la formation des enseignants, le développement de la gestion, les méthodes de gouvernance de l'école et les liens avec l'économie ont été les clés du succès de cette réforme. Un grand résultat du projet a été que les activités de toutes les écoles ont évolué vers des entreprises commerciales offrant sur le marché les produits et services mis au point tout au long du processus d'apprentissage.

Pour conclure, conférer dès le départ un avantage à l'apprentissage de l'entrepreneuriat par le biais de la création précoce des capacités de base qui contribuent aux compétences clés pour l'entrepreneuriat sera un élément essentiel de l'acquisition d'un caractère entreprenant et un premier pas primordial dans le sens du développement de l'apprentissage de l'entrepreneuriat tout au long de la vie. Si les pays partenaires entendent saisir la chance de garantir que leurs systèmes éducatifs contribuent plus directement à leur potentiel d'entrepreneuriat, ils doivent y préparer l'enseignement primaire et secondaire. Vu de l'intérieur, cela requerra une révision du cadre politique par laquelle des ajustements seront apportés à tous les niveaux des programmes et où ceux qui devront mettre la politique en pratique (directeurs d'école et enseignants) seront prêts à relever le défi.

#### **Questions de l'atelier:**

- Les pays partenaires de l'ETF doivent-ils adopter la politique de l'Union européenne sur les compétences clés pour l'entrepreneuriat?
- Comment cette politique peut-elle être abordée?

## **6. Le système éducatif et formatif peut-il en faire plus pour promouvoir la sensibilisation et la disposition au travail indépendant?**

Les changements structurels du marché du travail et le développement par les entreprises de politiques d'embauche périphérique génèrent un intérêt croissant pour le travail indépendant dans les économies développées. En ce qui concerne les régions des pays partenaires de l'ETF, on relève deux aspects distincts.

Premièrement, dans les pays de transition, le travail indépendant est souvent la seule option qui s'ouvre à ceux qui ont perdu leur emploi à la suite de la revue à la baisse de grands plans improductifs, d'autant plus que les économies locales faibles ne sont pas suffisamment développées pour absorber les licenciements. Par exemple, les chiffres du revenu national pour la Fédération de Russie, la Moldavie et l'Ukraine indiquent que la part de revenu générée par les entrepreneurs indépendants représente de 20 à 35 %. Pour la Géorgie, le chiffre était de 72 % pour la même année (Banque mondiale, 2000).

La relation entre les épreuves économiques et l'inclination au travail indépendant est donc essentiellement déterminée par la nécessité plutôt que par le choix et constitue très souvent un facteur d'attraction vers l'économie informelle (Kolev et Saget, 2005). Plusieurs études régionales de l'ETF sur le marché du travail des pays des Balkans occidentaux en 2005 soulignent cette tendance (par exemple, ETF, 2006 b).

Pour ce qui est du groupe de pays et territoires à revenu moyen du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, si le travail indépendant est une fois de plus la seule option disponible, certains signes laissent à penser que le choix personnel est aussi un facteur, qui trouve son origine dans la culture et la tradition. Hakim

et Carrero Perez (2005) identifient plusieurs catégories d'indépendants, des travailleurs peu qualifiés aux professionnels présentant une forte croissance commerciale et un degré élevé d'innovation technique. Un autre facteur au Moyen-Orient et en Afrique du Nord est que plusieurs acteurs déploient des efforts substantiels pour s'engager directement avec les travailleurs indépendants informels, y compris en leur proposant des services de formation et de conseil afin de les encourager à rejoindre l'économie officielle. L'expérience du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord soulève la question suivante: d'autres pays partenaires de l'ETF, en particulier ceux affichant des niveaux élevés de travail indépendant, par exemple l'Albanie (63%) (ETF, 2006 b) ou le Kirghizstan (60%) (Kaser, 2005), pourraient-ils envisager de proposer des services d'apprentissage aux travailleurs indépendants actifs dans l'économie informelle?

Si des efforts, souvent dictés par un projet ou un donateur, sont déployés dans les pays partenaires de l'ETF pour développer la compréhension du travail indépendant en tant qu'option crédible pour le marché du travail, cet aspect ne bénéficie généralement pas d'une attention suffisante de la part des décideurs politiques. La conséquence en est que nombre de personnes intéressées par un emploi indépendant courent le risque de sombrer dans l'économie informelle (Gribben, 2005). Pourrait-on en faire plus pour développer le potentiel des individus débarquant sur le marché du travail et des chômeurs à envisager le travail indépendant?

Quelles mesures les autorités publiques pourraient-elles promouvoir pour faire du travail indépendant une véritable option du marché de l'emploi? Et, en particulier, que pourraient faire les services d'emploi, de formation et d'éducation ensemble pour promouvoir le travail indépendant dans les communautés dans lesquelles ils opèrent?

Un survol des documents de politique générale et de la prestation de services dans les Balkans occidentaux suggère que les services d'orientation professionnelle et de conseil ratent une occasion d'accorder plus d'intérêt au travail indépendant en tant qu'option sur le marché du travail. Une considération plus pointue de la contribution potentielle de ces services pour la promotion du travail indépendant ou des micro-entreprises serait légitime.

Ces questions sont au cœur d'un effort spécifique soutenu par l'UE (1,25 million d'euros) lancé fin 2005 dans le Sud et l'Est du bassin méditerranéen et dont l'objectif consiste à doper l'emploi des jeunes. L'apprentissage de l'entrepreneuriat à l'école, la promotion du travail indépendant et le soutien au développement des micro-entreprises sont abordés comme des enjeux stratégiques dans le système éducatif et formatif. Le projet, qui s'inscrit dans le cadre d'un programme plus large visant à assurer que les systèmes éducatifs soient capables de mieux répondre aux besoins du marché du travail, se basera sur les politiques, structures et mécanismes existants et intégrera la coopération transfrontalière en termes d'échanges sur l'innovation politique, les programmes scolaires et le développement des enseignants.

Le troisième sujet de l'atelier, présenté sous la forme d'une étude de cas, vient de Tunisie. Cette étude montre que les autorités tunisiennes ont adopté une approche stratégique pour promouvoir le travail indépendant. Le projet illustre comment le ministère de l'éducation et de la formation a assigné la responsabilité du développement de services d'aide au travail indépendant aux agences nationales pour la formation et pour l'emploi, lesquelles ont collaboré à la conception et à l'offre d'un service d'aide au travail indépendant en trois volets afin de rencontrer les différents besoins du marché de l'emploi.

Une quatrième phase de développement (DEPRO) est en cours de configuration. Elle intégrera les activités de promotion du travail indépendant plus directement dans le système d'enseignement secondaire.

**Question de l'atelier:**

- Quelle valeur ajoutée au niveau de l'apprentissage politique l'étude du cas tunisien peut-elle apporter à d'autres pays partenaires de l'ETF?

## 7. Comment les universités peuvent-elles optimiser les possibilités commerciales?

Si la deuxième moitié des années 90 a été marquée par des licenciements à grande échelle dus à l'introduction de la technologie dans les secteurs gourmands en main-d'œuvre, le début du nouveau

siècle a été caractérisé par les préoccupations quant à la possibilité de développer la technologie pour soutenir la croissance et créer de l'emploi. À cela sont venues se greffer les attentes accrues de la communauté universitaire et de la recherche au niveau de la contribution à la commercialisation de technologies et d'applications secondaires. Dans les économies plus développées, cela a suscité une coopération structurée entre les universités et les entreprises, non seulement pour maximiser les possibilités que l'innovation peut offrir à une économie, mais aussi sur la manière de mieux syntoniser les connaissances et compétences des diplômés universitaires sur les demandes du marché du travail.

Une enquête menée en 2005 sur la coopération entre les universités et les entreprises - soutenue par le programme Tempus - à travers tous les pays partenaires de l'ETF conclut que cette coopération est peu développée, en partie à cause de l'état affligeant de l'industrie, incapable de se profiler en tant que partenaire viable, alors que la coopération avec les PME est extrêmement faible. Plus fondamentalement, l'enquête montre que les universités et les entreprises opèrent dans des mondes différents: les unes sont préoccupées par le court terme, la survie quotidienne (petites entreprises); tandis que les autres se sentent plus concernées par le long terme, à savoir le développement et la prestation de services d'éducation (la communauté universitaire). Bref, les universités passées en revue dans le rapport affichent un «esprit d'entreprise» très limité.

Signes d'un intérêt accru pour la garantie que les diplômés universitaires débarquent sur le marché du travail avec des compétences immédiatement employables, des efforts sont déployés pour adapter les programmes aux exigences des entreprises dans toute une série de secteurs (par exemple, les produits pharmaceutiques, le tourisme et la restauration, les produits chimiques, les textiles). Il existe de bons exemples de coopération entre les universités et entreprises pour la réforme des programmes et l'amélioration de leur pertinence pour le marché du travail (par exemple, les technologies environnementales en Azerbaïdjan et en Égypte), mais ils restent isolés. L'étude note qu'en général, l'industrie est plus impliquée en tant que destinataire de «produits» développés par les universités qu'en tant que partenaire actif dans l'effort de réforme des programmes (ETF, 2006 c).

Un deuxième aspect est que les programmes de mobilité université-entreprise conçus pour promouvoir le transfert de connaissances entre les mondes des entreprises et des universités (par exemple, échanges de personnel, placements d'étudiants) ne sont pas suffisamment exploités.

Un troisième chapitre de l'étude s'est penché sur la mesure dans laquelle les universités étaient engagées dans des projets communs avec des entreprises, en particulier dans des projets de transfert de technologies et des incubateurs d'entreprises. Ici, les résultats sont plus encourageants. Des centres de transfert de technologies ont été créés dans tous les pays partenaires de l'ETF, généralement sur initiative des universités, et prouvent la valeur que la connaissance des universités peut avoir quand elle est appliquée dans un environnement commercial. Le bassin méditerranéen se démarque en particulier par les efforts déployés dans les initiatives mixtes université/entreprise de transfert de technologies.

Quelles conclusions peut-on tirer de cette enquête au niveau de la manière dont, dans les pays partenaires, le monde universitaire contribue activement au développement de l'entrepreneuriat?

Premièrement, il faut souligner que les données utilisées dans cette étude, et les tendances suggérées, proviennent d'un échantillon biaisé d'universités des différents pays partenaires de l'ETF qui ont répondu au questionnaire envoyé par courrier. Ensuite, la recherche ne s'est concentrée que sur les universités participant à des projets financés par le programme Tempus et ne constituant sans doute pas un échantillon représentatif de la communauté universitaire des pays partenaires de l'ETF. Ce n'est qu'en introduisant un échantillon comparatif que l'on pourrait évaluer la pratique de la coopération université/entreprise dans son ensemble.

Néanmoins, les données collectées permettent une première conclusion, à savoir que les efforts visant à assurer que les entreprises s'engagent plus pleinement dans le processus de réforme des programmes devront être renforcés pour que les diplômés apportent véritablement une valeur ajoutée au marché du travail. Si, comme l'étude le suggère, la modernisation des programmes est une affaire unilatérale, l'occasion de garantir que les individus les plus qualifiés possèdent simultanément les connaissances et les compétences requises par les employeurs, est gâchée.

Deuxièmement, le sous-développement des programmes de mobilité université-entreprise est une autre occasion ratée de nouer les liens nécessaires et d'adopter les mesures d'instauration de la confiance entre les partenaires, qui jouent ensemble un rôle critique dans la promotion de l'innovation et des perspectives économiques. Avec la «faible conscience des avantages réciproques de la coopération» (ETF, 2006 c), il faut déployer d'autres efforts pour assurer que ce premier pas indispensable sera

accompli, afin que le monde universitaire s'engage plus directement dans des actions plus larges de promotion de l'innovation, de la productivité et de la compétitivité de chaque région ou pays.

Troisièmement, il est évident que c'est au niveau des instituts de technologie et des facultés d'ingénierie que l'intérêt et la motivation envers la coopération université-entreprise sont les plus développés. C'est là où il y a un potentiel d'innovation que les connaissances et compétences peuvent se traduire par des possibilités commerciales. Le succès doit ici être bâti sur l'apprentissage plus systématique de l'entrepreneuriat chez les étudiants de licence et les chercheurs afin d'optimiser le potentiel de leurs idées ou produits sur le marché.

En guise de référence à la politique de l'UE, tous les pays participant au processus de Bologne devront faire des efforts concertés pour combler le fossé qui sépare les universités des entreprises. De plus, la Commission recommande de rationaliser l'apprentissage de l'entrepreneuriat à travers le système universitaire dans l'UE, en particulier au sein des matières scientifiques et technologiques, pour assurer l'apparition d'applications secondaires et l'éclosion de jeunes pousses d'entreprises innovatrices et aider les chercheurs à acquérir des compétences entrepreneuriales (Commission européenne, 2006). Cette recommandation suit une tendance politique plus générale dont le but est de combler le retard accusé par l'UE sur les États-Unis, le Japon, l'Inde et la Chine au niveau de la recherche et du développement technologique (Commission européenne, 2005 c).

Enfin, les interdépendances entre les différentes composantes du système d'apprentissage de l'entrepreneuriat ont été mises en exergue plus haut dans ce document. Cet aspect est réitéré ici, mais avec une référence à l'établissement de bonnes connaissances de base, de compétences et d'un intérêt pour les mathématiques, les TIC et les sciences et la technologie en tant que tremplin permettant aux jeunes d'emprunter, entre l'école et l'université, la route des compétences en hautes technologies. Dans le cadre de son paquet politique pour les compétences clés, l'Union européenne a lancé en 2005 un projet à long terme visant à créer un socle de connaissances pour sa compétitivité future. Dans une manœuvre de développement de l'enseignement primaire et secondaire en sciences et technologies, TIC et mathématiques, l'objectif consiste à générer une communauté de jeunes préparés à des études supérieures plus pointues dans le domaine technologique et, en fin de compte, à assurer une économie nouvelle.

À cet égard, dans son mandat de relais des signaux politiques de l'UE à ses pays partenaires, l'ETF a lancé en mars 2006 un projet de développement des compétences clés avec cinq pays: Albanie, Croatie, Monténégro, ancienne République yougoslave de Macédoine et Serbie. Les résultats de l'apprentissage politique de ce projet seront partagés avec l'ensemble des pays partenaires de l'ETF. Entre-temps, les participants au Collège consultatif de juin 2006, en particulier ceux assumant une responsabilité pour la politique éducative, peuvent prendre note du paquet de politiques de l'UE pour les compétences clés (voir Commission européenne, 2000 b).

La deuxième étude de cas présentée lors de l'atelier se penche sur la façon dont une faculté - la faculté d'ingénierie mécanique de l'Université Saints Cyrille et Méthode de Skopje - a imaginé et géré un processus de changement dans lequel le passage à un enseignement et une recherche orientés vers le marché est au cœur de la stratégie de réforme et de modernisation.

**Question de l'atelier:**

- Comment les universités ou facultés des pays partenaires de l'ETF peuvent-elles être encouragées à adopter un processus de changement plus stratégique dans lequel l'apprentissage de l'entrepreneuriat est une composante centrale de l'enseignement, de l'apprentissage et de la recherche?

## 8. Y a-t-il un intérêt à la coopération régionale et transrégionale en matière d'apprentissage de l'entrepreneuriat?

Étant donné que le concept d'apprentissage de l'entrepreneuriat tout au long de la vie en est encore à ses balbutiements, ceux qui s'engagent dans des développements stratégiques dans le domaine doivent faire face à plusieurs contraintes:

- un corpus sous-développé de connaissances de la politique;

- l'absence de terminologie commune;
- la définition imprécise des concepts;
- un domaine complexe et aux multiples dimensions faisant l'objet de peu de recherches ou de rapports;
- l'absence de ressources aisément accessibles pour la détermination des bonnes pratiques (par exemple, programmes scolaires, formation des enseignants, évaluation, accréditation);
- l'inexistence d'ensembles de données ou d'indicateurs communs pour le contrôle des résultats et le développement;
- la carence en réseaux bien établis d'échange d'informations sur la politique ou la pratique (en dehors des programmes d'enseignement supérieur commercial).

La première étape de l'approche de ces contraintes exigera des individus intéressés par l'apprentissage de l'entrepreneuriat tout au long de la vie qu'ils se rassemblent dans une optique de dialogue et de planification afin de créer les connaissances, les capacités politiques et les méthodes de prestation aux différents niveaux du système éducatif. À cet égard, les organisations, les écoles, les institutions d'apprentissage de l'entrepreneuriat, les partenaires sociaux et les gouvernements pourraient envisager le développement du partage des connaissances, le référencement politique et l'instauration de réseaux de bonnes pratiques afin de mieux diffuser le savoir dans le domaine de l'apprentissage de l'entrepreneuriat.

Bien qu'il n'y ait pas de réseaux directement identifiables de décideurs politiques ou de praticiens de l'apprentissage de l'entrepreneuriat (à part l'enseignement supérieur commercial) - en supposant qu'il y aurait un intérêt suffisant -, on pourrait utiliser comme points de référence toute une série de mécanismes établis pour la promotion de l'apprentissage politique et le partage des connaissances dans d'autres secteurs. Au sujet des performances politiques, par exemple, les États membres de l'UE gèrent un système de «coordination ouverte» sur des domaines essentiels dont l'objectif est d'évaluer les progrès accomplis. Tirer les enseignements politiques des expériences des autres est un aspect central du processus de «coordination ouverte». De même, les pays partenaires de l'ETF ont collaboré sur divers aspects de la réforme de l'enseignement professionnel, de la formation et de l'emploi, généralement au niveau «régional» de l'ETF, dans un objectif d'échange de politiques et de partage d'informations. Dans ce contexte, l'échange d'informations, les projets multi-pays et les évaluations régionales par les pairs ont contribué à une meilleure compréhension, coordination et coopération à travers plusieurs groupes de clients (notamment les autorités chargées de l'éducation et de l'emploi et les partenaires sociaux).

S'agissant de l'apprentissage de l'entrepreneuriat en particulier, l'Albanie, la Croatie, la Moldavie, le Monténégro, l'ancienne République yougoslave de Macédoine, la Serbie, la Bosnie-et-Herzégovine et le Kosovo se sont regroupés au sein d'un premier réseau international d'apprentissage de l'entrepreneuriat, dans lequel tous les pays se sont engagés collectivement à une réflexion politique plus systématique, à une amélioration et à la transparence de la politique pour l'apprentissage de l'entrepreneuriat. Placé sous les auspices de la Charte européenne des petites entreprises, le réseau a pour objectif de partager les expériences en matière d'apprentissage de l'entrepreneuriat et de combler le fossé des résultats.

En 2006, ces pays ont conclu un engagement rigoureux d'autoévaluation et d'évaluation indépendante dans lequel les indicateurs de performance de la politique pour l'apprentissage de l'entrepreneuriat (par exemple, accessibilité de la formation, coût abordable, compétences clés, apprentissage non formel de l'entrepreneuriat, certification de la qualité) serviront à déterminer les progrès nationaux. Un classement régional des performances devrait accélérer le développement ultérieur parce que tous les pays seront automatiquement pris dans un processus de référencement. Les avancées de ce réseau sont soutenues par un cadre multi-agences impliquant l'OCDE, la BERD, l'ETF et la Commission européenne (DG Entreprise).

La présentation finale proposée lors de l'atelier expose les différentes options possibles pour renforcer la coopération régionale au niveau de l'apprentissage de l'entrepreneuriat. Basée sur l'expérience de la coopération dans les Balkans occidentaux, cette présentation va plus loin, en évoquant une coopération

transrégionale, par exemple une coopération volontaire de plusieurs pays partenaires de l'ETF sur un certain nombre de domaines prédéfinis de la politique pour l'apprentissage de l'entrepreneuriat.

**Questions de l'atelier:**

- Quelle est la valeur ajoutée de la coopération régionale et transrégionale en matière d'apprentissage de l'entrepreneuriat?
- Quels domaines de coopération, en particulier, pourraient être abordés au mieux dans un cadre transrégional?

## 9. Résumé et conclusions

L'ouverture croissante des marchés et les interdépendances qui en résultent dans le commerce mondial représentent des défis majeurs pour les systèmes éducatifs nationaux au moment où les gouvernements, entreprises et autres groupes d'intérêts concernés par le développement des ressources humaines déterminent comment les connaissances et les compétences des travailleurs peuvent contribuer à des efforts plus larges d'affrontement de la concurrence. Dans leur lutte pour la survie, les économies n'auront d'autre solution que de «choisir» d'adapter leurs systèmes d'apprentissage afin de supporter la pression croissante de la concurrence.

Le premier aspect qui se dégage du présent document est que la reconnaissance du «domaine élargi de l'apprentissage de l'entrepreneuriat» ne constitue plus l'apanage du monde des MBA et qu'elle a transcendé toutes les composantes du système éducatif. Les pays partenaires de l'ETF sont donc invités à envisager l'adoption d'un paradigme plus étendu de l'apprentissage de l'entrepreneuriat, qui intègre toutes ces composantes et où les investissements dans les premières composantes du système, où le potentiel de promotion de l'esprit et des valeurs d'une société entreprenante est le plus élevé, seront primordiaux.

En adoptant un tel paradigme étendu, les administrations des pays partenaires de l'ETF responsables pour les différentes composantes du système d'apprentissage de l'entrepreneuriat doivent être disposées à étudier des formes alternatives de gouvernance, impliquant toute une série d'intervenants et travaillant en partenariat et avec une vision unique, ainsi qu'à comprendre les ajustements politiques et les méthodes de prestation nécessaires sur une période significative, afin de permettre aux investissements de porter leurs fruits. Une perspective politique de moins d'une génération scolaire serait donc insuffisante.

Le deuxième aspect est que les partenariats nationaux pour la promotion de l'apprentissage de l'entrepreneuriat ne seront d'aucune utilité s'ils ne sont pas complétés au niveau local par des arrangements parallèles assurant que la politique est bien appliquée et efficace. Le défi consistera ici à engager les écoles, leurs enseignants et leurs administrateurs dans la compréhension et la mise en place des réformes requises que le nouveau paradigme de l'apprentissage de l'entrepreneuriat aura pour programme, la formation des enseignants et l'interface entre les écoles et les entreprises locales. Les écoles et les enseignants étant déjà submergés par un mouvement de réforme dans de nombreux pays partenaires de l'ETF, il se pourrait que le développement d'un point supplémentaire de l'apprentissage de l'entrepreneuriat provoque un retour de flamme. Une stratégie progressive, reposant sur de bons modèles de démonstration et utilisant éventuellement une approche de réforme pilote, pourrait constituer une solution pour gagner l'assentiment des enseignants, essentiel à la réforme.

Le troisième aspect est que, si ce document plaide pour une application étendue de l'apprentissage de l'entrepreneuriat au-delà de la sphère de l'entreprise et commerciale, la contribution directe au développement des affaires et à la croissance restera un objectif de l'effort d'apprentissage de l'entrepreneuriat. À cet égard, il est dit dans ce document que la promotion du travail indépendant, en particulier par les services d'éducation, de formation, d'emploi et d'aide aux PME, est une occasion manquée et qu'elle requiert une réflexion politique approfondie et un soutien plus fort afin de créer des possibilités d'entreprendre et de l'emploi.

Un plus grand gâchis observé dans les pays partenaires de l'ETF, en termes de potentiel de création d'emplois et de compétitivité, relève peut-être de ce qui semble constituer l'incapacité des universités et entreprises à apprécier les avantages réciproques d'une coopération plus directe. L'intervention du gouvernement pour faciliter et soutenir le potentiel de connaissances du monde universitaire et son

transfert vers le marché dans les pays partenaires de l'ETF impose une réflexion approfondie. Il est fort possible que la disponibilité et la qualité de l'infrastructure de recherche des universités des pays partenaires constitue le facteur entravant la coopération université-entreprise. Cela doit faire l'objet d'une étude plus poussée. Si la capacité d'innovation des universités est mise à mal par le manque de technologies pour la recherche, le potentiel de transfert de savoir vers l'industrie et le commerce restera limité. L'étude Tempus suggère que le problème est plus fondamental, que c'est un problème de mentalité, à savoir que les universités seraient tout simplement incapables de saisir l'importance de leurs relations avec le marché et de comprendre leur potentiel de contribution à une compétitivité accrue. L'esprit d'entreprise et l'infrastructure d'une université sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Par conséquent, ils doivent être développés en parallèle.

Le présent document dit clairement que l'apprentissage de l'entrepreneuriat est un domaine politique en perpétuelle évolution et que sa conception et son offre sont actuellement sous-développées. Il insiste également sur la reconnaissance croissante de l'entrepreneuriat comme un «style de vie» dépassant le cadre du simple commerce - une compétence clé - et rappelle que les défis au niveau de l'adaptation des programmes et de la pédagogie doivent encore être relevés. Un domaine en évolution implique inévitablement l'incertitude quant à la viabilité de la politique qui le régit. Sans corpus bien établi de connaissances sur ce qui fonctionne bien et dans quelles conditions, les individus qui empruntent la voie de l'apprentissage de l'entrepreneuriat se heurteront à la pauvreté des points de référence. La recommandation finale adressée à l'atelier du Collège consultatif sur la coopération transrégionale vise à combler cette lacune par le biais du partage d'informations sur la politique, le développement en commun de modèles politiques par les pays partenaires et l'échange de bonnes pratiques.

Les pays partenaires de l'ETF constituent une communauté unique de pays de transition et à revenus moyens, dont chacun est de plus en plus soumis à la concurrence et doit y répondre. Travailler seul ou en coopération avec d'autres pays à l'apprentissage stratégique de l'entrepreneuriat tout au long de la vie sont deux options que les pays partenaires peuvent choisir comme pas vers l'avant pour assurer que le monde éducatif contribue à relever le défi de la compétitivité.

Ne rien faire en est une troisième.

## Bibliographie

- Alberti, F., Sciascia, S., et Poli, A., « Entrepreneurship education: notes on an ongoing debate », 14<sup>e</sup> conférence annuelle IntEnt, Université de Naples, 4-7 juillet 2004
- Banque mondiale, *Making transition work for everyone: Poverty and Inequality in Europe and Central Asia*, Washington, août 2000
- Commission européenne, *Plan d'action: l'agenda européen de la politique de l'esprit d'entreprise*, COM(2004) 70 final, 11.01.2004, Bruxelles, 2004 (a)
- Commission européenne, *Progrès réalisés dans la promotion des attitudes et compétences entrepreneuriales dans l'enseignement primaire et secondaire*, rapport final du groupe d'experts « Éducation à l'entrepreneuriat », 11.01.2004, Bruxelles, 2004 (b)
- Commission européenne, *Vers la création d'une culture d'entreprise. Promouvoir des attitudes et des compétences entrepreneuriales au travers de l'éducation - Guide de bonnes pratiques*, ISBN 92-894-6174-8, Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2004 (c)
- Commission européenne, *Mise en œuvre du programme communautaire de Lisbonne: Une politique des PME moderne pour la croissance et l'emploi*, COM(2005) 551 final, 10.11.2005, Bruxelles, 2005 (a)
- Commission européenne, *Proposition de recommandation du Parlement européen et du Conseil sur les compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*, COM(2005) 548 final, 10.11.2005, Bruxelles, 2005 (b)
- Commission européenne, *Davantage de recherche et d'innovation - Investir pour la croissance et l'emploi: une stratégie commune*, COM(2005) 488 final, Bruxelles, 2005 (c)
- Commission européenne, *Stimuler l'esprit d'entreprise par l'enseignement et l'apprentissage*, COM (2006) 33 final, 13.2.2006, Bruxelles, 2006
- Fondation européenne pour la formation, *Western Balkan and Moldova Regional Assessment, Charte européenne des petites entreprises* (Chapitres 1 & 4), Turin, 2004
- Fondation européenne pour la formation, *Where next with entrepreneurship learning?*, Turin, 2006 (a)
- Fondation européenne pour la formation, *Labour market review – Albanie*, Turin, 2006 (b)
- Fondation européenne pour la formation, *Tempus Study on University-Enterprise Cooperation*, Turin, 2006 (c)
- Gibb, A., « In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge », in: *International Journal of Management Reviews*, vol. 4 (3), 2002, pp. 233-269.
- Gribben, A. A., *Education and training for entrepreneurship: a progress review of the contribution of the Western Balkans and Moldova to the European Charter for Small Enterprises*, Turin: Fondation européenne pour la formation, 2005.
- Hakim, G. et Carrero Perez, E., *Reforming TVET in the Middle East and North Africa: experiences and challenges*, Banque mondiale et ETF, 2005
- Kaser, M., « Labour Market Policies and Central Asian Poverty », in: *Central Asian Survey*, vol. 24 (4), décembre 2005, pp. 351-371
- Kolev A., et Saget, C., « Understanding youth labour market disadvantage: evidence from South Eastern Europe », in: *International Labour Market Review*, vol. 144 (2), 2005, pp.161-187.
- Pittaway, L., *Entrepreneurship education – a systematic review of the evidence. Discussion Paper N°2005/19*, University of Sheffield Management School, Sheffield, 2005.





## **APPRENTISSAGE DE L'ENTREPRENEURIAT: ÉTUDES DE CAS**

**Anthony A. Gribben, ETF, avril 2006**



# ÉTUDE DE CAS N° 1

## Modalités de gouvernance pour l'éducation à l'entrepreneuriat en Norvège

**Svein Frydenlund, Norvège**

### *La question de l'atelier:*

- Des modalités de gouvernance alternatives sont-elles nécessaires pour concevoir une politique et des pratiques stratégiques en matière d'apprentissage de l'entrepreneuriat?

### **Valeur de l'étude de cas sur le plan de l'apprentissage de politiques**

- politique nationale: les modalités de partenariat national nécessitent une vision globale et un objectif commun général, indépendamment des objectifs spécifiques supplémentaires des différents partenaires;
- partenariat local: dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie nationale d'éducation à l'entrepreneuriat, les partenariats locaux sont essentiels pour mener à bien la stratégie décidée au niveau central. Ces partenariats doivent impliquer des établissements scolaires, des collectivités, des entreprises locales et d'autres parties intéressées;
- financement conjoint: le financement du plan de travail est réuni par les trois ministères clés qui ont ratifié la stratégie;
- persévérance: si une tentative d'élaboration d'une stratégie nationale échoue, déterminez-en les raisons et réessayez.

### **Contexte**

En Norvège, les tentatives d'élaboration d'une approche nationale de l'entrepreneuriat ont commencé au milieu des années 90. À cette époque, l'éducation à l'entrepreneuriat, particulièrement au niveau non supérieur, était de plus en plus considérée comme un domaine important pour le développement plus général de l'économie norvégienne. Les premières discussions sur l'entrepreneuriat ont abouti en 1997 à la signature par sept ministères d'un accord sur la mise au point d'une stratégie nationale en faveur de l'éducation à l'esprit d'entreprise. Le ministère de l'éducation a joué un rôle moteur. L'élaboration de la stratégie s'est avérée un exercice délicat en raison des différents agendas des nombreux ministères impliqués. Il n'existait ni vision commune, ni agenda commun. La tentative d'élaboration d'une stratégie conjointe a échoué, principalement parce qu'il était difficile de rendre les objectifs opérationnels.

L'année 2004 fut le témoin d'une deuxième tentative d'établir une approche plus stratégique de l'éducation à l'entrepreneuriat. Cette fois, le processus d'élaboration stratégique ne concernait que trois ministères: le ministère du commerce, le ministère de l'administration régionale et locale et le ministère de l'éducation. Plus spécifiquement, c'est le ministère de l'administration régionale et locale qui en a pris l'initiative, désireux d'établir un lien plus étroit entre le système éducatif local et le développement économique et social local. Parallèlement, et bien qu'elle ne soit pas membre de l'Union européenne, la Norvège, et plus particulièrement son ministère de l'éducation et la recherche, a accepté d'intégrer certains signaux politiques de la stratégie de Lisbonne dans ses politiques nationales – la contribution de l'éducation à la compétitivité et à la croissance économique.

Une stratégie nationale (2004-2008) a été convenue et est désormais appliquée. La stratégie est dotée d'une vision et d'un objectif adoptés à l'échelon national.

### **Vision**

Le système norvégien fera partie des meilleurs systèmes éducatifs au monde sur le plan de l'éducation à l'entrepreneuriat.

### **Objectif**

Le système éducatif contribuera à la création de valeur ajoutée, à l'apparition de nouvelles entreprises et à l'innovation en Norvège en encourageant la mentalité, les connaissances et les compétences des élèves, des étudiants et des enseignants à tous les niveaux ainsi qu'en diffusant une culture de l'entrepreneuriat.

Il convient d'observer que les trois ministères impliqués dans la stratégie ont leurs propres objectifs spécifiques. Toutefois, l'objectif premier visant à renforcer le potentiel de l'entrepreneuriat et le bien-être économique en Norvège demeure l'objectif commun.

D'une manière générale, la stratégie se définit par un partenariat public-privé, bien que les employeurs aient signé la stratégie nationale. Les employeurs sont impliqués au niveau de la mise en œuvre. Le ministère de l'administration régionale et locale est le principal moteur de la stratégie:

Aspects essentiels de la stratégie:

- dans l'enseignement primaire, l'accent est mis sur la mentalité, les compétences, la créativité et l'innovation (compétences entrepreneuriales fondamentales), avec l'engagement total des autorités et des collectivités locales, en leur qualité de «propriétaires», qui favorisent l'esprit d'entreprise dans l'éducation;
- dans l'enseignement secondaire inférieur et supérieur, l'accent est mis sur des connaissances et compétences plus appliquées par le biais d'entreprises «jeunes» et en association avec les fournisseurs de services privés;
- accords de partenariats noués entre les établissements scolaires et les entreprises locales, avec coopération internationale au niveau scolaire;
- dans l'enseignement supérieur, l'accent est mis sur un plus vaste éventail d'options en éducation à l'entrepreneuriat, avec le développement spécifique de mastères et de doctorats en esprit d'entreprise et innovation;
- accords de coopération entre les institutions de formation des enseignants et les entreprises.

### **Forces**

- le partenariat politique noué au niveau national envoie un message clair à la société quant à l'importance que revêt le développement de l'apprentissage de l'entrepreneuriat;
- le partenariat garantit la synergie des différentes politiques et des différents objectifs ministériels: a) éducation: renforcer le niveau de préparation à la vie et à la vie active; b) commerce et industrie: renforcer les capacités d'insertion professionnelle en faveur de l'économie; c) développement régional et local: moyens d'existence durables et équilibrés pour de nombreuses communautés et diminution du risque de déruralisation;
- gouvernance innovante: préparer les personnes en vue de jobs qui n'existent pas encore;
- grâce à l'intérêt marqué de la population pour le développement des entreprises et la création d'emploi, le développement de l'apprentissage de l'entrepreneuriat a permis de renforcer le soutien et l'implication des communautés et des entreprises locales en faveur de la planification, de la gestion et de l'enseignement des établissements scolaires.

## **Faiblesses**

- un engagement ministériel plus conséquent aurait pu permettre d'obtenir un plus grand soutien gouvernemental;
- l'approche préconisant l'adhésion volontaire implique que certains établissements scolaires n'adoptent pas la stratégie; le gouvernement central (ministère de l'éducation et la recherche) aurait dû induire une plus grande pression dans le cadre de la stratégie;
- en l'absence de budget centralisé, la stratégie repose sur les priorités et sur l'enveloppe annuelle des trois ministères concernés. Cette situation peut donner naissance à un déséquilibre dans le processus général de mise en œuvre en fonction des priorités établies par les différents ministères eu égard aux lignes d'action.

## **Possibilités**

- les stratégies nationales et locales en faveur de l'apprentissage de l'entrepreneuriat contribuent toutes à la sensibilisation aux approches durables et inclusives du développement socio-économique; l'approche basée sur l'apprentissage de l'entrepreneuriat est une chance à saisir pour la société mais aussi pour les entreprises;
- l'approche basée sur le partenariat local en faveur de l'apprentissage de l'entrepreneuriat a des effets plus vastes sur les programmes de cours et sur l'innovation à l'école, et insuffle davantage d'énergie, d'enthousiasme et de volonté en vue d'autres changements;
- un développement plus approfondi des partenariats contribue à renforcer l'efficacité du système d'enseignement.

## **Menaces**

- les établissements scolaires sont continuellement confrontés aux changements et à de nombreuses demandes, et il se peut que l'apprentissage de l'entrepreneuriat ne suscite pas un grand intérêt; une stratégie de changement plus globale du système éducatif est nécessaire afin que les priorités soient clairement établies;
- le secteur privé n'a pas voix au chapitre dans l'approche basée sur le partenariat au niveau national; il n'existe pas de stratégie claire concernant l'implication du secteur industriel/commercial/privé qui dépend uniquement de l'engagement au niveau local;
- aucun indicateur de performance ou système de suivi n'a été créé afin de déterminer la valeur et l'impact de l'apprentissage de l'entrepreneuriat. Sans résultats concrets, l'apprentissage de l'entrepreneuriat pourrait être considéré comme une simple «mode» de plus.

## ÉTUDE DE CAS N° 2

### Développer la compétence entrepreneuriale au niveau scolaire: Broby Grafiska Utbildning (Sunne, Suède)

**Christer Westlund, Suède**

#### **Les questions de l'atelier:**

- Les pays partenaires de l'ETF doivent-ils adhérer à la politique de l'Union européenne en matière de compétence entrepreneuriale?
- Comment procéder?

#### **Valeur de l'étude de cas sur le plan de l'apprentissage de politiques**

- politique nationale: la réforme de l'école doit être ancrée dans une politique nationale afin de garantir un soutien et la possibilité de transfert ultérieur des bonnes expériences;
- changement organisationnel: l'apprentissage des compétences clés nécessite un changement culturel et organisationnel – il ne s'agit pas seulement d'une question de réforme des programmes de cours et de formation des enseignants;
- l'apprentissage de l'entrepreneuriat va au-delà des compétences destinées aux entreprises et aborde les compétences de la vie courante;
- valeur démonstrative: lancer le processus de changement pour les écoles faisant déjà preuve d'ouverture et d'innovation afin de garantir la réussite de ces initiatives pilotes;
- ressources: le processus de changement ne nécessite pas de ressources ou de fonds supplémentaires – seule la motivation importe.

#### **Contexte**

Les autorités locales, régionales, nationales et plus récemment internationales sont de plus en plus persuadées que la promotion de l'entrepreneuriat dans le système scolaire apportera un potentiel considérable aux individus, à la société et à l'économie. Les dispositions communautaires sur la compétence entrepreneuriale dans le cadre de l'apprentissage tout au long de la vie illustrent la tendance à considérer avec plus d'attention l'esprit d'entreprise à tous les niveaux éducatifs.

Si différentes approches seront nécessaires pour développer la compétence entrepreneuriale en fonction des différentes tranches d'âge dans le système éducatif (et ces approches doivent encore être mises au point), une école supérieure suédoise (15-19 ans) a pris l'initiative de relever le défi en introduisant la compétence entrepreneuriale. En substance, l'école a subi un processus de réforme radical en termes de conception des programmes de cours, notamment un changement de la conception de l'enseignement pratique, ainsi que toute une série de réformes organisationnelles destinées à intégrer l'esprit d'entreprise dans la vie quotidienne de l'établissement.

Les éléments clés de la réforme sont les suivants: a) un soutien solide des administrations locales et nationales, b) un personnel enseignant et de gestion attaché au processus de réforme, c) l'intégration des éléments clés de la compétence entrepreneuriale dans les thèmes incontournables des programmes scolaires (travail en équipe, résolution de problèmes, prise de risques, idées innovantes,

planification, utilisation de l'apprentissage en vue d'un éventuel développement plus poussé) et un facilitateur *intra-muros* doté des compétences et des connaissances requises pour insuffler les caractéristiques de la compétence entrepreneuriale dans le programme de cours, dans la pratique pédagogique et dans la culture de l'école au sens plus général.

Pour promouvoir l'esprit d'entreprise dans les écoles, il est essentiel de se dire qu'il ne s'agit pas uniquement d'amener les jeunes à réfléchir à une carrière professionnelle. Au contraire, l'esprit d'entreprise est développé de sorte à aider les jeunes à se créer des possibilités de progression et à être capables de saisir leur chance grâce au processus d'apprentissage. Et celui-ci ne se mesure pas en termes de «réponse correcte» mais bien en termes de cheminement pour parvenir à la réponse.

Après un an d'application de cette approche innovante de l'esprit d'entreprise dans le système scolaire, les résultats sont très encourageants. La motivation et la confiance des élèves se sont renforcées tandis que le personnel se dit lui aussi plus motivé. Quoi qu'il en soit, la réforme n'en est qu'à ses débuts, mais l'établissement est relativement confiant et estime que de nouveaux progrès seront enregistrés lors de la deuxième année.

## **Forces**

- les nouvelles notions d'apprentissages et les nouveaux processus d'enseignement renforcent l'innovation dans l'environnement scolaire;
- un cadre politique national qui soutient la réforme de l'école avec un fonds dédié à l'innovation/au changement;
- les autorités locales permettent à l'école de disposer d'un «espace libre» pour l'innovation.

## **Faiblesses**

- pas de système de suivi post-scolaire afin de déterminer les progrès et la voie suivie par les élèves;
- la compétence entrepreneuriale est un facteur plus évident dans le cadre de certains sujets; la valeur entrepreneuriale de chaque sujet du programme de cours doit être plus transparente et clairement définie;
- une refonte de la formation des enseignants préalablement à leur entrée en fonction est nécessaire pour s'assurer que les enseignants qui arrivent en situation d'apprentissage disposent d'une connaissance exhaustive de la compétence entrepreneuriale et de son influence sur le programme de cours et la pédagogie.

## **Possibilités**

- la «culture du démarrage» insufflée par les écoles qui placent l'accent sur la compétence entrepreneuriale aura des répercussions sur la communauté et les entreprises locales ainsi que sur l'économie en général;
- le changement organisationnel induit par le développement de la compétence entrepreneuriale peut restaurer les niveaux de motivation des jeunes dans le cadre du processus d'apprentissage mais aussi du personnel enseignant;
- les projets pilotes couronnés de succès peuvent renforcer l'innovation tant au sein de l'école que sur le plan de l'avancée de la réforme politique au niveau national.

## **Menaces**

- la réussite du transfert des résultats d'un groupe cible à un autre, d'un établissement scolaire à un autre, ne peut être garantie;
- l'intérêt accru manifesté par les jeunes désireux de rejoindre l'école supérieure pilote a donné lieu à de nouvelles demandes adressées aux ressources scolaires en général, et les autorités locales sont lentes à y répondre;
- l'esprit d'entreprise insufflé par l'école supérieure pourrait s'éroder au cours du cycle éducatif ultérieur (université) si de nouvelles dispositions en matière d'apprentissage de l'entrepreneuriat ne sont pas prévues.

## **Recommandations**

- garantir l'acceptation de l'éducation à l'esprit d'entreprise et de la compétence entrepreneuriale au niveau politique national, même en qualité d'évolution pilote dans un premier temps;
- créer un fonds consacré à l'innovation ciblant plus particulièrement des groupes d'enseignants afin de développer et de favoriser la compréhension des méthodes et des supports pour la sensibilisation, la compréhension et la pratique en matière de compétence entrepreneuriale;
- instaurer une task-force nationale sur l'apprentissage de l'entrepreneuriat dotée d'une unité de soutien mobile afin de renforcer la sensibilisation et la compréhension des exigences requises par le développement de la compétence entrepreneuriale sur le plan de la réforme des programmes de cours, de la pédagogie et de l'organisation;
- créer des réseaux d'écoles, d'enseignants, de directeurs, de conseils d'administration d'établissements scolaires afin de renforcer les connaissances et le soutien politique en faveur de réformes continues;
- garantir la continuité des liens entre le développement de l'apprentissage de l'entrepreneuriat à tous les niveaux du système éducatif;
- prendre part à des initiatives parallèles menées en dehors de l'école et qui contribuent au développement de la compétence fondamentale.

# ÉTUDE DE CAS N° 3

## Formation et travail indépendant en Tunisie – l’initiative FORTI

**Tahar El Mili, Tunisie**

### ***La question de l’atelier:***

- Le système d’éducation et de formation peut-il davantage contribuer à la sensibilisation et à la propension à l’emploi indépendant?

### **Valeur de l’étude de cas sur le plan de l’apprentissage de politiques**

- politique de développement nationale: travail indépendant, développement des petites entreprises et formation des jeunes sont les trois piliers de la politique de développement tunisienne;
- partenariat: partenariat entre les diverses organisations impliquées afin de garantir une interface adéquate et la complémentarité entre les différentes mesures de promotion du travail indépendant et des micro-entreprises;
- développement progressif: bâtir les services de soutien à la formation en matière de travail indépendant en procédant par étapes; cette approche permet de recourir à des méthodes et des supports expérimentés et ayant fait leurs preuves et d’obtenir de plus amples développements, ainsi que de bâtir la confiance d’autres partenaires susceptibles de rejoindre le système (le système éducatif général) à un stade ultérieur;
- finance: la formation au travail indépendant n’a de valeur que si elle est appuyée par un financement de démarrage.

### **Contexte**

L’initiative FORTI s’articule autour de trois objectifs:

- préparer les jeunes qui pénètrent sur le marché en vue d’un travail indépendant;
- développer les entreprises de fourniture de services;
- encadrer les jeunes entrepreneurs au cours de la phase de risque du lancement d’une entreprise.

L’initiative FORTI a été lancée en 1995 en qualité de projet pilote dans la région centre-ouest de la Tunisie afin de promouvoir le travail indépendant et les micro-entreprises. Dans une deuxième phase (1999-2002), le projet a poursuivi le développement de son offre et s’est étendu à cinq nouvelles régions tunisiennes. La troisième phase couvrait la période 2002-2005 et était axée sur le système de formation professionnelle. Chaque phase du programme faisait partie intégrante des plans de développement nationaux ultérieurs, qui mettaient en évidence l’importance de la formation à l’entrepreneuriat pour les petites entreprises. Se basant sur le plan de développement national, l’initiative a immédiatement été incorporée aux différentes politiques économiques et sociales pour lesquelles l’essor des PME constitue un élément essentiel de la croissance et de l’emploi.

L’actuelle initiative FORTI s’articule autour de trois piliers favorisant le travail indépendant des différents groupes cibles. L’offre FORTI se présente comme suit:

CEFI: Compétences entrepreneuriales dans la formation initiale

CEFE: Création d'entreprises et formation d'entrepreneurs

CEFOC: Compétences entrepreneuriales dans la formation continue

Une quatrième phase de développement est en cours (DEPRO) et vise à promouvoir la sensibilisation à l'esprit d'entreprise et les premières compétences entrepreneuriales au sein du système scolaire auprès des 12-14 ans. DEPRO sera immédiatement suivi de la phase de formation ultérieure (CEFI).

Depuis le lancement de l'initiative, quelque 25 000 clients ont bénéficié de l'offre FORTI, dont 40 % de femmes. De plus, les diplômés FORTI se disent plus motivés et, outre l'apprentissage de l'entrepreneuriat, affirment avoir développé des aptitudes relationnelles.

35 % des diplômés CEFE deviennent indépendants. La demande d'encadrement continu constitue un facteur clé pour ceux qui créent leur entreprise, ce qui a nécessité de nouveaux investissements dans la formation des personnes chargées de cet encadrement.

## **Forces**

- l'initiative FORTI est totalement intégrée au plan de développement national et aux stratégies sociales et économiques; important soutien et reconnaissance du gouvernement en faveur de l'initiative FORTI;
- bonne infrastructure de soutien et de mise en œuvre;
- le feed-back de la part des clients et le succès du programme atteignent d'excellents niveaux;
- de bonnes évaluations indépendantes menées à la fin de chaque phase ont contribué à déterminer la phase de développement consécutive.

## **Faiblesses**

- le développement du système d'encadrement doit être approfondi;
- un personnel formateur dépourvu de flexibilité peut se montrer réticent à l'idée d'élargir le champ de travail;
- les interfaces entre les différentes parties prenantes au projet peuvent former une contrainte;
- les centres de formation manquent parfois de sens de l'entrepreneuriat, même si ce thème se trouve au cœur du programme.

## **Possibilités**

- un éventail de produits expérimentés et ayant fait leurs preuves, conçus pour apporter de manière progressive les connaissances, les compétences et la mentalité nécessaires aux jeunes dans le cadre du travail indépendant et des micro-entreprises;
- des ressources composées de supports matériels à l'apprentissage pour les jeunes, accompagnés de supports de soutien et de formation pour le personnel formateur.

## **Menaces**

- les activités d'encadrement ne peuvent bien souvent être évaluées que sur le long terme et le risque n'est pas abordé en raison de la planification à court terme;

- Certains partenaires du projet, dont le personnel de formation, peuvent se montrer réticents à la mise en œuvre des initiatives.

## **Recommandations**

- l'initiative FORTI pourrait être renforcée par des actions communautaires de soutien plus vastes et impliquant les écoles, les ONG où des activités de sensibilisation plus importantes permettraient de forger un esprit d'entreprise communautaire, ce qui renforcerait l'impact sur les jeunes;
- les questions entrepreneuriales devraient être introduites de manière plus précoce dans le système éducatif afin de renforcer l'apprentissage des mentalités et des comportements propices au développement de l'esprit d'entreprise. Matière à réflexion: clubs d'entreprises, journées d'information, concours de jeunes entrepreneurs.
- toute activité de soutien au travail indépendant doit s'accompagner de mesures de sensibilisation, de formation et d'un encadrement de suivi.
- la formation au travail indépendant doit s'accompagner de services de soutien en microcrédits.

## ÉTUDE DE CAS N° 4

Créer la faculté de l'entrepreneuriat: le processus de changement à la faculté de génie mécanique de l'Université S<sup>ts</sup> Cyrille et Méthode, ancienne République yougoslave de Macédoine

**Dr Marija Zarezankova Potevska, ancienne République yougoslave de Macédoine**

### *La question de l'atelier:*

- comment encourager les universités ou les facultés des pays partenaires de l'ETF à adopter une approche plus stratégique et réorientée, qui ferait de l'apprentissage de l'entrepreneuriat une caractéristique centrale de l'enseignement, de l'apprentissage et de la recherche?

### **Valeur de l'étude de cas sur le plan de l'apprentissage de politiques**

- le changement de mentalité et de culture d'entreprise dans le contexte universitaire doit provenir de l'intérieur;
- une direction forte dotée d'un sens intuitif aigu au sein de la faculté sont nécessaires pour mener à bien les réformes;
- cultiver la réforme auprès des plus jeunes membres du personnel de la faculté; impliquer des étudiants dans la stratégie de réforme concernant l'esprit d'entreprise; garantir le développement continu du personnel et des opportunités;
- élaborer un plan d'entreprise pour la faculté et l'appliquer; le partage du savoir en matière de réforme avec d'autres éléments de l'université apporte une valeur ajoutée à la faculté;
- renforcer la sensibilisation concernant les compétences élevées nécessaires pour bâtir une économie développée;
- le jumelage avec des universités américaines ou européennes permet un renforcement rapide des capacités et l'introduction d'idées innovantes dans les programmes et les cours;
- développer la culture du partenariat public-privé, qui offre de nouvelles possibilités à la faculté, au personnel et aux étudiants sur le plan de l'entrepreneuriat;
- valeur d'apprentissage et potentiel des stages d'étudiant en entreprise (pour la faculté et les étudiants) et mesures en faveur de la mobilité des étudiants dans la région.

### **Contexte**

Avec la désintégration de l'ancienne Yougoslavie et l'introduction des réformes du marché, la faculté de génie mécanique de l'Université Saints Cyrille et Méthode (UKIM) a été confrontée à de considérables réductions sur le plan du soutien public et privé en matière d'éducation, ce qui s'est traduit par la perte de ses liens établis de longue date avec l'industrie, par la disparition de la tradition de bourses d'étude

(de l'industrie et du gouvernement) et par la diminution colossale du nombre d'étudiants intéressés et financièrement capables de suivre les cours dispensés par la faculté. À titre de comparaison, en 1985, quelque 900 étudiants s'étaient inscrits pour suivre les cours de la faculté alors qu'en 2002, ce chiffre était retombé à 190. Avec la fermeture de grandes unités de production entre 1990 et 2000, la faculté a perdu le lien qui la reliait au monde de l'entreprise. Les entreprises innovantes se sont tournées vers les capacités de recherches extérieures au pays et le marché fut perdu.

Une stratégie de réorientation a été mise au point à partir de 1996/97, faisant appel aux connaissances et à l'expérience du personnel clé de la faculté, qui a suivi une formation en gestion du changement à l'université d'État d'Arizona (États-Unis) en 1995/96.

Les réformes étaient axées sur:

- le développement de capacités pour une recherche fondamentale et appliquée de qualité;
- la modernisation des programmes de cours, axés sur la formation à l'esprit d'entreprise et sur les PME, au centre de tous les cours de deuxième ou troisième cycle, ainsi que la planification et les conseils concernant la carrière;
- acquisition de technologies de pointe pour l'enseignement et la recherche;
- une stratégie de transfert de technologie avec une attention particulière pour les PME;
- une dépendance moindre vis-à-vis du soutien gouvernemental et une identification plus proactive des donateurs pour les nouveaux projets;
- la conception de modules en gestion, entrepreneuriat et petites entreprises, en particulier pour le programme d'organisation scientifique du travail et de gestion (excellent mélange d'enseignement actualisé de connaissances techniques et commerciales);
- une campagne de marketing dans l'ensemble du réseau scolaire de l'ancienne République yougoslave de Macédoine afin de raviver l'intérêt des étudiants vis-à-vis du génie mécanique, une évolution nécessaire pour l'économie locale et régionale;
- l'élaboration et l'enseignement de cours de formation non officiels à destination d'un marché des PME en croissance.

Le processus de réforme s'est heurté à une résistance considérable de la part du personnel enseignant de la faculté, mais le «sang frais» des plus jeunes recrues et leurs perspectives d'évolution, alliés à l'orientation saine imprimée par le doyen de la faculté, ont permis la mise en œuvre des réformes. En outre, la réforme a eu pour conséquence imprévue l'ouverture d'une section macédonienne de l'association européenne des études européennes en organisation scientifique du travail et en gestion, donnant l'occasion aux étudiants de se familiariser avec de nouvelles idées et pratiques venues d'autres régions d'Europe. Ces étudiants sont eux-mêmes devenus un moteur du changement et de l'innovation au sein de la faculté.

Les modules consacrés à l'esprit d'entreprise conçus pour les étudiants de la faculté – au départ (1997) pour une seule option principale – sont désormais obligatoires pour tous les étudiants qui suivent les cours de la faculté de génie mécanique. Le système européen de transfert de crédits introduit en 2002/03 permet aux étudiants de bénéficier de nouveaux programmes fortement axés sur l'implication pratique dans les activités quotidiennes de l'entreprise.

À partir de 2006, les modules en apprentissage de l'entrepreneuriat sont mis à disposition des autres facultés de l'université. Au cours de ce processus, la faculté forme également des membres du personnel d'autres facultés à la documentation de formation en esprit d'entreprise. L'étape suivante (2007) consiste à placer le matériel de formation à l'esprit d'entreprise sur internet afin de le mettre à disposition de tous les étudiants et de tout le personnel universitaire dans un but d'auto-apprentissage.

La prochaine étape de renforcement de l'institution consiste à créer un «centre d'incubation» afin d'apporter un soutien aux étudiants et de garantir la réalisation de leurs idées innovantes en termes commerciaux.

Une candidature en vue d'un projet européen commun Tempus (décembre 2005) a été soumise à la Commission européenne dans le but de mettre la formation en ligne à la disposition d'autres universités dans la région des Balkans occidentaux.

## **Forces**

- la faculté s'est engagée en faveur du changement continu, ce qui est essentiel à sa mission entrepreneuriale; forte vision et compréhension de l'esprit d'entreprise dans la gestion de la faculté; bon leadership;
- un programme glissant de développement du personnel garantissant l'accès aux dernières connaissances et évolutions, ainsi qu'aux pratiques pédagogiques (visites d'étude, échange de personnel, conférences d'invités); le rôle de l'université dans le développement économique et la compétitivité industrielle est désormais clairement établi;
- création d'un centre pour la recherche et le développement et l'apprentissage tout au long de la vie (CIRKO) – garantit le développement simultané du processus d'enseignement et de la recherche; les campagnes de collecte de fonds du CIRKO ont rencontré beaucoup de succès;
- coopération avec le centre de soutien de l'université en faveur des petites entreprises, avec une attention particulière pour le soutien au travail indépendant en faveur des diplômés et pour l'orientation professionnelle dans les petites entreprises;
- potentiel pour offrir des services pour adultes de niveau postsecondaire dans le domaine de l'apprentissage de l'entrepreneuriat.

## **Faiblesses**

- les efforts d'une faculté dans la R&D pourraient être renforcés par des instruments de soutien et un cadre de recherche au niveau national, qui font défaut;
- le ministère de l'éducation et de la science doit davantage contribuer à promouvoir la science et les technologies dans le cadre des efforts consentis par le pays en vue d'établir une économie basée sur la connaissance;
- seul un système informel existe afin de déterminer la réussite des diplômés sur le marché du travail, ce qui empêche toute évaluation de l'impact des cours et de leur contribution à l'emploi ou à la performance des employés au sein de l'entreprise.

## **Possibilités**

- un partenariat national d'apprentissage de l'entrepreneuriat aide désormais les différents partenaires à compléter les lacunes sur le plan de l'information et à envisager des stratégies communes mais aussi à développer plus avant le potentiel de l'université sur le plan de l'entrepreneuriat; le partenariat pourrait servir d'espace de dialogue pour la mise au point d'une stratégie scientifique et technologique nationale dans le cadre de plans plus vastes visant à renforcer la compétitivité de l'ancienne République yougoslave de Macédoine;
- la faculté continuera à tirer un profit maximal des possibilités qui lui sont offertes par ses partenaires internationaux, notamment dans le domaine des options de soutien financier (bailleurs de fonds bilatéraux, programme Tempus, bourses d'étude Erasmus).

## **Menaces**

- pas de cadre national pour la science et la technologie, la recherche et l'innovation;
- en raison d'importantes restrictions sur le plan des dépenses publiques, soutien gouvernemental limité pour la promotion des jeunes membres du personnel vers les postes facultaires où se situent l'innovation et le potentiel.

## **Recommandations**

- dialogue entre le gouvernement national, les recteurs d'universités et les entreprises, et plan pour le développement d'une politique et d'une stratégie nationale de R&D, où le rôle et la contribution des chercheurs à l'innovation en petite entreprise constitue un élément clé (Charte européenne des petites entreprises);
- la création d'un fonds national d'innovation en entreprise par lequel les universités et les entreprises coopèrent dans des domaines de recherche d'intérêt général;
- participation de la faculté et de l'université en général aux réseaux européens de recherche et aux activités du programme-cadre communautaire afin de renforcer les possibilités en matière d'innovation, de transfert de connaissances et de commerce.





## **DOCUMENT D'INFORMATION: COOPÉRATION RÉGIONALE ET TRANSRÉGIONALE AU NIVEAU DE L'APPRENTISSAGE DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE**

**Gavril Lasku, Albanie, avril 2006**



# DOCUMENT D'INFORMATION

## *Questions de l'atelier:*

- Quelle est la valeur ajoutée de la coopération régionale et transrégionale pour l'apprentissage de l'esprit d'entreprise?
- Quels domaines de coopération spécifiques bénéficieraient le plus d'une approche transrégionale?

## Introduction

Le document de référence qui accompagne cet atelier a affirmé que l'apprentissage de l'esprit d'entreprise était un domaine nouveau et en pleine évolution. Cet apprentissage suscite de plus un intérêt politique croissant. Il revêt une importance stratégique pour l'Union européenne, qui a mis en place divers instruments politiques (éducation, emploi, entreprise et innovation), dans la perspective de devenir l'économie de la connaissance la plus dynamique au monde. D'autres présentations de cet atelier ont montré comment les divers pays développaient l'apprentissage de l'esprit d'entreprise. Toutefois, le document de référence et les études de cas révèlent clairement que l'apprentissage de l'esprit d'entreprise progresse généralement de manière isolée. Qui plus est, de nombreux participants à la réunion du collège consultatif (dont moi-même, responsable de l'Agence nationale des PME en Albanie), qui s'intéressent professionnellement ou politiquement à l'apprentissage de l'esprit d'entreprise, n'ont pas accès aux évolutions les plus récentes, aux données de référence (d'ordre politique ou pratique), ni aux structures de dialogue qui soutiendraient leurs premiers efforts concernant cet apprentissage.

## Objectif

L'objectif du présent document et de la présentation est de susciter des discussions lors du collège consultatif de l'ETF (7-9 juin 2006) à propos de la valeur potentielle d'une coopération plus structurée entre les pays (en transition et à revenu intermédiaire) partenaires de l'ETF qui recherchent un apprentissage plus stratégique de l'esprit d'entreprise et sont favorables à une collaboration dans ce nouveau domaine.

## Coopération régionale et transrégionale

Divers instruments nécessitent ou encouragent déjà la coopération entre les divers pays partenaires de l'ETF dans des zones géopolitiques spécifiques. La région des Balkans occidentaux occupe une place particulière, dans la mesure où la coopération régionale est une exigence politique pour tous les pays désireux de rejoindre l'Union européenne. Le conflit des années 1990 a renforcé les divisions – politiques, économiques et sociales – qui doivent désormais être combattues, notamment dans la perspective de la libre circulation des travailleurs, des services et des biens qui règnera finalement dans l'espace économique et politique ouvert de l'UE auquel ces pays souhaitent appartenir.

De plus, une coopération accrue est désormais envisagée dans le cadre de la politique de voisinage de l'UE, notamment entre les pays frontaliers de l'UE au sud et les pays candidats à l'est.

La coopération multinationale en matière d'apprentissage de l'esprit d'entreprise est un phénomène nouveau, bien que les pays des Balkans occidentaux et la Moldavie aient pris quelques premières mesures en ce sens dans le cadre de la Charte européenne des petites entreprises. Par ailleurs, un cadre de coopération plus vaste dans la région du sud de la Méditerranée offre un mécanisme potentiel de coopération structurée au niveau de l'apprentissage de l'esprit d'entreprise.

Les idées exposées dans ce document et la présentation de la réunion se réfèrent à l'expérience du cadre de coopération des Balkans occidentaux, en y puisant de nombreux exemples. L'intention est de générer de nouvelles idées et options impliquant à la fois le groupe des Balkans occidentaux et d'autres régions partenaires de l'ETF. Pour reprendre le terme de « perspective », récurrent dans l'atelier sur

l'apprentissage de l'esprit d'entreprise, je pense qu'une coopération plus structurée entre les pays désireux de développer leur potentiel en la matière offre des perspectives intéressantes. Mais un développement accru reste nécessaire, et cela prendra du temps.

Ma mission durant cet atelier consiste à échanger des idées sur la manière dont les pays partenaires de l'ETF pourraient agir en synergie et unir leurs forces afin de générer, partager et mettre en pratique de grandes idées permettant de développer l'apprentissage de l'esprit d'entreprise.

## Apprentissage et évaluation des politiques

Nous savons déjà que l'apprentissage de l'esprit d'entreprise est une priorité politique de l'Union européenne et que les politiques et pratiques nationales évoluent en ce sens. Les pays partenaires ont une expérience hétérogène mais généralement très insuffisante dans ce domaine. Est-ce que nous bénéficierions d'un échange régulier d'informations sur les performances politiques, et de la possibilité de faire appel à l'expérience d'autres pays plus avancés dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques? Si tel est le cas, nous pouvons choisir de travailler au niveau bilatéral ou multilatéral. Étant donné l'attention politique croissante accordée par l'Union européenne à l'apprentissage de l'esprit d'entreprise, ma première question est la suivante: notre coopération pourrait-elle être soutenue, sur les plans financier et technique, par l'Union européenne, et être liée aux changements survenant dans les 25 États membres?

Les initiatives suivantes pourraient être lancées dans ce contexte:

- des *examens par les pairs* et des projets de recherche communs dans une ou plusieurs région(s), qui constitueraient une première étape pour élaborer une base de données sur l'apprentissage de l'esprit d'entreprise et permettraient de relancer les activités de mise en réseau;
- l'adoption d'*indicateurs* de l'apprentissage de l'esprit d'entreprise afin d'évaluer les progrès dans ce domaine (en s'inspirant des indicateurs créés par l'UE et l'OCDE pour les Balkans occidentaux); ces indicateurs incluraient des analyses comparatives dans une ou plusieurs région(s) et une évaluation des performances;
- la création de *groupes de travail* responsables de tâches précises afin de développer les travaux dans les domaines présentant un intérêt commun pour les pays partenaires (intégration précoce de l'apprentissage de l'esprit d'entreprise dans les programmes scolaires, ou meilleures pratiques professionnelles pour les travailleurs indépendants par exemple).

## Information et analyse

Afin de soutenir le processus de coopération politique, un observatoire régional ou transrégional de l'apprentissage de l'esprit d'entreprise pourrait être créé. Il gèrerait et comparerait les ressources disponibles (meilleures politiques et pratiques) dans le domaine de l'apprentissage de l'esprit d'entreprise. Cet observatoire pourrait être en liaison avec un centre de ressources ou d'information dans chaque pays partenaire intéressé.

Le document de la Commission européenne « Education for entrepreneurship » [« Stimuler l'esprit d'entreprise par l'éducation »] souligne l'importance de l'échange et de la diffusion des bonnes pratiques dans l'apprentissage de l'esprit d'entreprise, mais on ne sait pas dans quelle mesure cette recommandation est suivie. De plus, le développement de réseaux internationaux et l'effort coordonné et général de promotion de l'esprit d'entreprise font partie des futures lignes directrices de l'« Agenda pour l'entrepreneuriat » de l'UE. Dans le cadre de l'atelier du collège consultatif, nous devons nous poser le même type de question: un centre d'information permettra-t-il d'améliorer les politiques et pratiques en matière d'apprentissage de l'esprit d'entreprise dans nos propres pays? Des informations mieux coordonnées et structurées nous permettront-elles d'être plus efficaces?

L'échange d'informations pourrait concerner les domaines suivants:

- politiques et normes en matière d'apprentissage de l'esprit d'entreprise;

- registre des prestataires de services et des institutions;
- recherche et informations générales, lettres d'information;
- modules d'enseignement et de formation;
- matériel pédagogique et outils d'évaluation;
- informations sur les donateurs;
- mise en place de réseaux virtuels de jeunes entrepreneurs.

## Création de réseaux entre les individus au niveau régional et transrégional

Le collège consultatif offre aux représentants de diverses régions géopolitiques l'occasion de se réunir et d'échanger leurs idées sur les politiques éducatives. Afin de susciter une compréhension et une coopération accrues au niveau des politiques et des pratiques, une question se pose toutefois: des mesures régulières et ciblées en faveur de la mise en réseau pourraient-elles être adoptées dans le domaine de l'apprentissage de l'esprit d'entreprise?

Des conférences, réunions et ateliers spécifiques pourraient être organisés afin de développer les réseaux de savoir-faire et les capacités de recherche dans un domaine où la recherche et l'information sont sous-développées. Les mécanismes de coopération pourraient se fonder sur les structures et réseaux existants, tels les Euro Info Centres et EURES.

## Conclusion et recommandations

De nombreux pays partenaires présents à la réunion du collège consultatif affrontent de nouveaux défis afin de concevoir des systèmes d'enseignement et de formation plus adaptés au marché.

L'apprentissage de l'esprit d'entreprise occupe une place croissante dans la politique et l'économie des pays développés, et devient ainsi le nouvel impératif éducatif. Tel sera également le cas dans nos pays si nous poursuivons la transition vers des économies plus ouvertes et plus compétitives.

Nous avons appris durant cet atelier que l'apprentissage de l'esprit d'entreprise était un domaine en pleine évolution. Nous avons entendu que le concept de l'apprentissage de l'esprit d'entreprise prenait un sens nouveau, plus vaste que l'idée de développement des entreprises et beaucoup plus vaste que le concept prévalant dans les cursus universitaires (MBA notamment). Le nouveau modèle est un apprentissage continu de l'esprit d'entreprise, qui implique un éventail beaucoup plus large de partenaires politiques et de groupes ciblés.

Nous avons également appris que nos collègues de l'Union européenne s'engagent aujourd'hui dans le même débat que nos pays, et se posent les questions que nous commençons à nous poser: quelle action, avec quels moyens, à quel moment, quel responsable?

Nos économies moins développées nous désavantagent: nous restons généralement en marge des évolutions, nous sommes plus lents à prendre des initiatives, et nous nous bornons à suivre le rythme des nations plus développées. Étant donné que notre situation est plus ou moins comparable à celle de nos partenaires de l'UE dans le domaine de l'apprentissage de l'esprit d'entreprise, nous avons ici la possibilité d'intervenir de manière plus proactive, à la fois dans nos pays et en coopération avec l'UE. Je recommande à cet atelier de proposer de développer une coopération plus structurée entre les régions partenaires de l'ETF au niveau de l'apprentissage de l'esprit d'entreprise. J'ai fait un certain nombre de suggestions à cet égard.

Nous avons beaucoup à apprendre. Ensemble, nous apprendrions davantage.