

L'entrepreneuriat et le monde des affaires, Slovénie

Cette étude de cas présente un projet qui aide les jeunes à créer une entreprise. Elle décrit les objectifs et le fondement du projet, ainsi que ses activités, notamment des formations en entrepreneuriat, des services de coaching, de mentorat et de conseil en entreprise ainsi qu'une allocation. Des données attestant de l'impact du programme sont également incluses. Finalement, elle traite des défis rencontrés lors de la conception et de la mise en œuvre du projet et des conditions permettant le transfert de cette approche à un autre contexte.

Objectifs

«L'entrepreneuriat et le monde des affaires» (Podjetno v svet podjetnistva) a été développé dans l'optique de remédier au taux de chômage élevé parmi les personnes très instruites de moins de 35 ans, titulaires d'un diplôme universitaire de premier ou troisième cycle, indépendamment de l'université, du programme d'études ou du type d'études. Il vise à permettre aux participants retenus d'identifier et d'exploiter une opportunité commerciale afin de devenir indépendants, de créer leur propre entreprise ou de trouver un travail auprès d'un autre employeur. Le projet a été mis en place afin de poursuivre les principaux objectifs suivants:

- diminution du taux de chômage des jeunes;
- renforcement des compétences entrepreneuriales;
- création d'emplois de haute qualité.

Le projet octroyait un salaire pendant 6 mois par l'intermédiaire des agences de développement régional (RDA) pendant que les participants suivaient un programme de formation intensif sur l'entrepreneuriat, le marketing, la vente, la comptabilité et la gestion financière ou qu'ils bénéficiaient de services de coaching et de mentorat pour développer un projet d'entreprise spécifique. Au terme du programme, les participants reçoivent des services de consultance et de conseil pendant une année supplémentaire. Le projet a été mis à l'essai dans la région de Zasavje entre 2009 et 2012 et mis en œuvre à l'échelle nationale en 2013 et 2014.

Fondement

Le programme a d'abord été mis en place au niveau régional, à Zasavje, la plus petite région de Slovénie. Autrefois région industrielle et houillère fortement développée, elle a subi une perte rapide d'emplois en raison des tendances néfastes du marché et de la concurrence. Dans un contexte de faibles investissements dans les nouvelles entreprises et de maigre croissance des sociétés

existantes, l'entrepreneuriat des jeunes a été considéré comme une solution potentielle pour raviver le développement de la région.

Les jeunes Slovènes rencontraient (et rencontrent toujours) des obstacles pour intégrer le marché du travail, ce qui les empêche de trouver un emploi convenable. Malgré les ressources et l'énergie déployées pendant leurs études, le chômage de longue durée nuit à leurs perspectives sociales et économiques à long terme et les force à accepter toutes sortes d'emplois précaires. Parmi les principales raisons expliquant leurs difficultés à intégrer le marché du travail figurent:

- un manque d'expérience professionnelle;
- un déséquilibre entre l'offre de formation et la demande sur le marché du travail;
- une prédominance des offres d'emploi local à court terme ou intermittent;
- une pénurie de nouveaux emplois.

Dès lors, l'initiative visait, d'une part, à remédier au déséquilibre entre les compétences développées au sein du système d'enseignement supérieur et les compétences requises par les employeurs et, d'autre part, à pallier une lacune sur le plan politique (à savoir un nombre insuffisant de mesures actives du marché du travail pour les jeunes diplômés).

Activités

Ce projet a fourni des formations et des services de mentorat et de conseil individuel en entreprise, afin d'apporter aux participants les compétences essentielles nécessaires au développement et à la mise en œuvre d'un projet d'entreprise. L'objectif consistait à permettre aux bénéficiaires de créer une entreprise et devenir indépendants ou de trouver un emploi salarié, au cours de l'année suivant la fin de la formation. Les candidats potentiels devaient remplir les conditions suivantes pour être éligibles au programme:

- être inscrit comme demandeur d'emploi;
- avoir moins de 35 ans;
- être titulaire d'un diplôme de l'enseignement secondaire, d'études supérieures, d'un master ou d'un doctorat;
- avoir un projet d'entreprise;
- résider de façon permanente dans la région.

Le projet a été mis en œuvre en 3 étapes: i) le projet pilote dans la région de Zasavje entre 2009 et 2012; ii) la mise en œuvre du projet national par chacune des 12 RDA en 2013; iii) l'exécution, en 2014, d'un projet national à plus large échelle par les 12 RDA avec un nombre plus important de participants. Le projet pilote initial de la région de Zasavje comptait 40 personnes. Le groupe cible du programme national comprenait 240 personnes en 2013 et 360 en 2014.

La première étape a été mise en œuvre uniquement par l'agence de développement régional de Zagorje dans la région de Zasavje, avec le soutien de la municipalité de Zagorje ob Savi. Le projet national a été exécuté par les 12 RDA de Slovénie, avec l'appui du ministère slovène du travail, de la famille, des affaires sociales et de l'égalité des chances. Même si chaque RDA jouissait d'un certain niveau de flexibilité pour la mise en œuvre du projet dans sa région, la RDA de Zagorje ob Savi, en tant que chef de file, assurait un rôle général de supervision. Elle était également chargée de la rédaction des rapports et endossait la responsabilité financière.

Toutes les étapes du projet ont suivi la même approche que celle développée lors de la phase initiale. Le processus se déroulait comme suit:

1. appel à candidatures et processus de sélection;
2. emploi au sein des RDA et formation intensive pendant une période de temps déterminée;
3. services de conseil pendant un an après la fin du programme.

Toutes les RDA ont publié simultanément les appels à candidatures dans le Journal officiel de Slovénie et sur l'internet, afin de susciter suffisamment d'intérêt pour sélectionner 10 participants pour chaque cycle de mise en œuvre. L'étape initiale comprenait 4 appels à candidatures,

et 10 participants par appel ont été choisis pour un programme de formation et un travail de 6 mois. L'emploi et le programme de formation ont été réduits respectivement à 5 mois (2 appels par an) et 4 mois (3 appels par an) lors des projets nationaux en 2013 et 2014. La diminution de la durée de l'emploi et du programme de formation visait à intégrer des groupes de participants supplémentaires, tout en gardant les mêmes ressources financières.

Pour postuler au projet, les candidats devaient soumettre un formulaire de candidature, remplir un questionnaire et fournir leur curriculum vitae, leurs certificats d'études et une preuve d'inscription comme demandeur d'emploi auprès du service de l'emploi. Outre des informations générales sur les candidats, le questionnaire leur demandait de donner des renseignements sur leurs compétences et leurs intérêts, leurs objectifs professionnels, leur idée d'entreprise ainsi que leur motivation à devenir entrepreneurs, et les moyens pour y parvenir. Le nombre de candidats variait entre les régions; le niveau d'intérêt était plus faible dans les communautés plus petites, et plus élevé dans les grandes villes, telles que Ljubljana et Maribor. Le comité d'évaluation de chaque RDA était composé de deux membres du personnel, un mentor externe et un employé du service de l'emploi. Ils convoquaient entre 20 et 50 candidats (par région) à un entretien. Les principaux critères de sélection des participants au projet portaient sur le potentiel entrepreneurial du candidat, ses connaissances, sa motivation et ses intérêts et, en particulier, son projet d'entreprise et les possibilités pour le mettre en œuvre.

Les 10 participants retenus dans chaque région étaient engagés par les RDA en tant que fonctionnaires sous contrat à temps plein au salaire minimal (789 euros par mois en 2014), pendant toute la durée de leur participation au programme de formation intensif dispensé par le personnel de l'agence et les mentors externes. Chaque RDA faisait appel à des formateurs, généralement des employés de l'agence expérimentés, pour coordonner et mettre en place les modules de formation liés à leur expertise. Chaque agence recrutait également un mentor externe par groupe de participants. Il s'agissait en règle générale d'un entrepreneur local prospère ou d'un juriste spécialisé dans le droit commercial, qui dispensait des formations spécifiques de 28 heures par mois au maximum pendant toute la durée de chaque programme de formation de chaque groupe. Les mentors externes percevaient une rémunération pour leurs services qui s'élevait à 900 euros par mois.

Le programme de formation visait à dispenser un enseignement quotidien aux participants sur tous les sujets liés à l'entrepreneuriat, tels que: introduction à l'entrepreneuriat, développement d'un modèle d'entreprise, plans d'affaires, financement, droit commercial, emploi, comptabilité, marketing, vente, technologies de l'information et de la communication (TIC), mise en réseau et entrepreneuriat social. Le programme commençait par des sujets généraux et des travaux collectifs, puis il se concentrait de plus en plus sur la formation individuelle et l'accompagnement de chaque participant dans le développement de son projet d'entreprise. En outre, en fonction des besoins de chaque groupe, les RDA invitaient des entrepreneurs locaux et des spécialistes pour organiser des modules de formation, au cours desquels ils partageaient leurs connaissances et expériences.

Le personnel interne des RDA et les mentors externes restaient à la disposition des participants qui développaient leur projet pour leur fournir des services de conseil pendant un an après la réussite de chaque programme de formation. Toutefois, ce soutien n'était pas structuré et dépendait des besoins spécifiques des participants et des disponibilités des mentors.

Évolution du projet

De légères modifications ont été apportées à la conception du programme depuis la mise en place du projet pilote initial à Zasavje:

- la durée initiale de l'emploi et de la formation a été réduite de 6 mois par groupe à 5 mois lors de la première phase à l'échelle nationale et à finalement 4 mois par groupe pour le programme de 2014, afin d'accepter davantage de participants par cycle de mise en œuvre tout en maîtrisant les coûts. L'étendue de la formation et du soutien est demeurée la même;
- lors des phases suivantes du projet, le programme de formation a été modifié pour inclure davantage de formations spécifiques et individuelles en fonction des besoins des participants;

- les programmes de formation ont été modifiés par chaque RDA en fonction de son groupe particulier de participants et ils ont été revus pour tenir compte de l'évolution du développement économique, des TIC, du développement du financement participatif, etc.;
- les RDA ont tenté d'impliquer davantage d'experts externes à titre bénévole (des entrepreneurs et divers spécialistes) dans le programme de formation;
- au terme du programme de formation, les participants peuvent introduire une demande de soutien financier pour leur entreprise émergente dans le cadre des programmes d'aide existants développés par le gouvernement slovène. Le projet ne fournit toutefois pas directement un appui financier aux participants après la fin du programme de formation.

Par ailleurs, depuis l'extension du projet à toutes les RDA en 2013, l'équipe responsable de sa mise en œuvre a organisé une conférence nationale sur le projet, où tous les participants ont été invités à venir partager leurs expériences, à se mettre en réseau et à développer, peut-être, de nouvelles collaborations.

Financement du projet

Le projet pilote initial a été cofinancé par l'agence de développement régional de Zagorje (57 %), le Fonds européen de développement régional (28 %) et la municipalité de Zagorje ob Savi (15 %), pour un budget total de 604 900 euros.

Le premier projet national s'intitulait «L'entrepreneuriat et le monde des affaires 2013» et a été mis en œuvre entre le 1^{er} novembre 2012 et le 30 avril 2014, avec un budget total de 3 816 534 euros. Il a été cofinancé par l'Union européenne dans le cadre du Fonds social européen (FSE) (85 %) et le ministère slovène du travail, de la famille, des affaires sociales et de l'égalité des chances (15 %). Le projet a été mis en place au titre du programme opérationnel pour le développement des ressources humaines pour la période 2007-2013, axe prioritaire 1 «Promouvoir l'entrepreneuriat et l'adaptabilité», priorité politique 1.2 «Formation et éducation en faveur de la compétitivité et de l'employabilité».

La deuxième phase du projet national a été mise en œuvre du 15 novembre 2013 au 30 août 2015. Son budget est estimé à 4 702 038 euros et est cofinancé par l'Union européenne dans le cadre du FSE (85 %) et le ministère slovène du travail, de la famille, des affaires sociales et de l'égalité des chances (15 %).

Défis rencontrés

Au cours de son développement, le projet a rencontré plusieurs défis. Tout d'abord, il n'a pas toujours été aisé d'attirer des candidats potentiels pour le projet. Pour atteindre un nombre suffisant de candidats dotés de plans d'affaires de qualité, le comité d'évaluation peut décider d'assouplir certains critères d'admission lors de l'évaluation des candidatures si un projet d'entreprise exceptionnel est proposé. Par ailleurs, lorsqu'un groupe compte moins de 10 candidats retenus, les personnes qui avaient échoué lors des appels précédents sont invitées à rejoindre le groupe existant de participants pour augmenter la taille du groupe.

En outre, il s'est avéré difficile de proposer une gamme adéquate de sujets pour la formation des groupes spécifiques d'entrepreneurs. Chaque RDA est libre de modifier le programme de formation en fonction des besoins de son groupe particulier de participants. Cela garantit la flexibilité et l'adaptation aux besoins du marché du travail régional.

Impact

Le taux de réussite est mesuré sur la base des données fournies par le service de l'emploi et du document de confirmation d'inscription de l'Agence des registres publics officiels et des services connexes. Par ailleurs, le nombre relativement faible de participants par appel à candidatures a permis le développement d'outils de communication en ligne pour les participants et les partenaires chargés de la mise en œuvre. L'équipe responsable du projet est également disponible pour soutenir les participants intéressés et suivre leurs progrès après leur sortie officielle du programme.

Lors de la première phase entre 2009 et 2012, 97 jeunes chômeurs dans la région de Zasavje ont demandé à participer au projet, parmi lesquels 40 ont été sélectionnés. Le projet devait mener à la création de 2 entreprises et aider 10 participants à trouver un emploi salarié. Malheureusement, aucune obligation de transmettre à la RDA une preuve d'emploi lors de cette période n'avait été fixée. Sur la base des entretiens, l'équipe responsable de la mise en œuvre du projet a estimé que la première phase a contribué à la création de 10 entreprises dans la région de Zasavje et a aidé 10 individus à trouver un emploi salarié (parmi les 40 participants).

En janvier 2013 (le premier appel du projet national en 2013), 754 chômeurs ont introduit une demande de participation au projet. À la fin de 2013, après le deuxième appel à candidatures, le nombre total de personnes ayant postulé a atteint 1246. Cent trente participants ont été sélectionnés après le premier appel et 120 après le deuxième (soit 250 au total). Les données disponibles (à partir du 31 décembre 2014) révèlent que 134 (62,8%) des participants au premier groupe national ont réussi à trouver un emploi ou créer leur entreprise.

En 2014, le projet a pu lancer 3 appels à candidatures, puisque la durée de la formation a été réduite à 4 mois, et 360 personnes y ont participé.

Le tableau 18.1 résume ces résultats.

Tableau 18.1. Indicateurs clés pour les trois phases du projet «L'entrepreneuriat et le monde des affaires»

Phase de mise en œuvre	Budget en euro	Participants	Coût par participant	Taux de réussite (travail indépendant ou emploi)
Projet local 2009-2012	604 900	40	15 122 euros	47 %
Projet national 2013	3 816 534	250	15 266 euros	63 %
Projet national 2014	4 702 038	360	13 061 euros	60 %

Conditions pour le transfert

Ce projet a commencé en tant que projet pilote local et a été transposé avec succès à l'échelle nationale après des résultats prometteurs. L'expérience livre de nombreux enseignements et suggère que les facteurs clés suivants doivent être pris en considération lors d'une tentative d'introduction d'une approche similaire dans un autre contexte:

1. *Développer les services d'aide au niveau local pour satisfaire les besoins des clients.* Ce projet a commencé en tant que projet pilote dans une région de Slovénie. Cette expérience a montré aux institutions nationales ce qu'il était possible de réaliser et quels étaient les moyens pour y parvenir. Cette approche locale a non seulement permis le développement de services d'aide destinés à répondre aux besoins des clients, mais a également réduit les risques liés à l'utilisation de grandes quantités de fonds publics pour tester une approche directement à l'échelle nationale. Pour une transposition réussie de ce système, les autorités nationales doivent se montrer ouvertes à la possibilité d'utiliser ce type d'approche ascendante et de mettre en place des systèmes pour évaluer et sélectionner les initiatives avant de les développer à l'échelle nationale.
2. *Définir des objectifs appropriés.* En raison de l'uniformité de la mise en œuvre dans chaque RDA, certaines régions ont rencontré davantage de difficultés à allouer les places disponibles. Le manque de candidatures a contraint certaines régions à accepter des candidats qui n'avaient pas été retenus lors des appels précédents ou à augmenter légèrement la tranche d'âge. Cette situation a probablement influencé l'impact final, mais elle aurait pu être compensée par une allocation par région basée sur le nombre de participants.
3. *Garantir des ressources financières pour payer les salaires/allocations.* Une caractéristique importante et novatrice de ce projet consistait à permettre aux RDA de recruter les participants au salaire minimal pendant 4 à 6 mois. Le besoin d'intégrer ou non cette particularité dépend du profil des participants et de l'existence d'autres régimes d'aide dans le système de protection sociale de l'État. Outre l'octroi d'une aide au revenu, cette caractéristique a contribué au développement d'habitudes

de travail saines et a facilité les contacts avec un grand nombre de professionnels du monde des entreprises et d'entrepreneurs, ce qui renforce la motivation et favorise les réseaux professionnels.

4. *Garantir la flexibilité au niveau de la mise en œuvre.* Les institutions nationales doivent se montrer ouvertes à des adaptations positives pour les participants, plutôt que persister à mettre en place une approche uniforme, comme le requièrent généralement les systèmes de financement. Cependant, le degré de flexibilité influence le système de suivi et d'évaluation et doit donc être pris en compte lors de la conception de ces systèmes.
5. *Octroyer un soutien financier.* Les deux premiers cycles du projet ne prévoyaient aucun soutien financier aux entrepreneurs potentiels. Toutefois, l'octroi d'une subvention (telle que celle prévue pour le troisième cycle, qui s'élevait à 3 500 euros) aurait probablement permis d'augmenter le taux de réussite des deux premiers cycles, ainsi que la qualité des candidats.

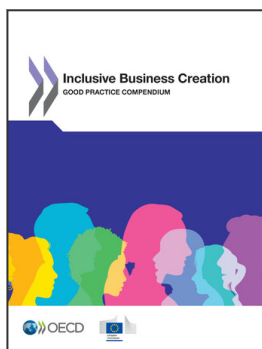
Références

GEM (2013), «*Spregledan podjetniški potencial mladih*» (rapport national sur la Slovénie), disponible à l'adresse suivante: www.gemconsortium.org

Javni poziv za vključitev v operacijo Podjetno v svet podjetništva (2014), disponible à l'adresse suivante: www.rcr-zasavje.si/uploads/razpisi%202014/javni%20poziv%20popravki/drugi%20javni%20poziv%20PVSP%202014.doc

Projekti: Podjetno v svet podjetništva 2014 (2014), disponible à l'adresse suivante: www.rcr-zasavje.si/si/projekti/17-podjetno-v-svet-podjetnistva-2013.html

Projekti: Podjetno v svet podjetništva (2014), disponible à l'adresse suivante: www.rcr-zasavje.si/si/projekti/13-podjetno-v-svet-podjetnistva.html



Extrait de :
Inclusive Business Creation
Good Practice Compendium

Accéder à cette publication :
<https://doi.org/10.1787/9789264251496-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE/Union européenne (2016), « L'entrepreneuriat et le monde des affaires, Slovénie », dans *Inclusive Business Creation : Good Practice Compendium*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264261426-21-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.