

# LES COMPÉTENCES LOCALES SONT IMPORTANTES

MOLDAVIE



# Communautés entrepreneuriales:

Insuffler le changement dans les  
communautés des pays partenaires  
de l'ETF



**La communauté entrepreneuriale moldave est un exemple de cas où les autorités locales choisissent une approche collective lorsqu'elles en ont l'occasion et lorsqu'elles sont convaincues que l'intervention serait plus efficace et durable si elle était effectuée conjointement. Le partenariat qui en résulte rassemble les forces respectives parmi les différents acteurs:**

- la Maison de l'entrepreneuriat d'Ungheni (organisation non gouvernementale) (acteur principal)
- la ville d'Ungheni
- le district 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
- l'Alliance française

Ce cas est révélateur des avantages d'une mise en œuvre locale lorsque des approches inclusives sont appliquées à l'engagement communautaire et à des partenariats durables adaptés aux fins recherchées qui porteront leurs fruits bien au-delà du financement externe du projet.

À Ungheni, lorsque l'aide financière du projet de coopération transfrontalière TACIS de la Commission européenne a été reçue, le temps nécessaire a été accordé par toutes les parties concernées au niveau approprié pour discuter des options et pour finalement identifier le modèle qui aboutirait à la solution la plus durable pour le financement. À ce moment, les autorités locales ont impliqué les acteurs locaux pertinents afin de décider ensemble des moyens les plus appropriés pour investir le financement reçu de manière à ce qu'il porte ses fruits dans les années à venir. 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 était 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: 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'Alliance française. La communauté entrepreneuriale exerce toujours ses activités dans les locaux communs mis à disposition par la municipalité d'Ungheni. 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 les coûts convenus collectivement. 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 entrepreneuriale de fonctionner de manière durable pendant plus de 12 ans. Tous les membres de la communauté bénéficient d'une action commune.



## Un endroit pour le talent local: la Maison de l'entrepreneuriat d'Unghenii



**Projet:**

Le partenariat oriente le potentiel économique des entreprises locales vers les objectifs de développement de la communauté



**La communauté entrepreneuriale moldave a été créée en 2003 grâce à un financement octroyé dans le cadre du programme TACIS de l'UE. Parmi les partenaires clés figurent le bureau du maire, l'autorité locale, et la Maison de l'entrepreneuriat d'Ungheni, qui est composée de quatre organisations non gouvernementales. Le partenariat oriente le potentiel économique des entreprises locales vers les objectifs de développement de la communauté. Il fournit un renforcement des capacités et une assurance de croissance, une gestion des performances et soutient l'internationalisation des entreprises.**

Ungheni est une petite ville dynamique située à la frontière entre la Moldavie et 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. Encourager l'activité entrepreneuriale dans les communautés rurales en offrant des avantages fiscaux et d'autres soutiens administratifs est une façon certaine de répondre à ces besoins. Grâce à une subvention de l'UE octroyée au titre du programme TACIS, le ministère moldave de l'économie a développé l'idée initiale de créer des centres régionaux pour les entrepreneurs. Le ministère a commandé une étude de faisabilité au bureau d'études international GFA afin d'identifier le meilleur endroit, et Ungheni a été choisie en raison de sa proximité avec la frontière, de sa bonne infrastructure de transport et de sa réputation d'excellence en matière de pratiques agricoles.

Comme l'exigeait le financement de TACIS, les autorités locales 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, quatre organisations s'étaient rassemblées pour coordonner leur approche et étaient devenues les partenaires fondateurs de l'incubateur d'entreprises, en collaboration avec l'équipe mise en place pour créer la Maison de l'entrepreneuriat d'Ungheni (EHU): la chambre de commerce et d'industrie d'Ungheni, le centre d'assistance aux entreprises d'Ungheni (UBSC), l'association des producteurs agricoles (UCALNIS), et l'organisation internationale non gouvernementale, l'Alliance française.

«L'administration publique locale a offert des locaux meublés qui nécessitaient des réparations générales. Grâce aux fonds du projet, l'ancien bâtiment a été reconstruit, et deux ailes y ont été ajoutées», explique le directeur adjoint Dorin Budeanu. «En tant qu'organisme, l'EHU paie toutes les taxes commerciales ordinaires et doit couvrir les coûts de toutes les dépenses habituelles, du chauffage et de l'entretien au nettoyage et à la sécurité. La chambre de commerce et d'industrie d'Ungheni et UCALNIS sont les principaux bailleurs de fonds, notamment lorsqu'il s'agit de payer la facture de chauffage en hiver!»

### Guichet unique

La flexibilité dont disposent les autorités locales pour rassembler des organisations partenaires qui n'ont encore jamais été autour d'une même table a contribué à l'obtention d'un résultat durable. Elles ont élaboré un scénario réaliste, et le projet a été mis en place dans le but d'atteindre plusieurs objectifs principaux, notamment le développement de l'agriculture écologique (biologique); la création et la promotion des exportations vers la Roumanie; et la mise en place d'un guichet unique pour que les entrepreneurs moldaves obtiennent des documents douaniers et d'exportation.

«Un objectif connexe visait la création de l'ONG qui gérerait l'incubateur d'entreprises au sein de l'EHU», déclare Dorin Budeanu, ajoutant que depuis sa création, plus de 60 entreprises sont passées par l'incubateur d'entreprises. Environ 70 pour cent de ces entreprises ont connu un succès, les autres ont été dissoutes ou ont fusionné avec d'autres



#### Projet:

Adela Enache, formatrice en entreprise, propose un programme qui envisage les entrepreneurs en herbe aux diverses étapes de la croissance de l'entreprise





entreprises. Aucun entrepreneur, dont la plupart provenaient de la région d'Ungheni, n'a abandonné son projet durant la période passée dans l'incubateur.

L'EHU disposait de toute la liberté nécessaire pour mettre en place ses normes opérationnelles, ce qui lui a permis de trouver un modèle qui fonctionne d'un point de vue financier. Par exemple, elle n'héberge pas seulement de nouvelles entreprises, mais accueille aussi des succursales de plus grandes sociétés. Le loyer payé par les entreprises a permis à l'EHU de survivre à des moments difficiles.

Bien que la crise financière de 2007 ait entraîné une diminution du nombre d'entreprises dans la Maison de l'entrepreneuriat en raison de l'augmentation des tarifs des services publics et des autres coûts, les résidents ont continué à bénéficier de consultations gratuites avec des spécialistes internes portant sur un éventail de questions liées aux besoins de base des entreprises. Ils ont également eu l'occasion d'être représentés lors de promotions effectuées par la chambre de commerce et d'industrie dans d'autres pays. Dorin Budeanu pense que, même sans aucun résident dans l'incubateur d'entreprises, la collaboration se poursuivra entre les organisations partenaires fondatrices, «pour fournir une formation commerciale et promouvoir les bonnes pratiques dans le développement des entreprises locales et d'exportation, notamment dans le secteur agricole qui est essentiel pour l'économie régionale d'Ungheni.»

De nombreux concurrents commerciaux offrent des espaces de bureaux à bas prix à Ungheni. Cependant, la structure de l'EHU, avec son partenariat composé de cinq organisations, est au centre de sa proposition. Faire partie de la Maison de l'entrepreneuriat donne aux résidents un accès à d'autres services, tels que le rôle de la CCI comme le plus grand courtier ou facilitateur d'affaires dans la région et le rôle de l'UCALNIS qui consiste à aider les petites exploitations agricoles à acheter des étoffes, des produits chimiques, des semences et d'autres produits de première nécessité à prix réduit. L'Alliance française, bien que ne contribuant pas directement aux opportunités de développement des entreprises, met à disposition une bibliothèque gratuite de documents en français, qui attire les étudiants et les autres personnes qui apprennent le français.

### Connecter les talents locaux

Mikhail Savin - connu sous le nom de Misha - est un ancien militaire moldave qui estimait avoir beaucoup à offrir en prenant sa retraite de l'armée à un âge relativement jeune. Il a remarqué le grand nombre de travaux de construction ayant lieu à Ungheni avec l'émergence de nouvelles propriétés

### Des priorités relatives à l'apprentissage tout au long de la vie prennent forme

En juillet 2014, Veaceslav Nicik, responsable de l'apprentissage tout au long de la vie au ministère de l'éducation, a présidé un groupe de travail qui a rédigé la version initiale d'une stratégie exhaustive d'apprentissage tout au long de la vie pour la Moldavie. Le groupe a été invité à une conférence de l'ETF sur les priorités stratégiques de la Moldavie relatives à l'apprentissage tout au long de la vie.

**Source:** From Continuing Vocational Training To A Lifelong Learning Strategy In Moldova, [www.etf.europa.eu](http://www.etf.europa.eu)



résidentielles et commerciales. Il lui est venu à l'esprit que tous ces nouveaux bâtiments devraient être meublés, et qu'il pourrait bien être la personne adéquate pour fournir les meubles nécessaires. Il avait besoin de deux choses pour que son idée se concrétise: un environnement propice, pas simplement un bureau et un téléphone, et une offre spécifique. Ayant eu l'idée de produire des meubles sur mesure conçus spécialement pour répondre aux besoins de chaque consommateur, il s'est tourné vers l'EHU pour trouver des ressources. Outre les loyers préférentiels, il y a eu accès à des services partagés en matière d'informatique, de marketing, de conseil juridique et réglementaire et de comptabilité, ainsi qu'à un encadrement et une formation sur l'élaboration et la gestion du plan d'entreprise. Il a également rejoint une communauté en expansion où les résidents puisent leur force les uns des autres et partagent des idées, des contacts et leur expérience.

Misha décrit l'expérience qu'il a acquise dans l'incubateur d'entreprises comme étant inestimable. «Poursuivre l'activité, tenir une comptabilité correcte, faire des études de marché, et exercer d'autres activités commerciales sont des compétences que j'ai acquises ici dans l'incubateur d'entreprises», déclare-t-il. Misha reconnaît le rôle important joué par les consultants, les experts et les conseillers avec lesquels il s'est entretenu. «Leurs recommandations, leurs conseils et leur expertise m'ont été très utiles.» Il comprend également l'importance de transmettre ces conseils, et de créer des opportunités pour les personnes qu'il engage désormais dans son atelier. Il souhaite que ses employés deviennent également des entrepreneurs. Son ébéniste principal, Valentin Suliman, est désireux de le prendre au mot: «À l'avenir, j'ai l'intention de racheter des parts de cette entreprise et éventuellement d'avoir ma propre société. Je veux connaître le même succès que cette entreprise.»

Adela Enache, formatrice en entreprise, propose un programme qui envisage les entrepreneurs en herbe aux diverses étapes de la croissance de l'entreprise. «Le principal résultat que j'attends de mon cours est que les participants aient moins de problèmes lors de la création de leur entreprise. Nous couvrons trois étapes: le démarrage de l'activité, le développement de l'idée, et ensuite le développement personnel.»

Les «lauréats» de l'incubateur d'entreprises sont intégrés dans un processus éducatif supplémentaire, étant donné qu'ils sont impliqués dans l'encadrement des résidents actuels, les visites des usines, des bureaux et d'autres sites d'entreprises afin de voir comment les choses se déroulent, tant en Moldavie que de l'autre côté de la frontière, en Roumanie. L'aspect transfrontalier fait partie de l'ADN de



l'EHU, et les avantages sont de deux types: tout d'abord, l'accès des entreprises d'Ungheni aux plus grands marchés en Roumanie, et ensuite les différentes possibilités de financement de l'UE qu'offre la Roumanie en sa qualité de membre de l'UE. À l'inverse, les entreprises roumaines peuvent tirer profit des conditions avantageuses de la Maison de l'entrepreneuriat pour se développer sur le marché moldave.

Une organisation gouvernementale locale appelée Nexus, qui offre des services de migration aux Moldaves cherchant à déménager à l'étranger et à ceux ayant déjà rejoint la diaspora moldave, occupe une grande partie du premier étage de l'EHU depuis 2011. Les partenaires et sponsors de Nexus reconnaissent que la capacité du gouvernement national à collaborer avec les autorités locales, les entreprises privées et les acteurs de la société civile s'inscrit dans le cadre d'une chaîne de valeur du développement de la migration dans laquelle les objectifs des secteurs public et privé sont liés aux besoins des migrants. Andrian Cheptonar, directeur du centre de services Nexus à l'EHU, exerçait auparavant les





### Projet:

Les «lauréats» de l'incubateur d'entreprises sont intégrés dans un processus éducatif supplémentaire, étant donné qu'ils sont impliqués dans l'encadrement des résidents actuels



fonctions de conseiller du maire. «Nexus est un bon exemple de coopération entre les autorités locales et l'EHU. L'espace a été mis à notre disposition parce qu'au tout début, le concept de Nexus était fondé sur l'idée d'un centre qui fournit des services exhaustifs aux migrants qui ont l'intention de migrer, ou de revenir afin d'investir au niveau local, et nous les mettons en contact avec les prestataires de services.»

### Maison et mairie

Alexandru Ambros, le maire d'Ungheni, en est à son deuxième mandat et exerce les fonctions de maire depuis 2007. Bien que la Maison de l'entrepreneuriat ait été établie durant le mandat de son prédécesseur, il la considère comme un «endroit spécial» où les personnes qui souhaitent créer une nouvelle entreprise, notamment les jeunes, peuvent travailler dans un environnement propice. «Les jeunes qui se lancent dans la création d'une entreprise sont confrontés à des défis tels que le manque de connaissances, d'expérience et de ressources financières. C'est à ce moment que l'EHU peut être très utile.»

### L'entrepreneuriat comme instrument

Le ministère moldave de l'économie investit dans la formation entrepreneuriale ainsi que dans la formation professionnelle continue, et vise à faire participer les plus petites entreprises au développement du capital humain. La stratégie sectorielle 2012-2020 en faveur des PME prévoit des mesures d'incitation visant à encourager les entreprises à participer au processus, et l'ETF apporte son aide en favorisant des partenariats stratégiques entre le gouvernement et les entreprises.

**Source:** Country Project Moldova, [www.etf.europa.eu](http://www.etf.europa.eu)

Le maire Ambros considère que l'EHU est un projet pionnier en Moldavie, qui sera reproduit dans d'autres parties du pays, et peut-être aussi dans d'autres pays. C'est l'une des raisons pour lesquelles la mairie a continué de soutenir le projet de l'EHU après la fin du financement du projet initial. M. Ambros déclare qu'il existe de nombreux domaines de collaboration entre la mairie et l'EHU, notamment la création d'une zone franche économique à Ungheni. «Nous avons pris la décision d'établir une zone franche économique fondée sur nos consultations avec l'EHU, et il s'agit assurément d'une zone prospère.»

La zone franche économique accueille 35 entreprises enregistrées, qui emploient plus de 2 100 personnes et exercent des activités dans différents domaines allant de l'atelier de meubles sur mesure de Misha à l'embouteillage de boissons non alcoolisées et à la fabrication de tapis. En 2014, elle a remporté un investissement interne de plus de 58 millions de dollars américains. «Les entreprises internationales sont attirées par les conditions favorables de la zone, et viennent régulièrement à nous en quête de main-d'œuvre», déclare Lulia Pancu, vice-présidente du conseil du district d'Ungheni. «Cependant, leurs exigences ne correspondent pas toujours à ce que nous avons en matière de qualifications de la main-d'œuvre disponible. Nous organisons alors des formations basées sur les demandes de ces entreprises internationales venant à Ungheni, nous recherchons des personnes intéressées par une requalification ou prêtes de manière générale à travailler pour ces entreprises, sur la base de la demande. Pour le moment, cela fonctionne bien, et cela a entraîné une réduction du taux de chômage à Ungheni.»

Lulia Pancu considère la coopération entre l'EHU et le conseil du district comme étant très fructueuse, notamment lorsqu'il s'agit d'aider à développer de nouveaux marchés dans d'autres pays pour les industries régionales prioritaires de l'agriculture et du tourisme. Parmi les points essentiels, notons que l'EHU offre des éléments probants fondés sur la pratique aux autorités locales et du district, éléments qui permettent d'aboutir à des réponses plus ciblées et plus adaptées qui sont bénéfiques au commerce local. Son rôle dans le développement général de la main-d'œuvre est également important. «L'EHU nous aide à former des personnes qui souhaitent se requalifier ou peut-être se tourner vers une autre profession recherchée. La Maison de l'entrepreneuriat d'Ungheni est réellement un endroit pour le talent local, non seulement pour les nouveaux entrepreneurs, mais pour quiconque cherchant des conseils sur le développement professionnel et de l'entreprise.»

## Travaux continus dans le secteur agroalimentaire

Depuis 2012, l'ETF aide la Moldavie à analyser la demande de formation professionnelle continue, notamment dans le secteur alimentaire et agricole. Plusieurs ministères, syndicats, représentants des employeurs et experts du secteur ont participé ensemble à une série d'ateliers sur l'évaluation des besoins de l'offre de formation.

**Source:** Methodology For Assessing The Demand For Continuing Vocational Training (CVT) In The Agro-Food Sector, [www.etf.europa.eu](http://www.etf.europa.eu)









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 des systèmes d'éducation, de formation et du marché du travail dans le cadre des politiques de relations extérieures de l'UE.

