

© Fondation européenne pour la formation, 2016
Reproduction autorisée moyennant mention de la
source.

Printed in Italy



Sommaire

| | |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Préface | 04 |
| 2. L'initiative «Communautés entrepreneuriales» de l'ETF | 06 |
| 3. Messages clés | 10 |
| 4. Visionnaires | 16 |
| Algérie | 18 |
| Kazakhstan | 22 |
| 5. Connectées | 26 |
| Serbie | 28 |
| Liban | 32 |
| 6. Innovantes | 36 |
| Biélorussie | 38 |
| Jordanie | 42 |
| 7. Influentes | 46 |
| Géorgie | 48 |
| Moldavie | 52 |
| 8. Intelligentes | 56 |
| Monténégro | 58 |
| Israël | 62 |
| 9. En résumé | 66 |

Cette publication a été rédigée par Ezri Carlebach, Manuela Prina et Pirita Vuorinen

Mise en page et conception: Article 10

Photos ©

ETF/Cristian Afker, Jo Anstey et Alberto Ramella

1. Préface

Si l'enseignement et la formation sont considérés comme des fournisseurs de compétences et non comme des partenaires pour celles-ci, nous passerons à côté de l'opportunité d'accroître la pertinence et la contribution de l'enseignement et de la formation à la cohésion et à la croissance.

Communautés entrepreneuriales, Conférence internationale de l'ETF 2014

La Fondation européenne pour la formation (ETF) est une agence spécialisée de l'Union européenne (UE) active depuis 1994 et dont le mandat est de soutenir le développement du capital humain dans les pays partenaires en se concentrant spécifiquement sur l'enseignement et la formation professionnels (EFP).

Les travaux de l'ETF se concentrent sur le continuum entrepreneurial qui comprend les politiques, les institutions, les communautés et les entrepreneurs. En ce qui concerne les communautés et les institutions entrepreneuriales, nos interventions ciblent la bonne gouvernance des systèmes d'EFP.

Depuis 2011, l'ETF applique et appuie les principes de l'UE qui sous-tendent la bonne gouvernance: *ouverture, transparence, participation, redevabilité, efficacité et cohérence*¹. Ces principes forment la base d'une politique publique plus efficace. En outre, l'ETF a mis en évidence le potentiel de la gouvernance à plusieurs niveaux, avec sa dimension clé qui est d'élargir le dialogue afin d'associer de nombreux acteurs, notamment des parties prenantes publiques et privées.

De plus en plus d'attention est accordée à l'importance des réseaux, aux mécanismes de coordination et aux capacités de l'ensemble des parties prenantes ces dernières années. Alors que la plupart des pays partenaires reconnaissent la nécessité urgente d'accroître la participation des acteurs dans le cycle politique, l'évolution vers un renforcement formel de l'autonomie des acteurs et la reconnaissance de leur rôle est lente car elle est affectée à la fois par la nécessité d'investir dans les capacités des acteurs et celle de les associer au processus de gestion des changements.

Les réglementations non contraignantes, les mécanismes de coordination et les réseaux deviennent une force grâce à laquelle de nombreux pays partenaires gèrent la transition vers une approche plus participative de la gouvernance des systèmes d'enseignement et de formation.

En 2013, l'ETF a lancé son initiative «Communautés entrepreneuriales» dans les pays partenaires. L'objectif de l'initiative, inspirée du projet «Région européenne entreprenante» du Comité des régions, était de recenser et de mettre en évidence des partenariats qui favorisent les compétences, l'entrepreneuriat et la création d'emplois. Nous examinons la manière dont sont créés les partenariats liés au capital humain, leurs résultats et leur incidence, ainsi que la façon dont ils peuvent éclairer les politiques.

Les partenariats locaux existent dans l'ensemble des pays partenaires. Ils naissent et se développent à partir des besoins et visions spécifiques des acteurs locaux, dans une tentative de combler les lacunes perçues. Ces partenariats existent à la fois dans des contextes où les politiques ne soutiennent pas les principes de bonne gouvernance et où les capacités administratives sont limitées au niveau local et dans des contextes où les modèles de gouvernance en matière d'enseignement et de formation tiennent compte d'une approche à plusieurs niveaux, voire évoluent vers cette approche.

La différence est que lorsque les politiques sont favorables et que le modèle de gouvernance reconnaît et promeut les acteurs locaux, les communautés entrepreneuriales ne concrétisent pas seulement leur vision et leurs objectifs, elles influencent également le changement transformationnel, et ont donc une incidence sur le système en général. Cela inspire d'autres actions, qui peuvent à leur tour alimenter le cycle politique.

Les communautés entrepreneuriales sont des partenariats volontaires, visionnaires, innovants, ancrés au niveau local et proactifs qui créent des emplois efficaces et durables en développant les ressources humaines locales. Notre initiative «Communautés entrepreneuriales», qui a duré deux ans, a confirmé le dynamisme des acteurs locaux, qui rassemblent des ressources dans le but de créer des partenariats pour les compétences. Leur impact sur les territoires est remarquable: création d'emplois, entrepreneuriat, nouvelles compétences pour les étudiants, autant d'éléments ayant une influence positive sur le développement local, la croissance économique et la cohésion.

Les résultats de l'initiative ont dépassé nos espérances. Les dix partenariats sélectionnés présentés dans cette publication illustrent des approches innovantes de l'enseignement,



Prix «Gold Quill» pour la communication décerné à l'ETF (lauréate 2015 pour l'utilisation d'outils audiovisuels)

Inspiré par les principes de bonne gouvernance, les expériences et les pratiques en matière de gouvernance à plusieurs niveaux dans l'UE et les méthodes de travail de l'UE dans le domaine des compétences, l'ETF entend soutenir le développement de partenariats entre les acteurs du secteur public et privé.

des actions pour accroître la pertinence de l'enseignement et de la formation pour le monde du travail et des moyens créatifs de créer et de développer des start-ups. Les partenariats apportent des solutions là où les services publics et les politiques publiques sont à la traîne. En outre, la façon dont ces initiatives ont été partagées et diffusées a été reconnue au niveau international, avec la remise d'un prix «Gold Quill» par l'Association internationale des professionnels de la communication. Cette publication complète une série de matériel d'apprentissage et de diffusion disponible sur le site internet de l'ETF (www.etf.europa.eu) qui explique les exemples de bonnes pratiques et la valeur d'apprentissage politique de l'initiative plus en détails. Des recommandations techniques et des actions stratégiques sont également disponibles et peuvent être utilisées pour encourager les discussions et l'élaboration de politiques au niveau local.

2015 a vu la conclusion de la première phase du voyage d'apprentissage et le lancement de la phase suivante des travaux de l'ETF visant à soutenir le développement territorial par l'intermédiaire des politiques relatives au capital humain. Les exemples de bonnes pratiques que nous avons présentés peuvent être transformés en mesures en devenant des territoires intelligents. De cette façon, de réels progrès vers des écosystèmes économiques locaux et intégrés liés à l'éducation, à l'entrepreneuriat et à l'emploi peuvent être réalisés. On peut s'attendre à ce que les territoires intelligents deviennent des épicentres de solutions innovantes, créatives et légitimes aux changements de la société. Il convient de mobiliser la créativité, qui est au cœur de toute société dont les individus constituent la ressource ultime. La légitimité fournit des solutions institutionnelles idéales pour une bonne gouvernance à plusieurs niveaux et requiert des mécanismes adéquats pour impliquer les individus, quel que soit leur rôle spécifique. La contribution actuelle et potentielle des acteurs locaux est essentielle pour promouvoir le changement, car elle donne aux personnes impliquées dans le développement du capital humain les moyens de se développer et de devenir plus compétitives et cohésives.

Lorsque le développement du capital humain fait partie d'une approche intégrée et ouverte dans ces domaines, les

résultats dépassent les espérances et produisent de nombreux avantages. Ces dix communautés entrepreneuriales en démontrent le potentiel.

Les territoires intelligents sont connectés. Ce sont des partenariats et des réseaux au sein desquels des approches de gouvernance à plusieurs niveaux sont appliquées dans le cadre d'une vision intégrée pour la croissance. Ils adoptent une nouvelle approche de dialogue en matière de compétences et répondent conjointement aux besoins et aux lacunes en matière de compétences sans laisser de sources d'innovation inexploitées. Dans les territoires intelligents, le dialogue se concentre sur la formulation de nouvelles solutions au développement et à la compétitivité des citoyens. Les efforts déployés pour développer les territoires intelligents le sont entièrement au profit de la société, et c'est la direction que nous promovons pour 2016 et au-delà.

Visionnaires, connectés, innovants, influents, intelligents: de tels exemples illustrent le changement et créent des opportunités pour tous dans nos pays partenaires et au-delà.

Les territoires intelligents adoptent une nouvelle approche de dialogue en matière de compétences et répondent conjointement aux besoins et aux lacunes en matière de compétences sans laisser de sources d'innovation inexploitées.



Madlen Serban, directrice, Fondation européenne pour la formation

¹ Livre blanc sur la gouvernance européenne, 2001

2. L'initiative «Communautés entrepreneuriales»

Les communautés entrepreneuriales sont des partenariats territoriaux visionnaires qui s'appuient sur leur avantage collaboratif pour stimuler le développement du capital humain afin de développer l'emploi, l'entrepreneuriat et le secteur privé. L'initiative «Communautés entrepreneuriales» de l'ETF a mis en évidence les leçons qui peuvent être tirées des exemples de bonnes pratiques. L'objectif est d'ajouter de la valeur aux approches collaboratives existantes en matière de gestion des compétences dans les pays partenaires de l'ETF et de mettre en évidence des solutions locales qui fonctionnent. Les enseignements tirés, s'ils sont utilisés, peuvent générer un changement transformationnel.

La raison d'être de l'initiative

Depuis 2011, l'ETF examine la meilleure façon de soutenir les approches collaboratives de la gouvernance en matière de capital humain afin de favoriser le développement des compétences et la création d'emplois dans les pays partenaires. Conformément à l'approche de l'Union européenne (UE) de la gouvernance à plusieurs niveaux, l'ETF a cherché à élargir le dialogue sur la politique des compétences afin d'associer un éventail plus large d'acteurs des secteurs public et privé ainsi que de la société civile.

Dans le domaine des compétences et de l'EPF en particulier, une bonne gouvernance à plusieurs niveaux est importante pour deux raisons. La première est la nécessité de promouvoir une consultation et une coopération étroites entre les acteurs, de manière verticale en impliquant les niveaux national, régional et local, et de manière horizontale, en impliquant l'ensemble des acteurs du capital humain, notamment les représentants des secteurs public et privé et de la société civile. La coopération est essentielle dans tous les domaines politiques, mais elle est particulièrement importante pour le développement des compétences et l'enseignement et la formation professionnels. Le développement, l'offre et l'utilisation de compétences sont impossibles s'il n'y a pas d'efforts communs, de vision commune et de coopération entre tous les acteurs, ou si les compétences ne sont pas liées à une vision durable et intégrée de la demande et de la croissance.

Donner forme à l'initiative

Les partenariats territoriaux existent dans l'ensemble des pays partenaires. Les communautés entrepreneuriales, cependant, s'appuient sur des synergies, une expertise et des ressources communes pour répondre à ce qu'elles considèrent comme un besoin. Elles ne sont pas des projets. Leur durée et leurs actions ne connaissent pas de limites ou de restrictions. Il s'agit de partenariats territoriaux qui, s'appuyant sur leur avantage collaboratif, promeuvent le développement des

compétences et les opportunités de création d'emplois, et remédient aux déficits, aux besoins ou aux pénuries en matière de compétences dans leur contexte territorial spécifique. Le projet «Région européenne entrepreneuriale» du Comité des régions a inspiré l'ETF à recenser de telles communautés entrepreneuriales et à en tirer des enseignements.

Le Comité des régions est l'assemblée des représentants locaux et régionaux de l'UE. Il se compose de 350 membres, qui sont des présidents de régions, des maires ou des représentants élus des régions et des villes des 28 États membres de l'UE. Grâce au Comité des régions, les collectivités locales et régionales de l'UE peuvent participer à l'élaboration de la législation européenne qui a un impact sur les régions et les villes. Le projet «Région européenne entrepreneuriale» distingue et récompense les régions de l'UE qui affichent une stratégie excellente et innovante en matière de politique des entreprises, quelle que soit leur taille, leur richesse ou leurs compétences. Le projet a été mis au point en partenariat avec la Commission européenne.

Que sont les communautés entrepreneuriales?

Les communautés entrepreneuriales sont des partenariats volontaires, visionnaires, innovants et ancrés à un territoire qui créent des opportunités d'emplois efficaces et durables par l'intermédiaire du développement des compétences et de la création d'emplois. Elles peuvent revêtir la forme d'une organisation administrative, dériver du secteur privé ou d'autres acteurs locaux tels que les prestataires d'enseignement et de formation professionnels, la société civile ou les organisations non gouvernementales.

Elles prennent forme à partir d'un ensemble de connaissances sur les compétences territoriales et la création d'emplois, et exploitent les connaissances et les ressources mutuelles. Elles sortent des sentiers battus afin de créer un avantage collaboratif territorial, à partir d'une perspective sociale et/ou lucrative.

Ce qui distingue les communautés entrepreneuriales de la multitude de partenariats territoriaux n'est pas ce qu'elles font, mais la façon dont elles cherchent à mettre en relation ceux qui se trouvent à l'intérieur de la machine administrative traditionnelle à ceux qui se trouvent en dehors de celle-ci. Elles tirent profit des idées expérimentales des décideurs et apportent des preuves pratiques de la façon de libérer le plein potentiel économique de leurs territoires en stimulant les compétences, l'emploi et l'apprentissage entrepreneurial.

«communautés entrepreneuriales» de l'ETF

Un comité consultatif a été créé pour soutenir l'ETF tout au long de l'initiative «Communautés entrepreneuriales», de la conception à la mise en œuvre. Le comité rassemble des représentants du Comité des régions, de l'Assemblée régionale et locale euro-méditerranéenne, de la Conférence des collectivités régionales et locales pour le partenariat oriental, de l'Union pour la Méditerranée, du Comité économique et social européen, de l'Association européenne pour la formation professionnelle, du Conseil de coopération

régionale et d'Eurochambres. En outre, des représentants des pays partenaires de l'ETF participent au comité à tour de rôle.

En collaboration avec le comité consultatif, les éléments qui constituent une communauté entrepreneuriale ont été relevés et classés selon quatre critères principaux et des sous-critères pertinents, qui ont servi à mettre au point deux appels à participation à l'initiative ainsi qu'à orienter le processus de sélection.

Principaux critères pour la sélection de communautés entrepreneuriales

1. Stratégie durable commune, sous-critères:

- **Vision communautaire**
- **Valeur ajoutée**, s'appuie sur le capital humain de la communauté pour développer les compétences et créer des emplois
- Approche prospective **proactive** grâce à la planification participative locale d'actions collectives
- **Axée sur la demande**, prévoit les besoins des entrepreneurs de la communauté actuels et futurs et s'efforce d'y répondre
- **Viabilité**, en fonction du stade de développement de la communauté; le potentiel non réalisé documenté et les mesures prises pour le réaliser, ou l'impact déjà démontré, doivent être des éléments à suivre dans la stratégie de la communauté (convenu verbalement ou documenté par écrit).

3. Fourniture, sous-critères:

- Principes de **bonne gouvernance** et **modèle d'activité adéquat**, y compris pratiques légales, efficaces et productives qui permettent la mise en œuvre efficace des stratégies
- **Culture** entrepreneuriale
- Identification des **atouts**, des points forts et des lacunes
- **Dirigée par quiconque**, qu'il s'agisse d'un acteur étatique ou non
- Approches et pratiques de gestion **expérimentales**.

2. Connectivité (connexion, réseau, communication et coordination), sous-critères:

- **Compétences en matière d'encadrement créateur de liens** afin de mobiliser efficacement les individus et les organisations et de les inciter à investir du temps et des ressources dans leur propre communauté
- **Partenariats**. Participation large (grand nombre d'acteurs différents) et continue (tout au long du processus) des acteurs dans l'identification, la planification et l'appropriation du futur de la communauté
- Recherche les **avantages de la collaboration**
- **Coopération locale** avec des acteurs issus de la communauté et de son entourage
- **Consolidation de l'action**.

4. Impact socio-économique, sous-critères:

- **Impact transformationnel direct ou indirect** sur:
 - la provision et l'infrastructure de l'EEP
 - les services de soutien aux entreprises et l'apprentissage entrepreneurial
 - la génération d'emplois
 - les niveaux de revenus
 - l'innovation locale et la compétitivité
- **Gouvernance locale plus large et plus inclusive** avec un niveau accru de participation de diverses parties prenantes dans la prise de décision locale et la gestion des activités et des ressources
- **Exploitation efficace de la proximité** au niveau territorial pour favoriser la **croissance endogène**, et développer et mettre en œuvre des idées nouvelles.

2. L'initiative «Communautés entrepreneuriales» de l'ETF

Membres du comité consultatif



Mme Mercedes Bresso
Vice-présidente
Comité des régions (CdR)
Belgique



M. Luc Van den Brande
Vice-président
Comité des régions (CdR)
Belgique



M. Gazmend Turdiu
Chef de l'équipe d'experts
Conseil de coopération régionale (CCR)
Bosnie-Herzégovine



M. Tommaso Grimaldi
Directeur général
Association européenne pour la formation professionnelle (EVTA)
Belgique



Mme Friederike Sözen
Certificat de compétences en entreprise
EUROCHAMBRES
Autriche



M. Jose Isaias Rodriguez Garcia Caro
Comité économique et social européen (CESE)
Belgique



M. Sherif Younis
Conseiller financier et commercial
Secrétariat de l'Union pour la Méditerranée
Espagne



Mme Hana Uraidy
Présidente-directrice générale
Association jordanienne de développement des entreprises
Jordanie



M. Salih Tuna Şahin
Vice-président
KOSGEB (Organisation de développement des petites et moyennes entreprises)
Turquie



M. Lluka Valdrin
Président-directeur général
Agence pour la promotion des investissements au Kosovo
Ministère du Commerce et de l'Industrie
Kosovo*



Mme Lilia Palii
Directrice, Développement de l'environnement commercial
Ministère de l'Économie de la République de Moldavie**

* Cette appellation s'entend sans préjudice des positions sur le statut et est conforme à la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations unies et à l'avis de la CIJ sur la déclaration d'indépendance du Kosovo.

** Ci-après «Moldavie».

Membres du comité consultatif de 2013 à 2016. Les titres sont ceux qui étaient d'application lors de leur adhésion au comité.

Valeur éducative

Deux appels à participation à l'initiative «Communautés entrepreneuriales», lancés en 2013 et 2014, ont donné lieu à la sélection de dix exemples de bonnes pratiques en Algérie, en Biélorussie, en Géorgie, en Israël, en Jordanie, au Kazakhstan, au Liban, en Moldavie, au Monténégro et en Serbie. Une analyse approfondie de ces dix exemples a été réalisée afin de comprendre et d'apprendre pourquoi, comment et dans quel but le partenariat a été créé.

La valeur éducative de l'initiative «Communautés entrepreneuriales» se concentre sur la vision des compétences et de la bonne gouvernance par le biais de la pratique et de l'identification d'opportunités sur la base d'actifs locaux pour le développement local et la croissance économique. Les résultats de l'initiative démontrent la volonté et la capacité du secteur privé et de la société civile à investir dans l'écosystème de l'économie locale. Ces derniers mobilisent les acteurs et le capital locaux et investissent volontairement des ressources dans le développement des compétences. Leurs activités de mise en réseau et de collaboration permettent de garantir que les prestataires d'ÉFP produisent des diplômés disposant des compétences adéquates et capables de trouver un emploi. Leur soutien à la formation à l'entrepreneuriat permet de découvrir, d'éduquer, de financer et de soutenir des entrepreneurs locaux prometteurs tout au long de leur vie professionnelle.

Toutefois, lorsqu'ils ne se développent pas au sein d'un territoire intelligent, ils restent des sources d'innovation et de bonnes pratiques isolées. Les territoires intelligents sont connectés. Ce sont des partenariats et des réseaux au sein desquels des approches de gouvernance à plusieurs niveaux sont appliquées dans le cadre d'une vision intégrée pour la croissance. Ils adoptent une nouvelle approche de dialogue en matière de compétences et répondent conjointement aux besoins et aux lacunes en matière de compétences sans laisser de sources d'innovation inexploitées. Au sein des territoires intelligents, le dialogue se concentre sur la transformation, en identifiant de nouvelles solutions pour le développement des compétences.

Dans les communautés entrepreneuriales, l'implication des autorités locales est souvent limitée, tandis que dans les territoires intelligents, elles jouent un rôle clé: l'orchestration de l'écosystème de l'économie locale. Au sein des territoires intelligents, les autorités ont compris que, par le biais d'actions conjointes, elles sont capables d'offrir des services qui permettent aux entreprises locales et aux citoyens d'obtenir des résultats bien meilleurs que ce que pourrait offrir un seul acteur.

L'ETF clôture la phase d'apprentissage de l'initiative «Communautés entrepreneuriales», présente ses principales conclusions et se concentre à présent sur les territoires intelligents, au sein desquels le capital humain et l'offre de compétences font partie intégrante de la vision pour le développement, la croissance et la cohésion. Grâce à ses activités dans les pays partenaires, l'ETF offrira des conseils stratégiques et une expertise technique aux territoires désireux de s'engager dans le changement transformationnel par l'intermédiaire de partenariats, et aux territoires où la spécialisation intelligente est en jeu et où il est nécessaire d'associer les acteurs du capital humain au processus.

Les résultats de l'initiative démontrent la volonté et la capacité du secteur privé et de la société civile à investir dans l'écosystème de l'économie locale



3. Messages clés

Le gouvernement est un acteur essentiel

- Motiver les partenariats locaux
- Tirer des enseignements de ce qui existe déjà
- Créer des plateformes de communication

La participation renforce les capacités institutionnelles

- Saisir les opportunités de gouvernance participative
- Encourager les processus d'apprentissage collectif
- Entrer en relation, collaborer et s'engager dans la communauté d'une manière qui trouve un écho parmi les citoyens

Le caractère informel est le terreau de l'innovation

- L'innovation, c'est faire de nouvelles choses
- Se concentrer sur les comportements plutôt que sur des mécanismes, structures et processus formels
- Utiliser les réseaux informels pour exister et expérimenter

L'encadrement créateur de liens

- Mettre fin au status quo
- Placer l'esprit d'entreprise au cœur de l'innovation et du changement
- Placer les compétences entrepreneuriales au cœur de l'innovation et du changement
- Offrir de nouvelles opportunités pour que les territoires exploitent pleinement leur potentiel

VISIONNAIRES

La vision naît d'un besoin spécifique qu'il convient de combler. La plupart des communautés entrepreneuriales présentées ici sont étroitement liées à la vision stratégique de leur gouvernement, et comprennent la façon dont elles peuvent contribuer à l'objectif global. Dans certaines communautés sélectionnées, cependant, les retards politiques, ou l'absence de politiques, ou encore l'inaction du gouvernement, ont mené à la création du partenariat.

INNOVANTES

Permettre aux réseaux informels d'exister et d'expérimenter est essentiel pour les politiques en matière de compétences et les systèmes d'EFP. C'est seulement en investissant dans une approche innovante de l'identification, du développement et de l'utilisation des compétences qu'un pays peut constituer la base de son futur et élaborer des politiques pertinentes et efficaces en matière de compétences.

CONNECTÉES

L'encadrement créateur de liens, la capacité à exploiter les atouts locaux et leur intégration dans le développement local constituent les moteurs du changement transformationnel.

LES COMMUNAUTÉS ENTREPRENEURIALES SONT...

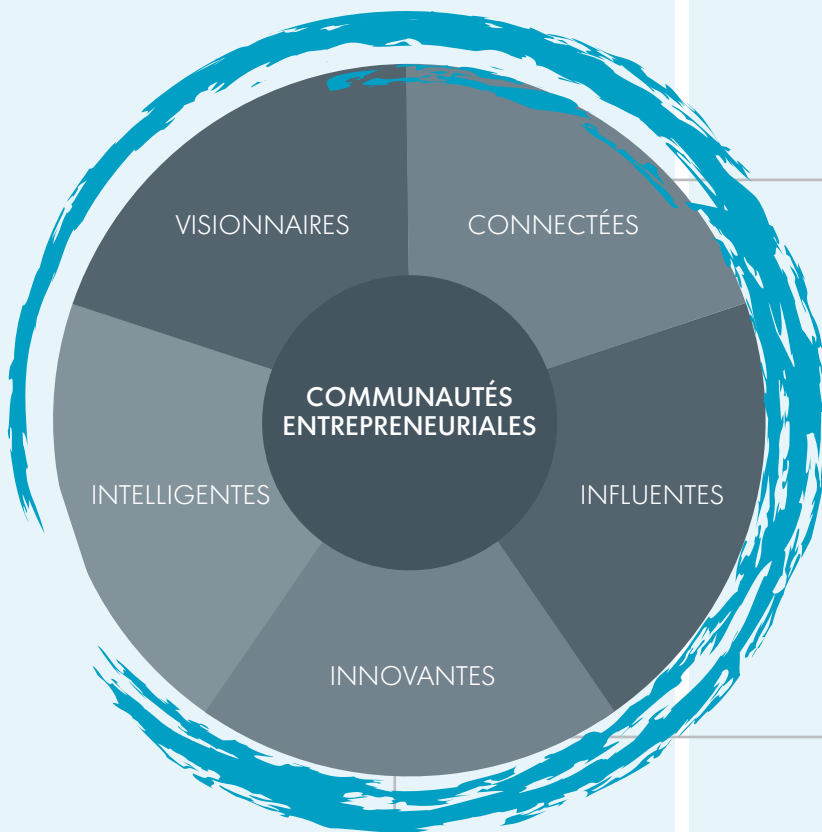
INTELLIGENTES

La valeur ajoutée potentielle des communautés entrepreneuriales est maximisée et concrétisée en actions par les territoires intelligents, où les acteurs répondent conjointement aux besoins et aux lacunes en matière de compétences sans laisser de sources d'innovation inexploitées.

INFLUENTES

Les communautés entrepreneuriales ont une influence sur le développement socio-économique de leurs territoires en renforçant les compétences existantes et en en créant de nouvelles grâce à l'identification active des atouts, la promotion de l'innovation par de meilleures performances et la compétitivité de l'économie formelle locale, ainsi que grâce à la recherche de moyens d'orienter la façon dont elles sont gouvernées.

Communautés entrepreneuriales de l'ETF



ALGÉRIE

Libérer le potentiel consacré à l'agriculture en apportant des compétences et une expérience pratiques à l'enseignement et la formation en agronomie au niveau local

BIÉLORUSSIE

Ouvrir la voie au développement du secteur privé en favorisant un écosystème de start-ups fondées par de jeunes entrepreneurs

LIBAN

Lutter contre le chômage des jeunes en familiarisant les jeunes au monde du travail et à l'esprit d'entreprise de manière précoce

ISRAËL

Introduire l'innovation à un âge précoce en exposant les étudiants au cycle réel des affaires grâce à une coopération étroite avec les entreprises locales

SERBIE

Repousser les limites administratives, renforcer les ressources publiques limitées et faire progresser la mise en œuvre d'un système d'éducation des adultes pour les femmes

JORDANIE

Réduire le coût des affaires et favoriser la compétitivité locale en comblant l'écart entre l'enseignement professionnel dans le domaine des TIC et l'offre de formation

MOLDAVIE

Orienter le potentiel économique du capital humain local vers les objectifs de développement de la communauté

GÉORGIE

Garantir l'égalité des chances pour tous les étudiants en faisant de l'enseignement inclusif et professionnel une partie intégrante de l'enseignement et de la formation professionnels

KAZAKHSTAN

Évoluer vers la combinaison d'un enseignement en milieu scolaire et d'un enseignement en milieu professionnel pour un capital humain qualifié, facteur clé de la compétitivité locale

MONTÉNÉGRÓ

Transformer le secteur hôtelier local grâce à l'offre d'éducation professionnelle pour adultes et aux politiques relatives à l'enseignement en milieu professionnel

3. Messages clés

Que peuvent faire les responsables politiques?

1

Prendre un engagement gouvernemental explicite au plus haut niveau en faveur des principes de bonne gouvernance et de gouvernance participative multi-niveaux associée à un renforcement des capacités institutionnelles.

Garantir que les cadres politiques précisent les approches coordonnées de la prestation de services publics.

2

Mettre à disposition une plateforme où les acteurs des secteurs public et privé ainsi que les organisations non-gouvernementales peuvent se connecter de manière systématique afin que les différentes initiatives, les divers programmes et services se soutiennent mutuellement et contribuent ensemble à l'accomplissement d'un but commun.

3

Habiller les autorités à engager un dialogue multi-niveaux et leur en faire assumer la responsabilité.

Fournir des incitations non financières telles qu'un accès aisé aux autorités et aux informations afin de promouvoir la prise de décision éclairée, l'action collective, la constitution de coalitions ainsi que la formulation et la mise en œuvre de stratégies. Prendre des décisions territoriales et rendre leur justification transparente.

4

Changer les mentalités afin d'offrir de nouvelles opportunités pour collecter des informations et réduire la dépendance excessive aux informations enregistrées officiellement au niveau territorial.

Fournir des incitations financières, telles que des fonds assignés à accès collaboratif et récompenser les actions expérimentales associatives.

5

Réduire l'approche cloisonnée de la planification locale. Encourager les autorités locales à collaborer avec des entités hors du secteur public. Renforcer la capacité de leadership relationnel, de formation de partenariats et de défense des droits afin de coopérer au niveau territorial.

Remettre en question les approches officielles vis-à-vis du développement du capital humain et engager une vaste consultation avec divers partenaires. Mettre en œuvre de manière souple des politiques en matière de compétences publiques avec des paramètres clairs pour récompenser la gouvernance participative locale.

Darfois nous, les décideurs politiques, avons tendance à penser que nous savons tout et nous disons aux praticiens ce qu'il faut faire. En fait, nous pouvons apprendre beaucoup en étant exposé aux gens de terrain à l'échelle locale.

Joao Santos, chef d'unité faisant fonction, Formation professionnelle et enseignement des adultes, DG Emploi, Affaires sociales et Inclusion, Commission européenne





Nous devons reconnaître qu'il doit y avoir prestation, pas seulement en quantité, mais également en qualité, et cela est le changement que l'ETF tente d'opérer avec ce projet unique et merveilleux.

Luc van den Brande, vice-président, Comité des régions, Belgique

6

Mettre en œuvre de manière souple des politiques en matière de compétences publiques avec des ressources déléguées au niveau local, avec des paramètres clairs, pour allouer des financements aux initiatives fondées au niveau de la communauté. Créer des mécanismes par lesquels les responsables politiques peuvent identifier les initiatives locales, en tirer des enseignements et s'en inspirer. Sensibiliser les responsables politiques aux initiatives qui anticipent les besoins, remédient aux lacunes et favorisent l'innovation.

7

Récompenser les instigateurs des initiatives et créer des modèles qui inspirent, afin d'encourager une culture d'initiatives locales, de partenariats et de changements.



4. Visionnaires

Les communautés entrepreneuriales sont visionnaires et ont la capacité d'imaginer une situation où tous les déficits en matière de compétences seraient comblés de manière complète et parfaite. Le partenariat repose sur une vision commune. Les objectifs généraux, qui sont toujours prospectifs, axés sur la demande et systématiquement axés sur les résultats, proviennent de cette vision.

La vision naît à partir d'un besoin spécifique qu'il convient de combler. La plupart des communautés entrepreneuriales présentées ici sont étroitement liées à la vision stratégique de leur gouvernement, et comprennent la façon dont elles peuvent contribuer à l'objectif global. Dans certaines communautés sélectionnées, cependant, les retards politiques, ou l'absence de politiques, ou encore l'inaction du gouvernement, ont mené à la création du partenariat.

En Algérie, en bordure du désert du Sahara, la circonscription administrative de Laghouat possède un long passé agricole. Toutefois, la transition du pays vers la dépendance à l'extraction et à l'exportation du pétrole et du gaz a abouti à une pénurie de main-d'œuvre jeune disposée à s'investir dans un travail manuel en extérieur. El Argoub, une association d'agriculteurs basée à Laghouat, réunit 40 agriculteurs qui ont une vision de l'avenir de l'agriculture dans la région. Le déficit de compétences entre l'ancienne et la nouvelle génération entrave cependant cette vision.

Depuis ses modestes débuts en tant qu'association informelle, le partenariat a rapidement évolué et a été officialisé en 2011. Aujourd'hui, cette communauté entrepreneuriale comprend le département «Agriculture» de l'université locale et la Chambre de commerce de Laghouat, ainsi que le député à l'Assemblée nationale élu par la circonscription. Ensemble, ils ont apporté des compétences pratiques, des connaissances, la technologie et l'expérience à l'enseignement et la formation en agronomie au niveau local. Le savoir-faire, les traditions et la passion du métier sont ainsi transmis d'une génération à l'autre. Les résultats du travail de la communauté entrepreneuriale algérienne transcendent le fossé générationnel, éclairent le dialogue en matière de compétences et augmentent la visibilité du secteur agricole, ce qui permet à ces questions d'être reconnues au niveau national.

La communauté entrepreneuriale implantée à Karaganda, une ancienne ville minière au Kazakhstan, constitue un exemple de partenariat volontaire né d'une vision stratégique nationale. L'objectif national du Kazakhstan est de faire passer la proportion de micro, petites et moyennes entreprises, mesurée en termes de contribution au PIB, de 20 % à 50 % en 2050. La communauté entrepreneuriale considère cet objectif comme une opportunité de soutenir son propre objectif, qui est d'augmenter la taille modeste de la classe moyenne.

Les partenaires à Karaganda estiment que le manque d'enseignement et de formation pertinents et l'inadéquation des compétences qui en résulte constituent le principal obstacle à l'accès au marché du travail pour les jeunes, ainsi que pour les candidats entrepreneurs. Dans le même temps, ils estiment que, dans le Kazakhstan moderne, les compétences de la main-d'œuvre constituent une source importante d'avantages concurrentiels. Les partenaires pensent que l'inadéquation actuelle des compétences constitue le principal obstacle à la croissance du secteur privé local et à l'essor de la classe moyenne.

Jusqu'ici, la politique était très centralisée, et ne tenait pas compte des caractéristiques ou des problèmes spécifiques des différentes régions. Je suis très fier de ce que la communauté entrepreneuriale a accompli. C'est pour nous une occasion de protéger notre patrimoine.

Boubakeur Gueddouda, membre de l'Assemblée nationale populaire, Algérie

Afin de remédier au déficit de compétences, la communauté entrepreneuriale s'est engagée dans un réseau complexe de partenariats afin d'identifier les opportunités et de mettre en relation les écoles professionnelles et les employeurs. L'apprentissage pratique est donc devenu une réalité à la fois pour les étudiants et pour les enseignants.

Disposer d'un réseau de partenaires et d'approches collaboratives constitue le fondement de l'avantage concurrentiel des communautés entrepreneuriales. Celles-ci font souvent référence à un «écosystème» au sein duquel chaque membre cherche à maximiser sa contribution en faveur d'une vision commune, tout en s'efforçant de réaliser ses objectifs individuels complémentaires.

L'accès au financement ne constitue jamais la motivation pour la création d'un partenariat. Ce n'est pas non plus le gain financier. L'accès aux fonds du gouvernement ou de donateurs permet à la communauté de mettre sa vision en œuvre et d'œuvrer pour des valeurs communes. Le financement ne précède en aucun cas la vision. D'autres partenariats proviennent de la base, mus par une idée créative et le constat selon lequel la tâche à effectuer ne peut l'être par un acteur unique: la collaboration est la condition préalable au succès.

Nous pouvons résoudre de nombreux problèmes à un niveau informel, sans forcément solliciter les autorités responsables.

Elena Petrenko, directrice adjointe pour les affaires sociales, Chambre des entrepreneurs, Karaganda, Kazakhstan

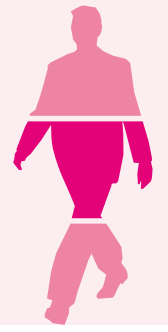




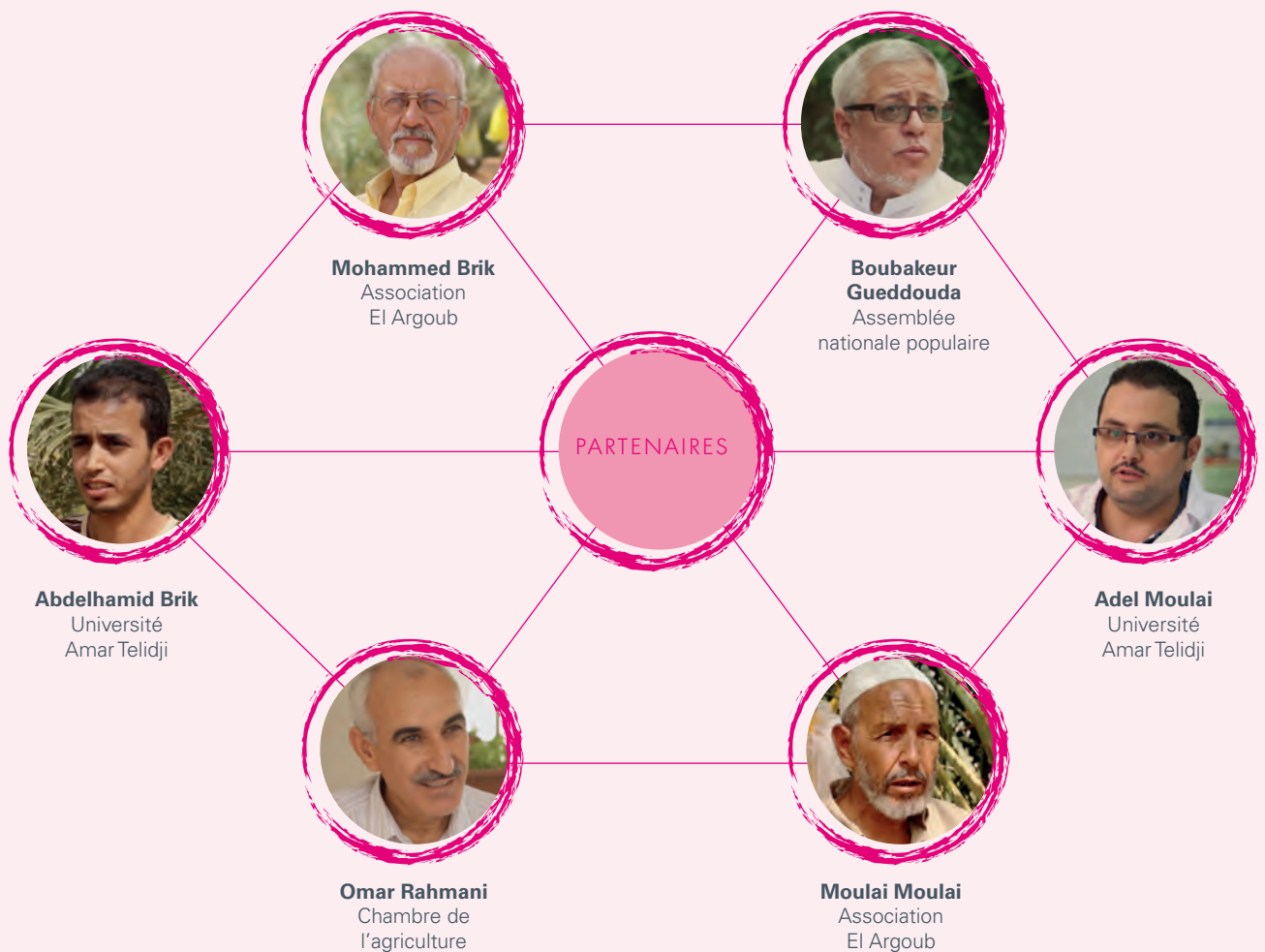
ALGÉRIE

Ce que nous attendons d'un membre du parlement, c'est qu'il soit le porte-parole de nos associations car les responsables politiques locaux ne sont pas à notre écoute.

Mohammed Brik, président de l'association El Argoub, Laghouat



La communauté entrepreneuriale algérienne constitue une illustration du leadership expérimental, qui a permis l'établissement, l'extension et la pérennisation des activités d'un partenariat local de proximité relativement récent sans la participation des autorités locales. Le partenariat fait appel au potentiel agricole local et s'appuie sur l'avantage collaboratif procuré par les principaux acteurs.



La circonscription administrative de Laghouat est située au centre de l'Algérie, en bordure du grand désert du Sahara. Elle possède un long passé agricole et est renommée en tant que ville intellectuelle dotée d'une culture florissante, faisant office de pont entre la région du Sahara et le nord du pays. Même si le travail agricole est traditionnellement très respecté, l'effet de la transition rapide de l'Algérie vers la dépendance à une économie fondée sur les hydrocarbures, à savoir l'extraction et l'exportation du pétrole et du gaz, a abouti à une pénurie de main-d'œuvre jeune disposée à s'investir dans un travail manuel en extérieur.

Par conséquent, le plus grand défi que doivent actuellement relever les agriculteurs de la région est de nature démographique. La plupart d'entre eux ont plus de 50 ans, et recherchent une nouvelle génération pour prendre la relève. Toutefois, il est devenu rare que les jeunes gens manifestent de l'intérêt pour une carrière dans l'agriculture. Les conditions climatiques sont difficiles, avec des étés très chauds et des hivers froids. Les jeunes ont tendance à rechercher la sécurité relative procurée par des emplois administratifs considérés comme « faciles », en comparaison avec des travaux agricoles physiquement exigeants.

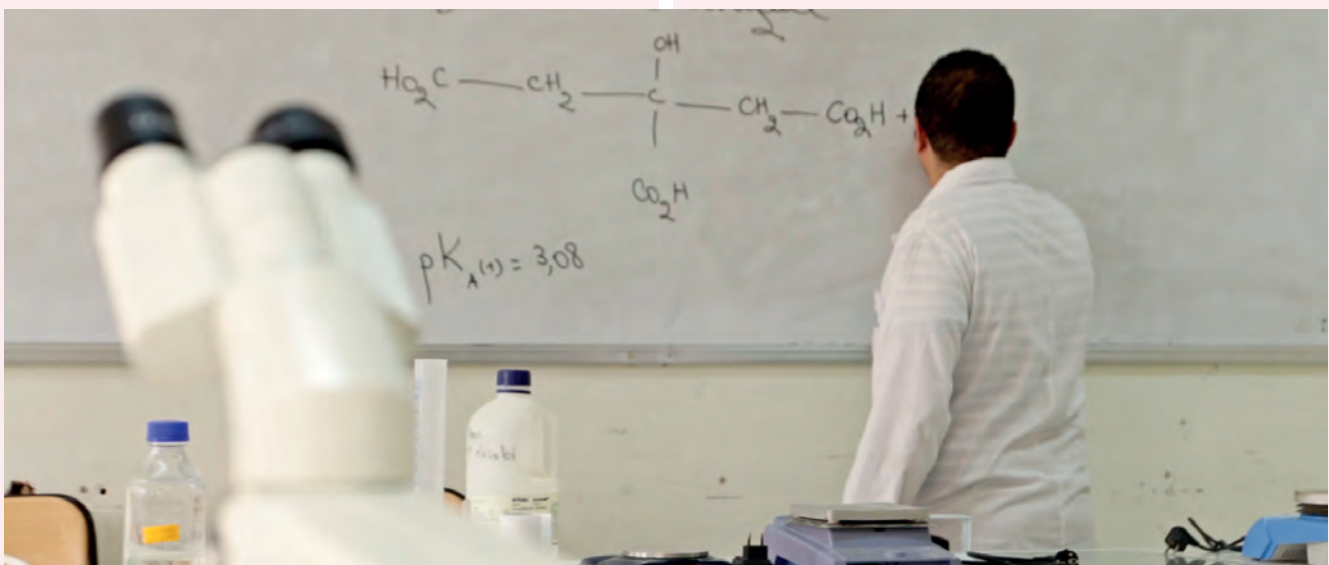
L'objectif de la communauté entrepreneuriale de Laghouat est de résorber l'écart qui existe entre le potentiel consacré à l'agriculture et les emplois disponibles dans la région, et de fournir à la future génération d'agriculteurs les compétences pratiques, les connaissances, la technologie et la formation nécessaire à l'acquisition de qualifications facilement exploitables et utilisables. Le partenariat avec l'université locale, qui propose un bachelier en agriculture et dont 70% des diplômés poursuivent une carrière dans ce secteur, est essentiel. L'université tient elle aussi à maintenir les liens avec les partenaires sociaux afin de les tenir informés des problèmes agricoles dans la région, et de donner aux étudiants la possibilité d'expérimenter le travail sur l'exploitation. En outre, le partenariat a permis d'adapter l'offre de formations de l'université aux réalités de la situation agricole actuelle.

Lorsque l'agriculteur et entrepreneur social Mohammed Brik a créé l'association d'agriculteurs El Argoub, son principal objectif n'était pas d'attirer les jeunes vers l'agriculture. Avec un groupe de départ d'environ 40 petits exploitants du voisinage, les objectifs consistaient à rassembler les agriculteurs afin d'instaurer un sentiment de communauté, de partager des astuces et des techniques issues de leur expérience agricole, et de développer des pratiques agricoles biologiques, particulièrement dans le cadre de la réhabilitation de l'arboriculture du palmier. Les partenaires étant très soudés et les activités portant principalement sur le partage de connaissances entre les membres eux-mêmes, la formalisation n'était pas considérée comme une valeur ajoutée.

Avec le développement du partenariat, la vision des partenaires a été élargie afin de faciliter les transferts de connaissances bilatéraux entre les agriculteurs expérimentés et la génération suivante, et afin que les exploitations des membres servent de lieu de formation à l'université locale, qui dispense un cursus d'agronomie, afin de fournir aux jeunes des compétences pratiques, des connaissances, la technologie et une formation.

Les liens que nous créons entre les agriculteurs, les associations d'agriculteurs et nos étudiants et enseignants sont importants [...] pour pouvoir adapter notre enseignement aux besoins réels du secteur agricole.

Adel Moulai, Université Amar Telidji, Laghouat





Avec l'élargissement de la vision, le partenariat a été étendu afin d'inclure l'université de Laghouat, la Chambre de commerce et l'Association des agriculteurs. Les actions en faveur de la formalisation du partenariat sont nées du désir d'établir des canaux de communication au sein du dispositif de gouvernance à plusieurs niveaux en Algérie. Le partenariat, qui a débuté par la communication entre la communauté et le gouvernement local, a permis de faire entendre et reconnaître leurs opinions et leurs contributions en plaidant pour les compétences nécessaires en vue de soutenir le développement socio-économique de Laghouat.

Les principales activités de la communauté entrepreneuriale sont les suivantes:

- créer, enseigner et appliquer les connaissances en matière d'agriculture biologique, de rendement et de pratiques agricoles durables;
- faciliter les transferts de connaissances bilatéraux entre la future génération d'agriculteurs et les exploitants expérimentés;
- servir de centre de formation sur le terrain pour l'université locale dispensant un cursus d'agronomie, afin de fournir aux jeunes les compétences, les savoirs, les technologies et la formation pratiques.

La communauté entrepreneuriale algérienne démontre la capacité des partenariats communautaires de proximité

à identifier les opportunités, à rassembler les acteurs locaux de manière significative et durable et à favoriser le développement socio-économique d'une localité. À Laghouat, les autorités locales devront ensuite saisir les opportunités qui en résulteront pour renforcer l'enseignement professionnel agricole.

Des efforts importants sont déployés au niveau local. Mais des associations telles que El Argoub doivent être entendues au niveau national également.

Boubaker Geddouda, représentant de Laghouat à l'Assemblée nationale populaire



KAZAKHSTAN

La tâche la plus importante est d'aligner le plus possible l'enseignement et la formation professionnels sur la réalité du secteur. Nous avons perdu cette connexion au cours des années de construction du Kazakhstan, et nous tentons à présent de la rétablir et d'élaborer un programme général de coopération.

Madeniyet Bozhbanov, directeur de la Chambre des entrepreneurs de la région de Karaganda



L'exemple de la communauté entrepreneuriale de Karaganda illustre la mobilisation volontaire qu'exige la mise en œuvre des politiques de développement du capital humain au niveau local pour être efficace. À Karaganda, le secteur privé et les prestataires d'enseignement et de formation professionnels ont uni leurs forces et agissent tous dans le même sens pour renforcer la compétitivité de l'économie locale et réaliser les objectifs de la Stratégie Kazakhstan 2050 relatifs à la croissance du secteur privé.



Madeniyet Tanatovich Bozhanov

Chambre des entrepreneurs de la région de Karaganda



Ardak Uderbayev

CAT, Borusan Makina



Kanafin Elaman

Collège polytechnique Karaganda



Svetlana Zatonskaya

Collège polytechnique Karaganda



PARTENAIRES



Arman Toskanbayev

Association des jeunes entreprises



Ainur Tussupova

Collège polytechnique Karaganda



Ulan Sadnakassov

MOVI-video



Margarita Rozdobydko

Restaurant Cairo



Le Kazakhstan, pays prospère grâce à ses réserves de pétrole, utilise cette richesse pour réformer son économie. À la suite de la privatisation et de la diversification, l'attention s'est déplacée sur l'augmentation de la taille du secteur des microentreprises et des PME, qui représente aujourd'hui seulement 20 % du PIB national mais emploie environ 70 % de la main-d'œuvre. La participation du secteur privé est considérée comme un facteur essentiel pour dynamiser la croissance économique du Kazakhstan à l'avenir, et comme un moteur pour développer la classe moyenne et renforcer la cohésion sociale.

La mise en œuvre des priorités de la Stratégie 2050 s'est largement intensifiée à Karaganda, où les acteurs exploitent leurs divers points forts pour accroître la pertinence de l'enseignement et de la formation professionnels initiaux. L'Association des jeunes entreprises locale (60 petites et moyennes entreprises, pour la plupart) et la Chambre des entrepreneurs locale (plus de 100 000 entreprises, allant de microentreprises à des multinationales) orchestrent un mécanisme de consultation de taille assez importante qui comble les lacunes en matière de communication et leur a valu une solide réputation aux yeux des autorités régionales et locales.

L'Association des jeunes entreprises et la Chambre des entrepreneurs ont pris conscience de la nécessité de disposer de ressources humaines qualifiées pour garantir la compétitivité du secteur privé local. La voie la plus directe pour atteindre cet objectif consiste, selon elles, à renforcer la coopération entre l'enseignement et les entreprises. Cette prise de conscience a poussé l'Association des jeunes entreprises et la Chambre des entrepreneurs à joindre leurs forces à celles de 26 prestataires locaux d'enseignement et de formation professionnels.

L'objectif de la communauté entrepreneuriale est de rétablir une version moderne du lien qui a un jour existé entre l'éducation et le monde des affaires, mais qui a été perdu avec la chute de l'Union soviétique. Un autre objectif du partenariat est de faire évoluer le centre de gravité économique de la capitale et des régions productrices de pétrole vers d'autres régions du Kazakhstan en stimulant le principal moteur de croissance pour le secteur privé local: le capital humain local. Ces deux objectifs complémentaires encouragent l'expansion du secteur privé local à travers des approches centrées sur le capital humain et misant sur la pertinence de l'apprentissage de l'entrepreneuriat et de l'EFPP pour l'emploi. Après deux ans de travail commun, la communauté entrepreneuriale présente des preuves irréfutables de l'impact de ses actions conjointes.

Aujourd'hui, la plupart des gens qui veulent créer une entreprise ne savent pas comment faire. Nous avons décidé de combler ce manque en leur permettant d'acquérir des connaissances pratiques et théoriques de qualité.

Arman Toskanbayev, Association des jeunes entreprises

Aujourd'hui, les employeurs jouent un rôle actif dans l'apprentissage en milieu professionnel, 60 % de l'enseignement s'effectuant à présent sur le lieu de travail plutôt que dans les écoles professionnelles. Par ailleurs, outre les élèves, les enseignants ont eux aussi l'opportunité de participer à des programmes de formation continue, qui leur permettent de se tenir au courant de l'évolution des normes de l'industrie en constante évolution. Pour les élèves qui aspirent à créer une entreprise, la communauté a introduit l'apprentissage entrepreneurial parmi les disciplines enseignées dans les écoles d'EFP et dans les universités. Au contact de jeunes entrepreneurs impliqués dans un grand nombre d'entreprises, les étudiants apprennent à raisonner et à agir comme des entrepreneurs.

La communauté entrepreneuriale de Karaganda a compris que la promotion du capital humain local ne consiste pas simplement à transmettre et inculquer des connaissances aux personnes. Le capital humain porte également sur la création de nouvelles connaissances, qui constitue une source d'innovation et d'évolutions technologiques, et cela représente des sources incomparables de cohésion sociale, de croissance économique et de résilience pour l'économie locale. En reconnaissant et tirant profit du pouvoir transformateur de l'enseignement et de la formation professionnels, cette communauté jette les fondements d'un écosystème local économique et d'apprentissage prospère.

Si vous ne mettez pas en pratique, vous ne pouvez pas vraiment comprendre. La théorie, ce n'est que des mots sur une feuille. Je ne sais pas où je serais si je n'avais pas eu de formation pratique.

Kanafin Elaman, Borusan Makina et Collège polytechnique Karaganda



5. Connectées

Les communautés entrepreneuriales mettent en relation un éventail de parties prenantes provenant des secteurs public et privé ainsi que de la société civile, chacune jouant un rôle actif dans la réalisation des objectifs communs.

Les communautés entrepreneuriales mettent en relation les différents acteurs et obtiennent des résultats qu'aucune organisation ne pourrait obtenir seule, et ce de la manière la plus efficace et efficiente possible. Cela implique une évolution de la façon dont est gouvernée une localité, dont elle crée des liens, collabore et engage le dialogue avec la communauté au sens large à travers des accords de partenariat. De tels accords influencent la façon dont les objectifs en matière de développement local sont fixés et atteints, d'une manière qui ait du sens pour les citoyens locaux.

Les communautés entrepreneuriales reposent sur les complémentarités. La contribution de chaque partenaire dépend des objectifs existants et ne constitue pas une activité supplémentaire. Cette contribution incite les partenaires à collaborer et représente un facteur décisif de leur succès.

Au Liban, les jeunes représentent la tranche de la population la plus durement touchée par le chômage. Afin d'inverser la tendance, la communauté entrepreneuriale libanaise, dirigée par l'organisation non gouvernementale INJAZ, met en relation des entreprises locales et des écoles secondaires proposant des programmes de formation à l'entrepreneuriat depuis plus de 13 ans. Le ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur a rejoint le partenariat en 2004, ce qui a permis à ce dernier d'introduire la formation à l'entrepreneuriat dans les écoles publiques. Depuis sa création, la communauté entrepreneuriale a mis en relation plus de 100 entreprises et écoles, permettant ainsi à plus de 60 000 étudiants de bénéficier d'une formation à l'entrepreneuriat, soit 13 000 à 15 000 étudiants par an actuellement.

Dans le cas présent, tous les partenariats sont formels mais les partenariats au sein d'une communauté entrepreneuriale peuvent être informels ou même reposer sur de simples accords verbaux.

Le défi est de trouver des individus et des entreprises qui estiment que ce qui présente une valeur ajoutée pour l'entreprise doit aussi présenter une valeur ajoutée pour la communauté.

Tony Haddad, directeur général, Technica International, Liban



Les **dirigeants initiateurs de relations** prennent l'écosystème économique local comme point de départ et cherchent progressivement à établir des partenariats au-delà de la hiérarchie linéaire habituelle. Ils reconnaissent que la manière la plus concrète et appropriée de faire progresser le travail de la communauté entrepreneuriale n'est peut-être pas toujours le niveau hiérarchique supérieur, inférieur ou similaire au leur. Les dirigeants initiateurs de relations établissent plutôt un réseau de partenariats locaux autour d'eux. De telles compétences sociales et aptitudes à diriger sont nécessaires à la fois au niveau du partenariat et au niveau du gouvernement (du niveau local au niveau central) pour se libérer du mode de pensée administratif et engager le dialogue avec les acteurs locaux. C'est ce qui permet à un large éventail d'acteurs de s'engager de manière substantielle.

Les compétences entrepreneuriales sont donc au cœur de la capacité d'innovation et de changement. L'encadrement créateur de liens, la capacité à exploiter les atouts locaux et leur intégration dans le développement local constituent les moteurs du changement transformationnel.

Parmi les pratiques identifiées, seules quelques-unes sont formelles et présentent une structure bien définie depuis le début. C'est souvent le cas lorsque la présence d'un partenariat constitue un critère pour l'accès au financement.

Notre objectif est de pouvoir, grâce à la coopération, changer la législation de sorte que les partenariats locaux soient autorisés à mettre en œuvre un enseignement formel pour les jeunes femmes rurales qui n'ont pas terminé leurs études secondaires.

Zeljana Radojicic, associée gérante de l'ONG Kreativa et gestionnaire du village magique, Mionica, Serbie

Comme le Liban, la Serbie fait également face à un taux élevé de chômage des jeunes. La station thermale de Vrujci a permis de faire de Mionica une destination touristique. L'obligation de mettre en place un partenariat local pour avoir accès au financement des bailleurs de fonds a été l'étincelle qui a donné lieu à la création de sa communauté entrepreneuriale. Le financement a permis la réalisation d'un micro-projet qui a inspiré la communauté entrepreneuriale, lorsque les partenaires se sont rendus compte que les femmes travaillant sur le projet n'avaient pas

la possibilité d'obtenir leur diplôme en raison de l'absence d'établissement d'enseignement secondaire professionnel proposant des formations aux adultes. Bien qu'il reste beaucoup à faire, la communauté entrepreneuriale, partenariat informel entre des organisations publiques, privées et non gouvernementales, a renforcé les ressources publiques en mettant les acteurs en relation et en favorisant les actions conjointes. L'expérience a déjà abouti à la mise en place d'un apprentissage interrégional, la municipalité ayant pour ambition de collaborer avec d'autres municipalités dans leur parcours d'apprentissage.

Au sein des communautés entrepreneuriales, les contributions de chaque partenaire diffèrent, mais la valeur ajoutée de chaque partenaire est reconnue. Quelle que soit l'origine de ces communautés, elles semblent se développer à partir de l'informalité des partenariats, qui leur offre davantage de flexibilité. Les communautés entrepreneuriales se sont révélées être des instruments proactifs précieux pour surmonter les faiblesses des politiques, mais elles ne peuvent être créées par ordonnance administrative. L'absence de responsabilité administrative et le caractère informel des partenariats font converger les communautés vers une plateforme ou un point central. Il s'agit généralement de l'acteur qui a initié ou gère le réseau lui-même, cultive le partenariat, trouve des nouveaux partenaires et assure le suivi des résultats et de l'impact. L'informalité est souvent considérée comme un avantage au début d'un partenariat. Dans les communautés plus matures, le partenariat évolue et ressent le besoin de formaliser son existence et ses modalités.





SERBIE

*Nous coopérons étroitement avec les autorités locales.
Le partenariat entre le collège de Mionica et Kreativa
contribue à améliorer la qualité de l'éducation.*

Zeljana Radojicic, associée gérante de l'ONG Kreativa, gestionnaire du village magique, Mionica



La communauté entrepreneuriale serbe est un exemple du pouvoir qu'a une initiative engagée au niveau local de renforcer la confiance et, par la mise en place d'un réseau complexe de relations horizontales et verticales, d'encourager la collaboration et de repousser les limites administratives dans une tentative visant à mettre en œuvre un système d'éducation des adultes.



La Serbie fait face à un taux de chômage des jeunes élevé, des disparités significatives entre les marchés du travail régionaux, une faible mobilité de la main-d'œuvre et un exode de la main-d'œuvre qualifiée. La participation des femmes sur le marché du travail est nettement inférieure à celle des hommes. La communauté entrepreneuriale serbe est située dans la ville et municipalité de Mionica, qui comptent respectivement 1 500 et 14 000 habitants. Mionica est réputée être l'une des plus belles régions de Serbie et dispose donc d'une base économique prometteuse grâce au tourisme, qui cible principalement les vacanciers ou visiteurs du week-end provenant de la capitale, Belgrade.

En l'absence d'un leadership descendant général, Zeljana incarne l'approche ascendante. La principale conséquence de cette mentalité différente des enseignants est que la fuite des cerveaux pourra peut-être être évitée.

Sofija Pekic, membre honoraire de l'ONG Kreativa

Elle est cependant confrontée à des difficultés socio-économiques de taille. La municipalité est sous-développée et possède des ressources limitées. Le taux de chômage de Mionica est élevé et les femmes sont les plus affectées étant donné que bon nombre d'entre elles se marient jeunes, n'obtiennent jamais leur diplôme de l'enseignement secondaire et éprouvent des difficultés à accéder au marché du travail.

En 2010, Željana Radojicic Lukic, enseignante dans le primaire et petite exploitante agricole, a fondé Kreativa, un réseau pour les enseignants locaux et les décideurs politiques concernés par le développement de l'éducation dans la région de Mionica. Kreativa s'est vite engagé dans un partenariat avec le collège de Mionica, collège à vocation professionnelle doté de liens forts avec les secteurs hôtelier et touristique. Le partenariat a commencé avec la possibilité de financement d'un projet de développement local destiné aux enfants et aux jeunes. Pour pouvoir prétendre à ce financement, un partenariat composé d'acteurs locaux publics et privés a été créé. Le financement a permis de mener à bien un micro-projet axé sur les loisirs pour enfants, le village magique. Le village magique a été mis à la disposition du prestataire d'EFP de niveau secondaire local comme lieu destiné à la formation pratique.

Le modeste départ du partenariat a rapidement pris de l'ampleur lorsque l'acteur à l'origine du partenariat a décidé d'aider les femmes travaillant dans le village magique à atteindre leur objectif, à savoir l'obtention de leur diplôme dans un établissement d'EFP de niveau secondaire. Consciente du fait que cet objectif était déjà prévu dans la stratégie nationale en matière d'éducation, les partenaires ont entrepris de relier la demande locale d'EFP secondaires





pour adultes aux possibles prestataires: le gouvernement local, régional et national, l'établissement d'EEP local et les chercheurs universitaires. La communauté entrepreneuriale serbe était née.

Son projet à long terme est de tester un nouveau type de tourisme éducatif qui implique l'adaptation des infrastructures existantes au sein du système scolaire afin de créer des destinations «touristiques éducatives» pour les enfants et familles en visite. L'objectif ultime de la communauté entrepreneuriale est de changer la législation de sorte que les partenariats locaux puissent fournir un enseignement formel aux jeunes femmes rurales qui n'ont pas terminé leurs études secondaires.

À Mionica, la municipalité a vu le potentiel et la valeur ajoutée des partenariats locaux dans le renforcement des ressources publiques limitées en reliant les acteurs et en les encourageant à une action collective. L'expérience suscite à présent un apprentissage et des partenariats interrégionaux, la municipalité ayant pour ambition de se connecter à d'autres municipalités et de partager les enseignements tirés. En parallèle, la fourniture au compte-goutte, encore imparfaite, d'informations et de connaissances, de la municipalité au niveau régional et national, commence à informer les investissements publics dans l'apprentissage des adultes.

Le gouvernement pourrait faire davantage pour promouvoir les initiatives locales. La solution pour accroître l'impact des initiatives, comme la communauté entrepreneuriale serbe, serait de renforcer la communication entre le gouvernement et la société civile.

Srdjan Verbic, ministre de l'Éducation, des Sciences et du Développement technologique



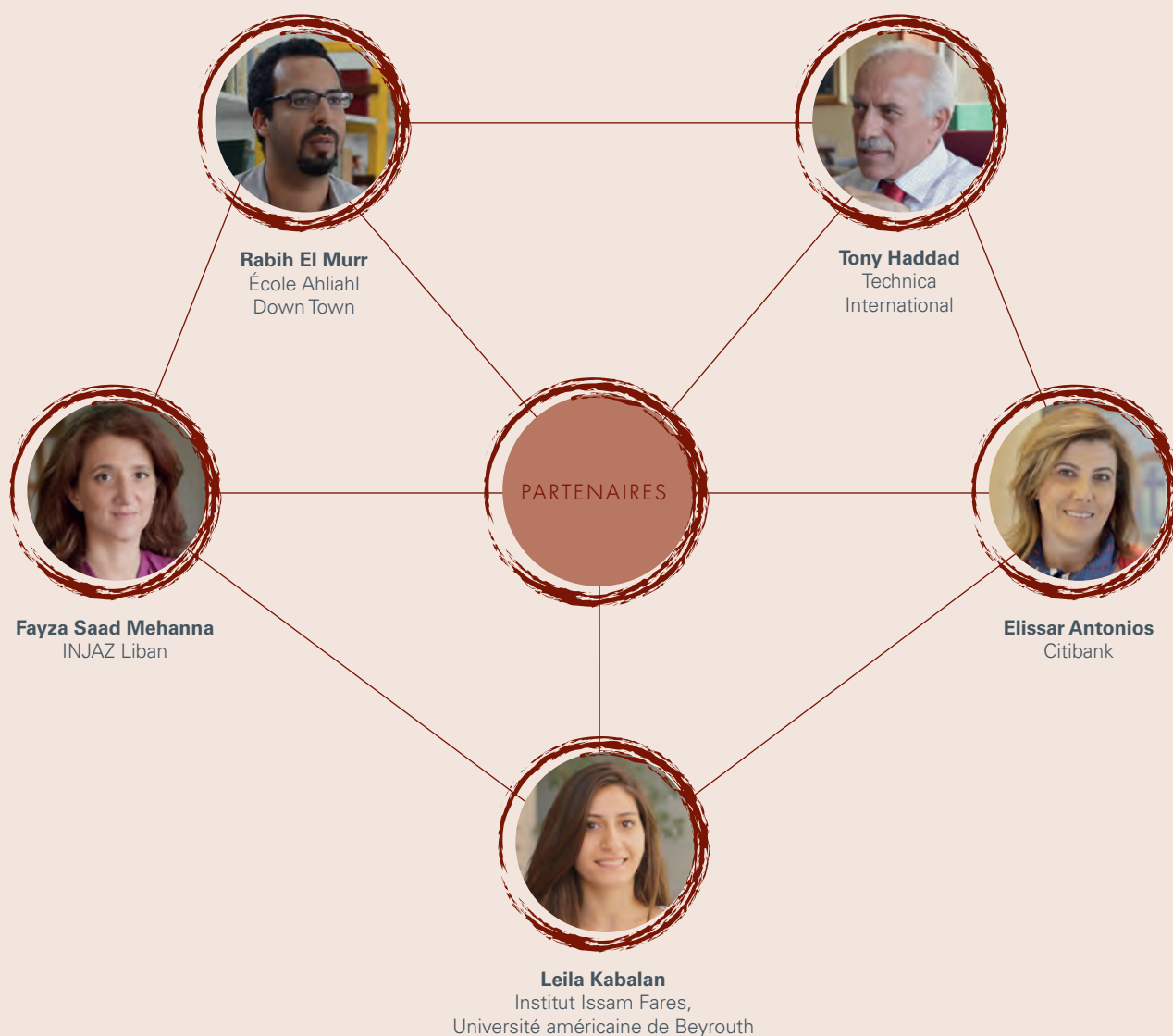
LIBAN

Afin d'ouvrir le dialogue avec les entreprises, nous devons leur montrer quel sera le retour sur investissement. Ces jeunes deviendront les futurs employés, les futurs dirigeants d'entreprises qui travailleront à leur tour dans le milieu des affaires et apporteront leur contribution à la communauté.

Fayza Saad Mehanna, directrice exécutive, INJAZ Liban, Beyrouth



La communauté entrepreneuriale du Liban est un partenariat qui rassemble des écoles et le secteur privé de Beyrouth dans le cadre d'un effort collectif mené par INJAZ, une organisation non gouvernementale. Ce partenariat gère des programmes d'apprentissage de l'entrepreneuriat qui initient les étudiants au monde de l'entreprise et les confrontent à des situations de la vie réelle, à savoir la création d'une société avec l'aide d'un bénévole du secteur des entreprises.





De nombreux étudiants qui excellent dans les programmes d'apprentissage de l'entrepreneuriat n'ont pas nécessairement de bons résultats dans les autres matières. Travailler dans une salle de classe entre un livre et un examen n'est pas suffisant. L'apprentissage devrait être davantage axé sur des expériences de la vie réelle.

Rabih El Murr, chef du département des classes supérieures, École Ahliah, Beyrouth

Le chômage des jeunes constitue un défi important au Liban. Afin de motiver les jeunes et de leur fournir les compétences nécessaires, INJAZ met, depuis 2001, des entreprises implantées localement en contact avec des écoles secondaires de la région dans le cadre de ses programmes de formation à l'entrepreneuriat. En 2004, INJAZ a signé un accord clé avec le ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur, qui lui permet de travailler dans des écoles publiques. Le partenariat conclu avec le ministère joue un rôle essentiel dans la continuité et dans la portée des programmes de formation à l'entrepreneuriat, qui entretiennent l'avantage collaboratif dont bénéficient le gouvernement, INJAZ et les entreprises implantées localement.

Depuis plus de 12 ans, INJAZ sert d'intermédiaire entre le gouvernement et le secteur privé et transforme leurs atouts respectifs (voire leurs monopoles) en un effort collectif qui bénéficie en retour à la communauté. Le gouvernement retire un avantage direct des activités d'INJAZ étant donné qu'il profite de la formation pratique à l'entrepreneuriat dispensée dans les écoles publiques, et ce bien avant qu'il ait lui-même pu mettre en place une telle initiative. La philanthropie directe aurait constitué un défi logistique pour les entreprises implantées localement, qui auraient donc rencontré davantage de difficultés pour faire don de leur temps et de leurs ressources à la communauté. Grâce au partenariat, elles ont pu soutenir une noble cause, proche des besoins de la population locale.



En ce sens, le cas libanais est un exemple de la contribution durable que peut apporter une organisation non gouvernementale aux compétences locales. Le gouvernement, qui est sur le point de lancer des programmes de formation à l'entrepreneuriat financés par des donateurs dans les écoles secondaires professionnelles du pays, pourrait tirer profit de l'extraordinaire valeur didactique de cette expérience de plus de 12 ans dans la formation à l'entrepreneuriat à Beyrouth. S'il ne devait pas en tirer profit, cela pourrait entraîner une phase d'apprentissage plus difficile et des coûts supplémentaires pour le gouvernement.

Avoir cette liberté, pouvoir rêver et pouvoir faire de ces rêves une réalité. Je pense que c'est très important. Vous devenez une personne qui regarde les choses différemment, qui accueille le changement à bras ouverts.

Leila Kabalan, responsable du programme, Institut Issam Fares, Université américaine de Beyrouth



6. Innovantes

Les communautés entrepreneuriales voient plus que de simples déficits de compétences, elles voient des opportunités. Elles reconnaissent les limites de l'action des gouvernements et envisagent des solutions alternatives pour combler le déficit qui les empêche de profiter d'opportunités économiques. Les communautés entrepreneuriales sont donc en première ligne de l'innovation dans le domaine du développement des compétences. Elles couvrent de nouveaux secteurs pour lesquels il n'existe pas encore de politiques en matière de compétences ni d'offre d'EFPP adaptée.

Les communautés entrepreneuriales sont composées de pionniers, de précurseurs qui sont une source d'innovations locales et d'avantages concurrentiels. Elles voient les opportunités, trouvent volontairement des ressources financières et prennent des mesures pour combler les lacunes, sans aucun coût pour le gouvernement.

C'est le cas en Jordanie par exemple, où la communauté entrepreneuriale située à Amman a pour objectif de maximiser le potentiel de l'innovation locale dans le secteur des TIC. Alors que le gouvernement, tout comme beaucoup d'autres acteurs, souhaite attirer l'expertise étrangère et la diriger vers le secteur des TIC, la communauté entrepreneuriale investit des ressources privées considérables dans la formation et la création de partenariats avec les candidats locaux à l'entrepreneuriat. Alors que l'intense concurrence des entreprises multinationales pourrait éclipser les éventuelles retombées positives, les jeunes entreprises soutenues par la communauté entrepreneuriale les supplantent grâce à de nouveaux logiciels innovants et adaptés à leur finalité qui répondent aux spécificités du marché local, ce que n'ont pas su faire les concurrents étrangers.



Les approches innovantes du développement des compétences locales et de l'apprentissage de l'entrepreneuriat ont formé un écosystème territorial qui soulève la question de la panoplie optimale de politiques visant à stimuler les compétences, l'emploi et l'entrepreneuriat dans le secteur des TIC au niveau national.

Dans des contextes où les politiques sont favorables et où le modèle de gouvernance reconnaît et promeut le niveau local en tant qu'élément essentiel du système, les communautés entrepreneuriales ne concrétisent pas seulement leur vision et leurs objectifs, elles provoquent un changement, ont une incidence plus large, constituent une source d'inspiration et alimentent le cycle politique. Les communautés entrepreneuriales sont, comme leur nom l'indique, entrepreneuriales dans leur nature et dans leurs actions. Elles n'attendent pas que des cadres politiques soient mis en place pour prendre des initiatives. Elles font de l'informalité et du potentiel de changement une vertu, en anticipant les besoins, en identifiant les lacunes et en fournissant une base pour le changement transformationnel, qui pourrait être atteint si les politiques prenaient les communautés en compte et utilisaient leurs connaissances et leur expérience.

Nous sommes en concurrence avec de grandes entreprises qui développent des logiciels de gestion du capital humain dans le monde entier, comme Oracle, SAP et JD Edwards. Plus de 1 200 clients utilisent nos solutions au sein de leur entreprise et nous avons créé des entreprises axées sur le «nuage» dans le domaine des ressources humaines et de la gestion des relations avec la clientèle.

Dr Abdul Malik Al Jaber, fondateur et président de MENA Apps, président du conseil de Middle East Payment Services (MEPS), Jordanie



En Biélorussie, la communauté entrepreneuriale est engagée dans un processus graduel et inclusif visant à créer un centre polyvalent de soutien aux entreprises et à l'emploi pour et par les jeunes. Alors qu'en 1992 déjà, un décret présidentiel avait lancé une série de projets visant à encourager l'activité entrepreneuriale, 17 années supplémentaires ont été nécessaires pour mettre en place l'incubateur d'entreprises, Beesiness-hive, en 2009. Les donateurs ont joué un rôle important en incitant le gouvernement à prendre des mesures plus fortes dans le domaine de l'emploi des jeunes. Le gouvernement étant à l'origine de ce qui allait devenir la communauté entrepreneuriale, les politiques ont soutenu les actions des partenaires et un cadre pour le dialogue a été mis en place dès le départ. Cela a peut-être joué un rôle décisif dans l'identification et la consolidation de pratiques innovantes fructueuses en termes de promotion de l'entrepreneuriat. La communauté entrepreneuriale repose sur l'esprit collaboratif de ses membres, qui relie chaque entreprise comme les fleurs du même arbre. Les candidats entrepreneurs tirent profit du fait de grandir ensemble, d'être les parties intégrantes d'un tout. Ce modèle a été reproduit dans un autre district de Minsk dont les résidents possèdent une spécialisation sectorielle qui réunit les entrepreneurs dans le domaine du tourisme sous un même toit.

Les communautés entrepreneuriales sont au cœur de l'innovation en matière de développement des compétences et de création d'emplois. Pour elles, l'innovation est un processus collaboratif qui produit des résultats à la fois dans le contexte des accords de partenariat et dans celui du travail collectif. Quel que soit le groupe bénéficiaire – les étudiants, les apprenants adultes, les entrepreneurs actuels et futurs, les communautés entrepreneuriales abandonnent les anciens paradigmes et innovent. Elles ouvrent la voie au changement transformationnel.

Afin de s'appuyer sur leur expérience, même dans les contextes où les cadres institutionnels sont faibles, elles doivent être recensées, adoptées et soutenues afin de maximiser leur potentiel. Permettre aux réseaux informels d'exister et d'expérimenter est essentiel pour les politiques en matière de compétences et les systèmes d'EFP. C'est seulement en investissant dans une approche innovante de l'identification, du développement et de l'utilisation des compétences qu'un pays peut constituer la base de son futur et élaborer des politiques pertinentes et efficaces en matière de compétences.

Imaginez ce que cela sera quand on associera les idées novatrices de jeunes entrepreneurs et l'expérience de ceux qui ont déjà réussi ici à créer leur entreprise. Le cocktail sera explosif!

Rima Yepur, directrice générale, Incubateur d'entreprises pour les jeunes, district de Partyzanski, Minsk, Biélorussie

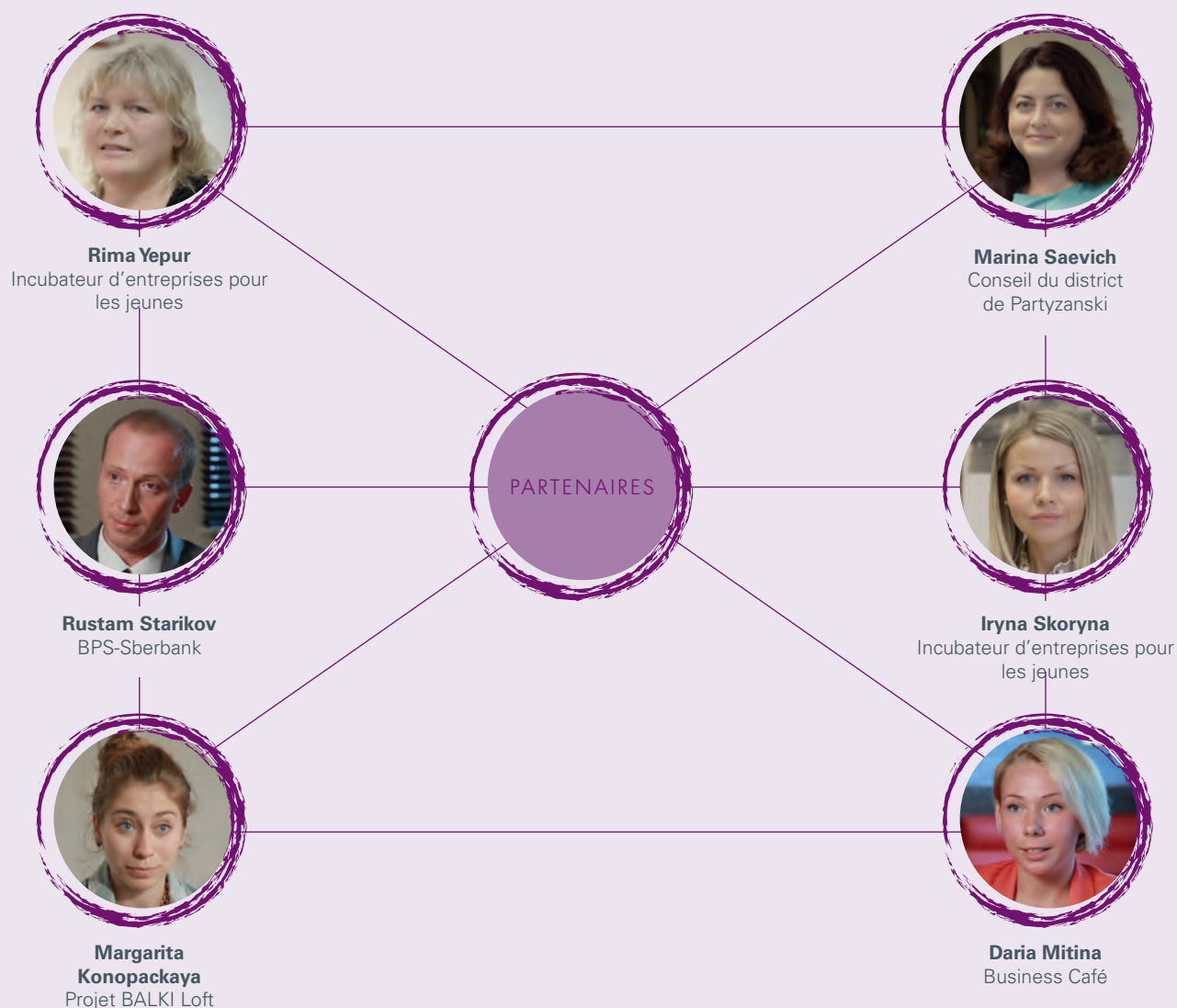
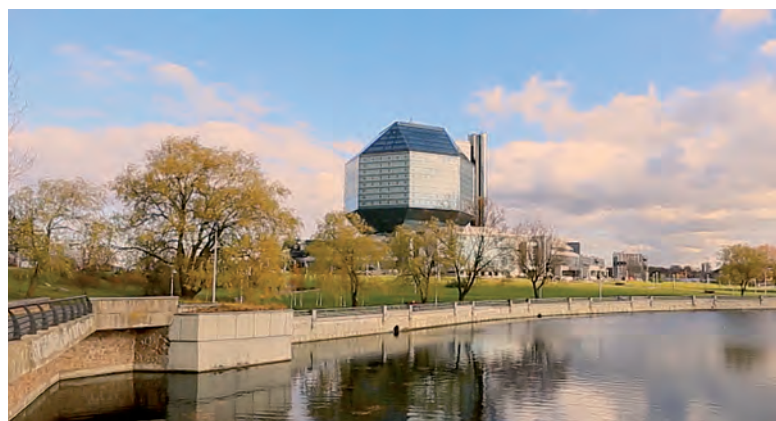
BIÉLORUSSIE

Mon rôle n'est pas seulement d'aider les jeunes en partageant avec eux mon expérience, mais aussi de servir de lien entre ces jeunes et le gouvernement, l'État.

Rima Yepur, directrice générale, Incubateur d'entreprises pour les jeunes, district de Partyzanski, Minsk



La communauté entrepreneuriale de Biélorussie illustre la culture entrepreneuriale interne au sein d'une communauté, avec son mécanisme d'exécution fortement ancré dans l'esprit collaboratif de ses membres et sa capacité à contribuer à la gestion des compétences locales dans un système très centralisé.



Le secteur des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) n'est pas développé en Biélorussie, et sa contribution au PIB est bien inférieure à ce que l'on peut observer dans la plupart des économies développées et en développement. L'accès au financement, tant en termes de sources que de montants, est un problème majeur pour les jeunes entrepreneurs souhaitant s'engager dans le monde de l'entreprise, secteur qui n'est pas toujours bien perçu. La crise économique récente a ouvert la voie au secteur des MPME, en dévoilant aux pouvoirs publics tout le potentiel que celles-ci recèlent en termes de stabilisation du marché du travail et de l'économie. Des mesures ont donc été prises pour créer des conditions favorables pour les MPME.

En 1992, un décret présidentiel a lancé une série de projets éducatifs visant à encourager l'activité entrepreneuriale et l'implication des jeunes dans les petites entreprises. L'incubateur d'entreprises Beesiness-hive a été créé par le comité exécutif de la ville de Minsk et enregistré comme incubateur de petites entreprises en 2009. L'incubateur a posé les fondements de ce qui allait devenir la communauté entrepreneuriale biélorusse, basée à Minsk, qui est un incubateur d'entreprises abritant 150 start-ups dans un espace de 2 500 m² ainsi que dans un bâtiment supplémentaire financé par les entrepreneurs eux-mêmes.

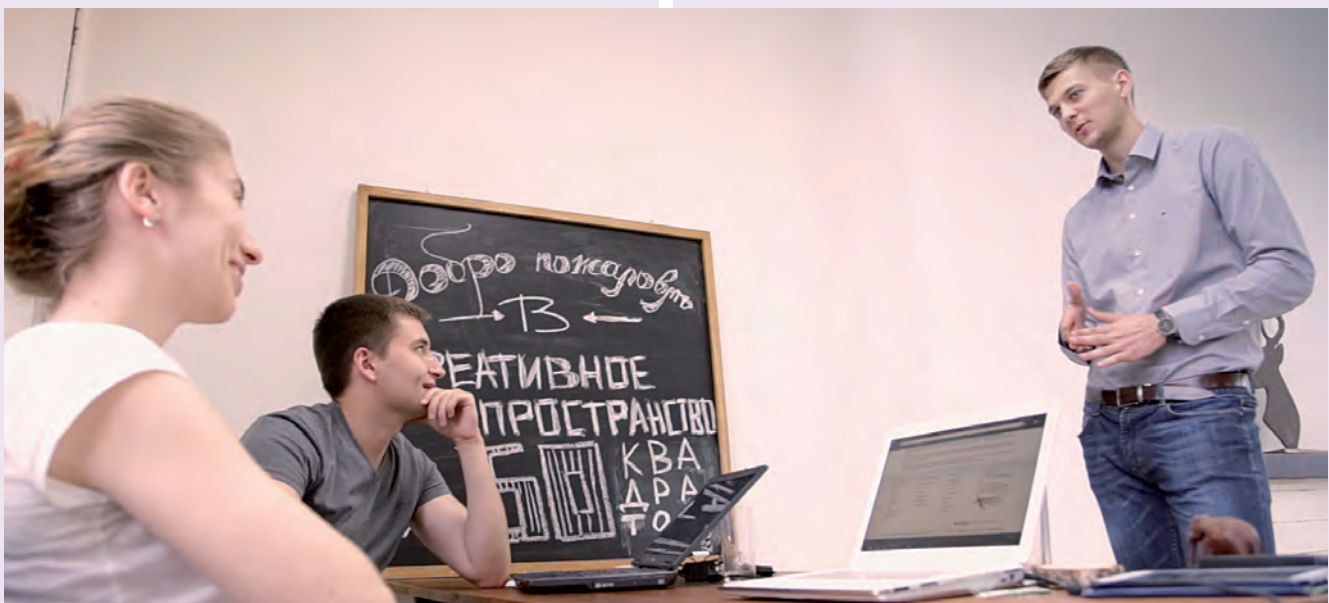
L'exemple de la Biélorussie montre que la création d'une communauté entrepreneuriale peut se faire du sommet vers la base. Pourtant, ce n'est pas la manière dont un incubateur est créé qui le transforme en une communauté entrepreneuriale, mais ce qui est réalisé à partir des opportunités offertes. Le site est devenu le centre d'une initiative professionnelle de grande envergure, avec une section «espace expérimental» et une section «création d'emplois», qui contribue à ouvrir Minsk, et l'ensemble de la Biélorussie, à de nouveaux projets éducatifs et d'entreprises. En outre, depuis sa création, l'incubateur a été visité par environ 6 000 élèves encadrés

par des enseignants qui voulaient leur faire voir ce qu'était l'activité entrepreneuriale et leur donner l'occasion de poser des questions générales sur l'entreprise.

L'incubateur s'est développé pour devenir un modèle innovant d'association de compétences fondée sur un esprit collaboratif à plusieurs niveaux très engageant et bénéficiant à tous.

Pour moi, un café a toujours été le lieu idéal pour une communication informelle, mais je n'avais jamais pensé l'utiliser comme espace créatif. Ce concept m'a été présenté par Margot, une entrepreneuse de la Beesiness-hive, et il a ouvert de nouvelles perspectives à mon activité.

Daria Mitina, directrice artistique, Business Café





L'incubateur encourage les start-ups créées par des jeunes entrepreneurs, en investissant du temps pour les aider et les orienter, comme tous les incubateurs d'entreprises à travers le monde. La différence ici est que la plupart des services traditionnellement inclus dans le bail, tels que les services juridiques et de comptabilité, ne font pas partie de l'offre globale initiale. En revanche, ces services sont proposés contre rémunération par des résidents qui se spécialisent dans les domaines concernés. Cette approche, qui empêche tout chevauchement concurrentiel entre les résidents, aide les start-ups à développer leur portefeuille et à réduire le coût de la location pour ceux qui n'ont pas besoin de tels services.

La différence essentielle dans ce cas réside dans la culture innovante de l'incubateur et dans sa capacité à regrouper ses résidents en unités sectorielles afin de bénéficier des économies d'échelle découlant de l'action collaborative. En travaillant collectivement sur des projets plus importants, les start-ups ont été en mesure de soumissionner et d'obtenir des contrats qui, sans cela, auraient été hors de leur portée. La capacité de la communauté entrepreneuriale de Biélorussie à adopter une telle culture entrepreneuriale et à favoriser un écosystème fondé sur l'esprit collaboratif des start-ups a certainement été le point décisif qui a permis à ses résidents de poursuivre leurs activités. Cet état d'esprit créatif, axé sur l'offre de solutions innovantes pour le développement des compétences locales, a donné lieu à une gouvernance plus inclusive. La communauté entrepreneuriale est devenue un partenaire de choix pour les autorités locales, compte tenu de sa capacité à éclairer la prise de décisions au niveau local sur la base de résultats tangibles concernant la promotion de jeunes entreprises.

Des incubateurs d'entreprises devraient être mis en place en Biélorussie afin de montrer l'exemple et de permettre aux jeunes de prendre part au mouvement entrepreneurial. Dans le même temps, il s'agit pour le gouvernement d'un investissement dans la croissance des petites entreprises, afin que la classe moyenne soit solidement établie.

Marina Saevich, chef du département de l'entrepreneuriat, district de Partyzanski, Minsk



JORDANIE

Quiconque examine l'entrepreneuriat de plus près ici en Jordanie, et à Amman en particulier, peut constater qu'il est en plein essor. Le gouvernement soutient généralement pleinement l'entrepreneuriat. Les ONG, les organismes gouvernementaux, tous apportent leur soutien.

Rania Ghosheh, associée et conseillère légale, MENA Apps, co-fondatrice d'Arabrepreneur, directrice générale des chapitres Jordanie et Palestine de Girls in Tech, Amman



La communauté entrepreneuriale jordanienne souhaite qu'Amman devienne un centre dynamique pour les jeunes entreprises actives dans le domaine des TIC. Les partenaires considèrent qu'une meilleure utilisation de la population jeune maîtrisant les technologies, dont 90 % est dans l'enseignement secondaire, ainsi que de la diaspora hautement qualifiée comptant environ 500 000 membres, dont beaucoup travaillent dans le secteur des TIC, pourrait réduire le chômage.



Au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, 70 % de la population est âgée de moins de 34 ans et beaucoup maîtrisent la technologie. En Jordanie, le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) ne fait pas partie de l'offre publique d'enseignement et de formation professionnels. Un manque de main-d'œuvre qualifiée pousse les entreprises spécialisées dans les TIC à consacrer d'importantes ressources à la formation, ce qui entraîne une concurrence féroce dans la recherche de personnel qualifié.

La communauté entrepreneuriale d'Amman stimule les capacités d'innovation locales en matière de TIC, qu'elle considère comme un facteur clé de la compétitivité locale et nationale. Dans un effort collectif global, elle repère, équipe, finance, accompagne et encourage de jeunes entreprises innovantes sélectionnées dès leur conception et jusqu'à leur développement complet. Depuis le début du partenariat, 18 start-ups ont été créées, dont 40 % par des femmes, et depuis 2011, plus de 50 emplois sont créés chaque année. Une pénurie de compétences qui augmente considérablement le coût des affaires pour les partenaires et les jeunes entreprises qu'ils soutiennent entrave la vision de la communauté entrepreneuriale.

À Amman, l'offre d'EFPP dans le secteur des TIC est inexistante. Tous les programmes correspondants sont proposés dans des universités qui forment des diplômés possédant des compétences qui ne répondent pas à la demande du marché. Pourtant, aucun changement n'est prévu à court et moyen terme dans l'offre d'éducation et de formation aux TIC. Il y a peu de dialogue entre les entreprises et les prestataires de services éducatifs et de formation de ce secteur en constante évolution, qui connaît des changements

Il existe actuellement un décalage entre l'offre de formation et les compétences que recherchent les employeurs. Je dois lancer un programme de formation chaque fois que j'engage un jeune diplômé. Quatre à six mois de formation sont nécessaires pour qu'un jeune diplômé soit opérationnel.

Rami Ejailat, chef d'entreprise, Experts 911





de produits et de profils professionnels nécessitant la mise à jour des programmes de formation initiale et continue.

En conséquence, l'offre de formation aux TIC à Amman ne permet pas de former des diplômés possédant les compétences et les aptitudes techniques nécessaires pour intégrer ou réintégrer le marché du travail, et le coût de la formation est supporté par les jeunes entreprises. Cela affaiblit leur position par rapport aux multinationales avec lesquelles elles sont en concurrence pour retenir les talents.

Unecoordination et planification claires et systémiques de la prestation de services éducatifs et de formations aux TIC pourraient apporter une valeur ajoutée considérable. Davantage d'approches collaboratives de la gouvernance de l'EFP, impliquant la communauté entrepreneuriale dans la compréhension précise des exigences réelles du marché sur la base de données probantes, contribueraient au développement de compétences répondant aux besoins du marché et stimuleraient la dynamique du secteur national des TIC. Des approches fondées sur l'ouverture de la gouvernance permettraient aux plus grands spécialistes du secteur, tous actifs au sein de la communauté entrepreneuriale, de participer à la formation. Ils pourraient par exemple dispenser des formations bénévoles dans des écoles professionnelles ou une formation pratique dans l'une des nombreuses entreprises qui font partie des partenaires et bénéficiaires de la communauté.

La région possède un potentiel encore inexploité en matière de solutions et de services locaux innovants. Mon ambition est de relancer la machine et de créer une «usine de jeunes entreprises», un écosystème dynamique. Accepter ses échecs est la clé du succès.

Dr Abdul Malik Al Jaber, fondateur et président de MENA Apps, président du conseil de Middle East Payment Services (MEPS)

7. Influentes

Les communautés entrepreneuriales ont une influence sur le développement socio-économique de leurs territoires en renforçant les compétences existantes et en en créant de nouvelles grâce à l'identification active des atouts, la promotion de l'innovation par de meilleures performances et la compétitivité de l'économie formelle locale, ainsi que grâce à la recherche de moyens d'influencer la façon dont elles sont gouvernées.

Les communautés entrepreneuriales mobilisent les acteurs et le capital locaux et investissent volontairement des ressources dans le développement de compétences. Elles fournissent cependant plus que de simples compétences et avantages économiques. Leurs actions contribuent à attirer et à retenir des entreprises essentielles, que ce soit des exploitations agricoles ou des entreprises et investisseurs plus importants. Elles jouent un rôle de catalyseur pour l'économie locale, en créant des liens au sein de la communauté et en les approfondissant. Leurs activités de mise en réseau et de collaboration permettent de garantir que les prestataires d'EPF produisent des diplômés disposant des bonnes compétences et capables de trouver un emploi. Leur soutien à l'éducation entrepreneuriale permet de découvrir, d'éduquer, de financer et de soutenir des entrepreneurs locaux prometteurs tout au long de leur vie professionnelle.

Il y a deux ans seulement, trouver un emploi était un rêve pratiquement impossible pour les jeunes présentant un handicap à Tbilisi, la capitale de la Georgie.

Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le collège Mermisi, l'une des six écoles professionnelles à tester le programme d'éducation inclusive, et ses partenaires ont brisé le silence et les préjugés entourant le handicap. La communauté entrepreneuriale a réussi à établir une relation avec plus de 250 entreprises locales grâce à des accords formels visant à former et à employer les étudiants du collège, quel que soit leur handicap. Le réseau assez étendu de partenariats de la communauté entrepreneuriale géorgienne va au-delà du programme d'éducation inclusive du gouvernement afin de garantir une adéquation des compétences et une transition de l'école vers le monde du travail ne tenant pas compte des handicaps. Des suivis socioprofessionnels révèlent que 74 % des diplômés ont réussi à intégrer le monde du travail, certaines spécialisations atteignant 95 % d'intégration. Dans certaines professions, les étudiants présentant un handicap devaient leurs condisciples pour l'obtention de postes en raison de leur plus grande motivation et de leurs meilleures compétences sociales.

L'éducation inclusive n'était qu'un projet il y a cinq ou six ans. Elle fait à présent partie intégrante du système. Ce n'est pas la fin.

Marika Zakareishvili, directrice du projet d'éducation inclusive, ministère de l'Éducation et des Sciences, Géorgie





Les actions des communautés entrepreneuriales ont toutefois d'importantes répercussions qui sont plus difficiles à prédire. Dans le cas de la Moldavie, le travail acharné et les activités de mise en réseau de la communauté entrepreneuriale ont abouti à la création de la zone franche économique à Ungheni. Actuellement, la zone franche économique est la zone franche économique la plus diversifiée de Moldavie. Elle héberge 35 résidents, dont environ la moitié sont étrangers (10 personnes sont originaires de l'UE).

Le soutien de la Maison de l'entrepreneuriat est fondamental. Ses conseils ont permis la création de la zone franche économique à Ungheni. Celle-ci est à présent une zone prospère pour les entreprises et le plus grand employeur d'Ungheni.

Alexandru Ambros, maire, conseil municipal d'Ungheni, Moldavie

La zone produit un large éventail de produits et a attiré un investissement global de 55 millions d'USD. Elle procure un emploi à plus de 2 500 personnes possédant diverses compétences, ainsi que des opportunités commerciales aux entreprises locales, aux entreprises communes avec participation d'investisseurs étrangers et à d'autres entités juridiques.

La zone franche économique n'existerait pas sans les efforts de la communauté entrepreneuriale, et elle ne pourrait prospérer sans les fournisseurs locaux soutenus par cette dernière. Rien ne réussit comme le succès. Les opportunités créées par une coopération fructueuse dans le domaine de la gouvernance locale en matière de compétences, de l'entrepreneuriat et de l'emploi sont illimitées et c'est en fin de compte le marché qui détermine les résultats de l'abandon de l'approche cloisonnée. Ils sont indépendants de notre volonté. Ce que les autorités peuvent faire, c'est favoriser un environnement où les communautés entrepreneuriales peuvent continuer à innover et exploiter les opportunités qu'elles créent.



GÉORGIE

Au début, les employeurs étaient réticents à engager des étudiants présentant un handicap. J'ai dû aller les voir et les persuader moi-même que nos étudiants méritent la chance d'effectuer un stage. Ce n'est plus le cas. Aujourd'hui, les employeurs eux-mêmes nous contactent pour proposer des stages.

Nona Gudushauri, directrice d'école, École communautaire Mermisi, district de Nadzaladevi, Tbilisi



La communauté entrepreneuriale de Géorgie, située dans un district de Tbilisi, illustre la façon dont une politique d'éducation inclusive prend son essor. Un établissement local d'enseignement et de formation professionnels a créé un cadre propice à l'apprentissage, dans lequel des élèves d'âges divers, avec ou sans handicap, issus de contextes éducatifs variés, ne se contentent pas d'apprendre ensemble, mais participent aussi collectivement à l'enseignement et à la formation professionnels (EFP) initiaux et continus, à la formation par le travail et à l'apprentissage.



Nona Gudushauri
École Mermisi



Papuna Kordadze
Étudiant à
l'école Mermisi



Ketevan Natriashvili
Ministère de l'Éducation
et des Sciences



Gocha Janelidze
Autorité locale



Darina Gulaziani
École Mermisi



Marika Zakareishvili
Ministère de l'Éducation
et des Sciences



Nate Tsukhrukaidze
«Kartuli Samosi» Ltd



Khatia Laferashvili
Diplômée de
l'école Mermisi



Ketevan Chumburidze
Étudiante
à l'école Mermisi

La Géorgie souhaite vivement démontrer la progression des réformes éducatives et aligner ses politiques et pratiques sur le calendrier de l'UE, centré sur l'enseignement pour tous et l'inclusion sociale. L'objectif du gouvernement est l'intégration systématique de l'éducation inclusive, afin qu'elle fasse partie intégrante de l'EFP parmi les prestataires d'enseignement professionnel nationaux. L'accent est placé sur l'apprentissage au travail afin que les étudiants acquièrent les compétences nécessaires pour trouver un emploi. Dans le contexte régional, la stratégie de l'éducation inclusive repousse les limites et transforme les paradigmes.

Les élèves de l'école Mermisi qui travaillent avec nous sont tous bien préparés. J'encourage les employeurs à travailler avec des élèves de l'école, car notre pays se développe et nous devons soutenir nos jeunes.

Natela Tsukhurkaidze, Kartuli Samosi Ltd

Grâce à l'apprentissage collégial au niveau national avec la Norvège, l'école Mermisi est l'un des six établissements professionnels à la tête de la transition vers un enseignement et une formation professionnels initiaux inclusifs. Cet effort fait partie d'un programme d'éducation inclusive lancé par le ministère de l'éducation et des sciences en 2013, conformément au Plan stratégique pour l'enseignement et la formation professionnels (2013-2020). L'école Mermisi offre aujourd'hui 34 programmes à ses 700 élèves, en étroite collaboration avec les employeurs, sous la forme d'un enseignement et d'une formation professionnels initiaux et continus. Sur les 700 élèves, 52 font partie du programme d'éducation inclusive, ce qui représente une hausse de 350% par rapport à 2013, et un record parmi les prestataires d'enseignement et de formation professionnels en Géorgie. C'est le taux élevé d'intégration des diplômés dans le monde du travail qui attire les élèves vers cette école. Des suivis socioprofessionnels révèlent que 74 % des diplômés ont réussi à intégrer le monde du travail, certaines spécialisations atteignant 95 % d'intégration. La clé du succès de Mermisi réside dans sa relation avec le district et 250 entreprises locales, dans le cadre d'une coopération entre les mondes de l'éducation et de l'entreprise.

La communauté entrepreneuriale a traduit la politique nationale relative à l'éducation inclusive en action concrète, en transformant certains éléments pouvant être perçus comme des obstacles en opportunités. Les élèves, âgés de 15 à 68 ans, sont tous d'origine différente. Le district offre un soutien modeste au collège en apportant des petites améliorations au niveau de l'infrastructure. Toutefois, le principal avantage de cette collaboration entre les partenaires réside dans le lien créé par le district entre l'école (et ses 72 enseignants) et les employeurs locaux, qui permet à l'école d'offrir aux élèves des possibilités de formation par le travail et d'apprentissage.





Pour le proviseur de l'école, qui bénéficie d'informations sur les entreprises locales, le principal obstacle a été de briser les préjugés et de convaincre les employeurs d'embaucher des élèves vivant avec un handicap.

La communauté entrepreneuriale de Tbilissi lutte contre les stéréotypes associés aux personnes vivant avec un handicap. Cette lutte est essentielle, la stigmatisation constituant le principal obstacle à leur entrée dans le monde du travail. La communauté entrepreneuriale sensibilise les employeurs et leur recommande d'offrir des stages aux élèves, y compris à ceux qui vivent avec un handicap. En effet, ces stages sont essentiels à leur intégration dans le monde du travail après l'obtention de leur diplôme. Une personne vivant avec un handicap doit répondre aux exigences minimales fixées par l'employeur. Elle doit posséder les compétences, l'expérience et l'éducation requises, et satisfaire aux conditions énoncées en matière de sécurité, de santé et de condition physique, ainsi qu'à diverses autres exigences. Les employeurs doivent quant à eux trouver des compromis raisonnables avec les élèves, tandis que l'école Mermisi veille à ce qu'un enseignant soit toujours disponible durant la période d'intégration.

Malgré les difficultés initialement rencontrées pour conclure les premiers accords de partenariat avec les entreprises locales, les résultats sont aujourd'hui visibles pour tout le monde. Non seulement les employeurs sont satisfaits des résultats de leur expérience, mais ils ont également découvert les avantages du recrutement d'employés handicapés. Outre le fait de posséder les compétences requises, les élèves présentent également, selon les employeurs, un degré élevé de motivation et d'implication, ainsi que d'excellentes aptitudes sociales. Confrontée à la tâche assez considérable de coordonner plus de 250 accords de partenariat avec les entreprises locales (des PME pour l'essentiel), l'école Mermisi voit ses efforts conséquents récompensés.

Nous dialoguons avec des associations d'employeurs et les employeurs eux-mêmes, qui sont nos principaux partenaires. Nous formons pour eux des personnes compétentes, présentant différentes aptitudes et différents handicaps. Notre tâche consiste à trouver le poste et l'emploi appropriés.

Marika Zakareishvili, directrice du projet d'éducation inclusive, ministère de l'Éducation et des Sciences



MOLDAVIE

Notre rêve est que le travail effectué et les connaissances acquises ici à Ungheni puissent être partagés et utilisés dans d'autres centres régionaux ainsi qu'au niveau national, au profit de nos entrepreneurs et de la République de Moldavie.

Dorin Budeanu, directeur, Maison de l'entrepreneuriat d'Ungheni



La communauté entrepreneuriale moldave est située à Ungheni, une petite ville dynamique située à la frontière avec la Roumanie. Avec le taux d'urbanisation le plus faible en Europe, la Moldavie cherche à stimuler l'économie rurale afin de créer des emplois et de favoriser la création de richesses.





Comme l'exigeaient les conditions d'accès au financement dans le cadre du programme de coopération transfrontalière Tacis de l'UE, les autorités d'Ungheni ont rassemblé les acteurs locaux, en s'appuyant sur les institutions existantes qui fonctionnaient séparément et en assurant leur coordination au moyen d'un centre commun. En 2003, cinq organisations s'étaient rassemblées pour coordonner leur approche et devenir les partenaires fondateurs de la Maison de l'entrepreneuriat d'Ungheni: l'incubateur d'entreprises d'Ungheni, la chambre de commerce et d'industrie d'Ungheni, le centre d'assistance aux entreprises d'Ungheni, l'association des producteurs agricoles et l'organisation internationale non gouvernementale l'Alliance française.

Après l'obtention de l'aide financière, le temps nécessaire a été accordé par toutes les parties concernées au niveau approprié pour discuter des options et identifier le modèle qui permettrait d'utiliser les fonds de la manière la plus durable possible. Les autorités locales ont impliqué les acteurs locaux pertinents dans une prise de décision collective sur la meilleure manière d'utiliser les fonds pour obtenir des résultats à long terme. Tous les acteurs qui étaient présents autour de la table, indépendamment de leur statut individuel ou institutionnel, ont pu exprimer leurs points de vue qui ont été reconnus et examinés, et tout le monde a activement contribué à la planification et à ses résultats finaux.

Le processus a été long, mais a porté ses fruits. Aujourd'hui, plus de douze ans après la mise en place de la Maison de l'entrepreneuriat d'Ungheni, les cinq mêmes membres fondateurs font toujours partie de l'initiative commune.

Le plus grand succès de la communauté est le respect et le rôle consultatif qu'elle a acquis auprès des autorités

Le principal fruit de notre collaboration est l'échange instauré au sujet des nouvelles opportunités économiques dans la région. Cet échange contribue à attirer les investissements et à rendre notre région plus prospère.

Lulia Pancu, vice-présidente, Conseil régional d'Ungheni

locales et régionales. Ses conseils ont permis la création de la zone franche économique à Ungheni, la zone franche économique la plus prospère et diversifiée de Moldavie. Elle héberge 35 résidents, dont environ la moitié sont étrangers, 10 personnes provenant de l'UE. La zone produit des textiles, des produits carnés, des fruits secs et des noix, des pièces d'ameublement, des préformes de bouteilles PET et autres, avec un investissement global de 55 millions d'USD. Elle procure un emploi à plus de 2 500 personnes possédant diverses compétences, ainsi que des opportunités commerciales aux entreprises locales, aux entreprises communes avec participation d'investisseurs étrangers et à d'autres entités juridiques. La zone franche économique n'existerait pas sans les efforts de la communauté entrepreneuriale, et elle ne pourrait prospérer sans les fournisseurs locaux soutenus par cette dernière.

La communauté entrepreneuriale exerce toujours ses activités dans les locaux communs mis à disposition par la municipalité d'Ungheni et tous les membres financent leurs propres activités. En plus de s'être mis d'accord sur un cadre institutionnel durable, les membres fondateurs disposent également d'une flexibilité totale dans la manière dont ils opèrent et couvrent leurs coûts.

Ces deux facteurs, résultant d'un engagement en faveur d'un processus décisionnel inclusif et flexible, fondé sur le principe de subsidiarité et de partenariat significatif, ont permis à la communauté de fonctionner de manière durable pendant plus de 12 ans. Il s'agit d'un exemple parfait des

avantages procurés par les approches collaboratives de la gouvernance des compétences territoriales et de leur capacité à transformer les choses au fil du temps.

La communauté entrepreneuriale a réuni l'ensemble des services de soutien aux entreprises sous un même toit tout en servant d'intermédiaire, en facilitant les relations d'affaires et le développement des compétences locales.

Dorin Budeanu, directeur, Maison de l'entrepreneuriat



8. Intelligentes

La valeur ajoutée potentielle des communautés entrepreneuriales est concrétisée en actions par les territoires intelligents.

Les communautés entrepreneuriales fournissent plus que de simples compétences. Leurs actions contribuent à attirer et à retenir des entreprises essentielles, telles que des exploitations agricoles, des entreprises ou encore des nouvelles industries et de nouveaux investisseurs. Elles jouent un rôle de catalyseur pour l'économie locale, en créant des partenariats territoriaux et en les approfondissant. Leurs activités de mise en réseau et de collaboration permettent de garantir que les prestataires d'EFPP produisent des diplômés disposant des bonnes compétences et capables de trouver un emploi, indépendamment de l'âge, du genre ou du handicap. Leur soutien à l'éducation entrepreneuriale permet de découvrir, d'éduquer, de financer et de soutenir des entrepreneurs locaux prometteurs tout au long de leur vie professionnelle. Ces communautés constituent un moyen précieux de promouvoir et de renforcer l'économie locale et la cohésion sociale.

Malgré leur potentiel, les communautés entrepreneuriales restent trop souvent des sources d'innovation isolées. Il est impossible d'accomplir de réels progrès sur le chemin de la compétitivité, de la croissance économique et de la cohésion sociale si tous les acteurs concernés ne sont pas impliqués dans le processus de communauté entrepreneuriale, et le capital humain fait partie intégrante du développement territorial. La valeur ajoutée potentielle des communautés entrepreneuriales est maximisée et concrétisée en actions par les territoires intelligents, où les acteurs répondent conjointement aux besoins et aux lacunes en matière de compétences sans laisser de sources d'innovation inexploitées.



Notre objectif est que l'éducation des adultes et son financement fassent partie intégrante de la stratégie de développement de la municipalité. Nous avons atteint cet objectif et nous sommes très heureux d'annoncer qu'à partir de l'année prochaine, nous formerons des habitants de Budva pour le marché du travail de Budva grâce au financement de la municipalité de Budva.

Anita Mitrovic Milic, administratrice déléguée, Centre de formation hôtelière, Budva, Monténégro

Au sein des territoires intelligents, le dialogue est inclusif et se concentre sur l'identification de nouvelles solutions et la transformation du développement des compétences au niveau local. La participation des autorités locales, souvent limitée dans le cas des communautés entrepreneuriales, est essentielle au succès des territoires intelligents. Le rôle principal des autorités locales est l'orchestration de l'écosystème de l'économie locale. Au sein des territoires intelligents, les autorités ont compris que, par le biais d'actions conjointes, elles sont capables d'offrir des services qui permettent aux entreprises locales et aux citoyens d'obtenir des résultats bien meilleurs que ce que pourrait offrir un seul acteur.

La communauté entrepreneuriale du Monténégro avait déjà une vision pour Budva il y a 15 ans. Le réseau de partenariats fondé sur l'esprit collaboratif qui caractérise la communauté a permis de contribuer de manière continue à l'essor du tourisme local. En réunissant le secteur privé, l'association du secteur hôtelier et les autorités locales et nationales, le partenariat s'est étendu pour inclure plus de 90 hôtels et 120 restaurants. Bien que la ville soit de petite taille, elle possède donc une économie florissante. L'impact du partenariat se mesure à l'aune des presque mille emplois créés, qui forment une industrie contribuant à plus de 50 % du total des revenus du tourisme du pays.

Aujourd'hui, la communauté entrepreneuriale promeut le concept de territoires intelligents au Monténégro en démontrant leur pouvoir de transformation lorsqu'ils peuvent créer des liens à la fois horizontalement, en rassemblant l'ensemble des acteurs territoriaux concernés, et verticalement, avec les autorités nationales. Dans la municipalité de Budva, l'approche à plusieurs niveaux de la gouvernance a permis le développement des compétences et du capital humain, qui font aujourd'hui partie intégrante de l'aspect développement territorial de la stratégie 2013-2017 de la ville. Cette stratégie est la première du Monténégro prévoyant l'allocation de ressources locales au développement des compétences, au lieu d'un simple transfert à partir du gouvernement central.

En Israël, une communauté entrepreneuriale basée dans la ville d'Hadera est le fer de lance des territoires intelligents. Le gouvernement national, reconnaissant les avantages de la gouvernance collaborative à plusieurs niveaux, a créé un espace permettant à la communauté entrepreneuriale et à d'autres acteurs locaux de contribuer au cycle d'élaboration de politiques en matière de compétences et d'emploi.



Aujourd'hui, la plupart des enfants dans la majorité des écoles acquièrent des compétences qui ne sont pas celles dont ils auront besoin dans la vie.

Je suis très heureux que nous soyons parvenu à changer cela dans notre école. Mon rêve est que toutes les écoles d'Israël ressemblent à la nôtre.

Ilana Shtrahl, Director, École pluridisciplinaire de Hadera, Israel

La communauté a aussi obtenu des financements pour des pratiques locales innovantes en matière de compétences et d'emploi et exploite à présent les moyens de communication mis en place pour recueillir des commentaires, et utilise les connaissances pratiques générées en vue d'adapter son offre dans les domaines de l'éducation et de la formation.

Cette communauté suscite des changements positifs grâce à un mélange d'initiatives descendantes et ascendantes. Bien qu'elle reçoive une aide financière du gouvernement, elle établit clairement les priorités en termes de pratiques innovantes. Le soutien du gouvernement se répartit entre le ministère de l'éducation et le ministère de l'économie, mais le premier a été le plus fortement influencé par les résultats des innovations de la communauté entrepreneuriale.



MONTÉNÉGRO

1999 était une époque différente au Monténégro, c'étaient des temps difficiles. Mais nous avions le sentiment que l'hôtellerie et le tourisme pourraient nous offrir des emplois vraiment attrayants. Mon père a lancé l'idée de la formation pour adultes.

Anita Mitrovic Milic, administratrice déléguée, Centre de formation hôtelière, Budva



La communauté entrepreneuriale du Monténégro à Budva montre la façon dont une seule personne inspirée peut déclencher une réaction en chaîne. Un cercle vertueux de leadership visionnaire et d'innovation a façonné une nouvelle perception, non seulement des métiers du secteur hôtelier, mais aussi de l'industrie dans son ensemble.



Anita Mitrovic Milic
Centre de formation hôtelière



Vukica Jelic
Bureau national de l'emploi



Tatjana Kazanegra
Municipalité de Budva



Vuksan Mitrovic
Centre de formation hôtelière et Association des chefs du Monténégro



Zlatibor Milic
Association du tourisme du Monténégro



Emina Cirlija
Centre de formation hôtelière et Hôtel Résidence



Mirjana Mrkalj
Hôtel Splendid Conference & Spa Resort

La transition économique du Monténégro, qui a démarré voici plus de 15 ans, a entraîné une hausse du taux de chômage à la suite de la disparition de nombreuses entreprises d'État. Beaucoup des aptitudes et des compétences requises auparavant sont soudainement devenues obsolètes, ce qui a provoqué une forte augmentation du taux de chômage. Le ralentissement économique qui s'en est suivi alors que l'économie nationale changeait de direction a cependant ouvert de nouvelles opportunités. De nouvelles formes d'entreprises et de secteurs d'activité ont commencé à apparaître, contribuant à l'élan de croissance économique qui a suivi la restructuration. L'un de ces secteurs est l'hôtellerie, qui depuis ce moment a radicalement changé les perspectives d'emploi locales à Budva.

Cette phase de transition a été propice à la mise en place de la communauté entrepreneuriale de la petite ville côtière de Budva. Un dirigeant visionnaire et chef récompensé doté d'un instinct pour le potentiel touristique de la région y a vu l'opportunité de jeter les fondements de l'industrie du tourisme naissante. Alors qu'il recherchait une main-d'œuvre compétente, il s'est rendu compte du potentiel des travailleurs qui étaient au chômage ou avaient besoin de réintégrer le monde du travail. Afin de répondre aux besoins spécifiques des apprenants adultes, il a décidé de créer un centre de formation pour adultes combinant l'apprentissage par le travail et la formation professionnelle classique au rez-de-chaussée de sa propre habitation. La communauté entrepreneuriale qui est née à cet endroit il y a presque deux décennies a bénéficié d'un important soutien lorsque son fondateur a convaincu le bureau national de l'emploi de faire cause commune avec lui. Depuis lors, ce partenariat s'est agrandi en accueillant la municipalité de Budva et le conseil sectoriel du secteur touristique.

Leur objectif est d'utiliser les compétences pour changer la façon dont les métiers du tourisme sont perçus en général et multiplier les possibilités locales d'emploi, au profit non seulement des jeunes diplômés mais aussi des adultes.

Créé grâce à des fonds obtenus par le Bureau national de l'emploi en 1998, le Centre de formation hôtelière (HEC) a connu des débuts modestes. Aujourd'hui, il forme des adultes à tous les métiers demandés par le secteur de l'hôtellerie en utilisant une méthode qui combine apprentissage théorique et formation pratique.

Les petites et moyennes entreprises n'ont pas assez d'importance pour participer aux réunions du gouvernement. C'est la raison pour laquelle il est préférable d'avoir ce point d'ancrage entre le marché et le secteur réel au niveau local.

Zlatibor Milic, président, Association du tourisme du Monténégro





Les étudiants du centre sont des candidats indépendants qui ont été orientés vers celui-ci par le secteur ou envoyés par le Bureau national de l'emploi dans le cadre d'un ensemble de politiques actives du marché du travail. Les résultats de la communauté entrepreneuriale sont stupéfiants: au terme d'une formation de six mois et d'un stage, plus de 80 % des étudiants obtiennent un emploi et 15 % créent leur propre entreprise.

La municipalité de Budva n'est plus un lieu de villégiature en puissance mais une destination touristique de haute qualité en plein essor. Le nombre de touristes qui la visitent chaque été atteint presque le million et continue à augmenter. Les nouveaux hôtels, qui s'ouvrent à un rythme soutenu, se font concurrence pour recruter des ressources humaines compétentes en provenance du Monténégro et d'ailleurs. Les entreprises investissent des moyens considérables pour former et attirer du personnel qualifié. Quant au Centre de formation hôtelière, malgré sa capacité limitée, il est devenu le point de référence pour les entreprises de toutes tailles. En plus de l'investissement privé dans la formation, en 2015, pour la première fois au Monténégro, une municipalité locale a alloué un budget en faveur de la formation des adultes.

La communauté entrepreneuriale de Budva a montré comment un réseau de partenaires, en liaison avec le Bureau national de l'emploi, a exploité au maximum toutes les possibilités de croissance économique locale. Une approche axée sur le capital humain a permis de transformer les perspectives d'emploi à Budva.

La mine de connaissances générées par ce partenariat mené depuis presque deux décennies a largement contribué à façonner le système et les politiques de formation pour adultes, ainsi que les métiers du secteur hôtelier et de l'économie en général.

Alors qu'il n'existait aucune loi relative à l'éducation des adultes, le partenariat avec le Centre de formation hôtelière nous a fourni une expérience utile et un excellent modèle de référence que nous utilisons lors de l'élaboration d'une loi nationale.

Vukica Jelic, directrice des services de l'emploi, Bureau national de l'emploi



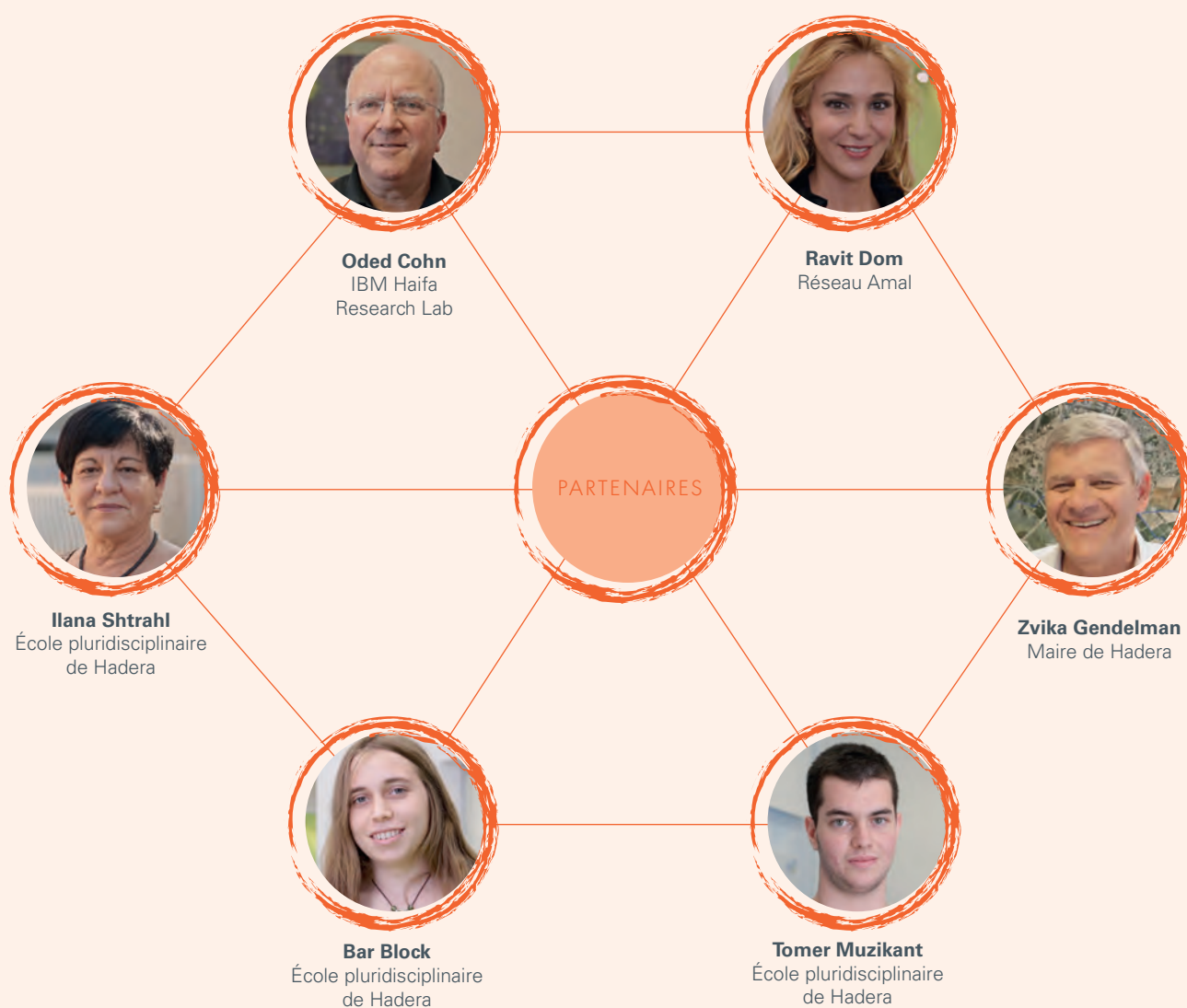
ISRAËL

Ils savent que s'ils osent, s'ils essayent et s'ils font des erreurs, ils apprennent de leurs erreurs et persévèrent jusqu'à réussir.

Ravit Dom, General Manager, réseau Amal, Hadera



La communauté entrepreneuriale d'Israël vise à inculquer les compétences relatives à la pensée innovante et créative dans l'école pluridisciplinaire de Hadera. Les étudiants ont la possibilité de découvrir concrètement le cycle économique local en matière de recherche et d'innovation, ce qui en retour les aide à s'adapter au monde du travail réel à Hadera.



La communauté entrepreneuriale d'Israël est un exemple de bonne gouvernance à plusieurs niveaux et du changement transformationnel à l'œuvre. Le gouvernement national, reconnaissant les avantages de la gouvernance à plusieurs niveaux, a créé un espace permettant à la communauté entrepreneuriale et d'autres acteurs locaux de contribuer au cycle d'élaboration de politiques en matière de compétences et d'emploi, de la conception à la mise en œuvre. La communauté a aussi obtenu des financements pour des pratiques locales innovantes en matière de compétences et d'emploi et exploite à présent les moyens de communication mis en place pour recueillir des commentaires, et utilise connaissances pratiques générées en vue d'adapter son offre dans les domaines de l'éducation et de la formation.

Il existe à tout moment une pénurie de 5 000 employés possédant des compétences dans le domaine de la haute technologie sur le marché du travail israélien. Le déficit de compétences reste un problème malgré la croissance du secteur des jeunes entreprises spécialisées dans la haute technologie en Israël, ce qui a conduit à une réhabilitation de la filière de la formation professionnelle. Environ 40 % des jeunes suivaient le parcours de formation professionnelle après le lycée jusque dans les années 1980, lorsque le gouvernement, à travers sa politique, a commencé à mettre l'accent sur l'enseignement supérieur. Le nombre d'inscriptions dans les universités a augmenté de manière significative, si bien que le pourcentage d'étudiants intégrant le système d'EFPP a chuté à tout juste 25 %.

Cependant, au cours des cinq dernières années, la balance a commencé à pencher de nouveau vers les écoles professionnelles qui ont acquis la réputation de proposer une formation professionnelle de haute qualité et de haute technologie.

En mai 2013, le réseau d'éducation Amal a créé un centre d'entrepreneuriat au sein du lycée pluridisciplinaire de Hadera. Ce centre accueille actuellement 70 élèves âgés de 15 à 18 ans, qui doivent assister aux cours au moins deux fois par semaine. Au sein du centre, les élèves abordent le domaine des affaires dans son intégralité, de la conception d'idées aux ventes, en passant par la production et le marketing. Les parents sont des partenaires actifs qui permettent de mettre en contact le centre et les entreprises locales ou les sociétés multinationales dont les hauts responsables consacrent du temps et octroient des fonds au centre.

Après un an et demi dans ce centre, j'ai appris énormément. À présent je sais exactement où aller et comment concrétiser une idée.

Tomer Muzikant, élève, École pluridisciplinaire de Hadera





Les sujets sur lesquels les élèves travaillent émergent de la collaboration du centre avec une école maternelle locale qui accueille des enfants qui ont des besoins spéciaux. Chaque élève ou groupe d'élèves étudie les besoins et les problèmes d'un enfant en particulier. Ils choisissent ensuite l'une des options suivantes pour leur projet d'entrepreneuriat:

1. développement d'aides médicales externes: conception et production d'un jeu ou d'un autre dispositif pour un enfant ayant des besoins spéciaux via une imprimante 3D installée dans le centre;
2. développement d'une application pour tablette: développement de jeux pour tablettes avec la société iDigital (représentant d'Apple en Israël) et la société IBM.

Depuis l'ouverture du centre d'entrepreneuriat, on observe que non seulement le niveau de participation de tous les élèves qui fréquentent l'école a augmenté, mais que les méthodes d'enseignement sont en train d'évoluer pour s'adapter aux approches dynamiques et innovantes du centre, basées sur les besoins réels du monde du travail. Les élèves sont plus motivés et cela se reflète dans les résultats de leurs tests.

Les résultats du modèle mis en place à Hadera contribuent à façonner le système d'EFP. Une telle contribution a été rendue possible par le processus de gouvernance à plusieurs niveaux, qui permet aux acteurs locaux engagés dans la communauté entrepreneuriale auprès des autorités locales, des écoles, du secteur privé et des organisations non gouvernementales, de

faire remonter les enseignements tirés de ces initiatives et de les intégrer dans le cycle d'élaboration des politiques.

La communauté entrepreneuriale d'Israël est un bon exemple qui permet de comprendre la manière dont une initiative locale peut déclencher un changement transformationnel lorsque la valeur ajoutée issue de la pratique est reconnue. Les retombées des communautés entrepreneuriales vont potentiellement bien au-delà de leurs objectifs immédiats.

Il est important de familiariser les jeunes avec les sciences et la technologie le plus tôt possible. Toutefois, encourager les étudiants à se diriger vers le domaine des technologies n'est pas suffisant. Le plus important est de contribuer à créer une génération de jeunes qui croient au changement.

Oded Cohn, vice-président et directeur, IBM Haifa Research Lab

9. En résumé

Les individus sont le principal atout, la principale ressource et le principal argument de vente d'une communauté. La mesure dans laquelle les acteurs locaux peuvent influencer les décisions les concernant varie, et les impliquer est souvent plus facile à dire qu'à faire.

Les communautés entrepreneuriales exploitent les atouts locaux et créent des opportunités en matière de compétences, d'emploi et de développement local. Elles n'apparaissent pas en raison de l'absence de cadres politiques. Le financement n'est pas le moteur de leur existence mais, tel une étincelle, il peut être provoquer leur existence. Lorsque les processus de gouvernance permettent l'existence d'un espace pour le dialogue et l'élaboration de politiques ascendante et participent de manière active à la création de cet espace, les communautés se réunissent pour exploiter les atouts locaux. Au sein du dialogue vertical et horizontal elles peuvent non seulement prospérer et influencer le développement au niveau local, mais également avoir des répercussions qui profitent à l'ensemble de la communauté.

Parfois les gens n'agissent pas car ils ne sont pas impliqués dans le processus. Lorsque les autorités leur offrent les moyens et le soutien nécessaires pour résoudre leurs propres problèmes, les acteurs locaux peuvent agir. En tant que décideurs politiques, nous apprenons beaucoup de la façon dont les personnes sur le terrain, au niveau local, font face à certains problèmes et trouvent des solutions. Nous en tenons ensuite compte lors de l'élaboration des politiques.

Joao Santos, chef d'unité faisant fonction, Formation professionnelle et éducation des adultes, DG Emploi, Affaires sociales et Inclusion, Commission européenne

Si vous souhaitez améliorer la situation économique et sociale des pays partenaires de l'ETF, vous ne pouvez adopter une approche descendante. Une approche ascendante rendra votre contribution plus inclusive.

Sherif Younis, conseiller financier et commercial, Union pour la Méditerranée

Les communautés entrepreneuriales ont une influence sur le développement socio-économique de leur territoire en renforçant les compétences existantes et en créant de nouvelles grâce à l'identification active des atouts locaux, la promotion de l'innovation locale par de meilleures performances et la compétitivité de l'économie formelle, ainsi que grâce à la recherche de moyens d'influencer leur gouvernance.

Lorsque les communautés entrepreneuriales sont couplées à de bons mécanismes de gouvernance au niveau local qui leur permettent de réunir les approches et l'information, elles ont le potentiel de réduire la distance qui sépare les autorités locales des autres acteurs au sein de leur écosystème. Elles fournissent des informations précieuses qui peuvent aider le gouvernement à aligner l'offre de services publics sur



les besoins et les priorités au niveau local et à garantir des réponses territoriales opportunes et adaptées.

Dans de nombreux cas, les gouvernements rendent déjà possibles les activités des partenariats territoriaux, peut-être involontairement, en ne créant pas d'obstacles. Néanmoins, une exploitation plus systématique des opportunités créées par les partenariats territoriaux nécessite des mécanismes de responsabilisation explicites pour la gouvernance participative à tous les niveaux.

Il est essentiel pour les entreprises de participer à la création de compétences car elles ont besoin de travailleurs compétents faisant preuve de créativité. Les compétences changent et nous devons collaborer étroitement avec les écoles professionnelles et les personnes chargées de l'élaboration des programmes d'étude afin de disposer des compétences nécessaires et de rendre le secteur privé compétitif.

Friederike Sözen, Eurochambres

Les enseignements tirés des communautés entrepreneuriales permettent aux acteurs territoriaux de s'inspirer des opportunités offertes par les réseaux et les partenariats pour la transformation des compétences et le développement au niveau local, ainsi que de reconnaître ces opportunités. Des initiatives peuvent naître malgré les limites du cadre de gouvernance et peuvent en réalité être considérées comme une opportunité pour insuffler un changement transformationnel de manière ascendante.

Ces processus peuvent uniquement aboutir à un changement du système ou avoir un impact sur celui-ci lorsqu'une bonne gouvernance, un dialogue horizontal et vertical à plusieurs niveaux qui soit efficace et efficient et le principe de subsidiarité sont mis en œuvre. Il convient de soutenir et de promouvoir le dialogue entre les acteurs, les coalitions, les réseaux et les partenariats sectoriels et intersectoriels.

Ce n'est qu'à travers des partenariats qu'il est possible de créer et d'exploiter des opportunités, d'être à la pointe de l'innovation et de tirer profit au mieux de ses retombées,



lorsque les compétences sont le moteur du changement et se trouvent au cœur de la cohésion économique et sociale.

- La gouvernance à plusieurs niveaux est partout.
- La collaboration ne nécessite pas de fonds.
- L'innovation naît d'états d'esprit.
- L'impact se mesure à l'aune de la diversification économique, de la taille de la classe moyenne et de la cohésion sociale.
- Le pouvoir de transformer les compétences, l'emploi et les perspectives d'entrepreneuriat.

Les politiques qui sont comprises et connectées sont mises en œuvre.

Les communautés locales - les villes et les régions - jouent un rôle historique en tant qu'initiatrices et pionnières des services et systèmes d'éducation.

Luc van den Brande, vice-président, Comité des régions, Belgique



L'ETF est une agence de l'UE qui aide les pays en transition et les pays en développement à exploiter le potentiel de leur capital humain par la réforme de leurs systèmes d'éducation, de formation et du marché du travail, dans le cadre des politiques de relations extérieures de l'UE.

