

DreamStart, Belgique (Bruxelles)

Cette étude de cas présente un programme qui aide les jeunes chômeurs à créer leur entreprise, en proposant des services de formation, de coaching et de mentorat. Elle décrit les objectifs et le fondement du programme, ainsi que les principales activités mises en place. Par ailleurs, elle analyse les défis majeurs rencontrés lors de la conception et de la mise en œuvre du système, son impact et les conditions permettant de transposer cette pratique à un autre contexte.

Objectifs

DreamStart est un programme intégré d'aide à la création d'entreprise qui vise à aider les jeunes chômeurs (de moins de 30 ans) à créer leur entreprise dans la région bruxelloise. Il entend satisfaire les besoins et les attentes des jeunes. Il a été lancé en 2013 et est toujours en activité.

Basé sur le programme CréaJeunes créé par l'Adie en France, DreamStart répond aux défis auxquels sont confrontés les jeunes en matière de développement de compétences entrepreneuriales et d'accès aux financements. Il facilite l'acquisition de compétences en entrepreneuriat grâce à l'organisation de formations formelles en amont de la création d'entreprise, ainsi que l'utilisation de méthodes informelles, telles que le coaching et le mentorat. Les volontaires, des professionnels expérimentés du monde des affaires issus d'organisations du secteur privé et public, jouent un rôle majeur dans la prestation de ces services. L'accès au financement est rendu possible grâce aux institutions de microfinance, généralement MicroStart, une des agences de microfinance enregistrant la croissance la plus rapide en Belgique.

Fondement

La région bruxelloise est confrontée à un taux de chômage élevé chez les jeunes. En janvier 2013, près de un chômeur sur trois en région bruxelloise était âgé de moins de 30 ans. Ce taux de chômage élevé chez les jeunes représente un défi pour les services publics de l'emploi, qui connaissent des difficultés grandissantes pour trouver un travail à ces jeunes. L'activité indépendante est considérée comme une solution (partielle) potentielle à ce défi posé par le chômage.

Il faut de toute urgence lutter contre le chômage des jeunes, pour éviter les conséquences à long terme sur les jeunes ayant connu de longues périodes de chômage (le fameux effet «cicatrice»). Ils sont notamment plus susceptibles de demeurer au chômage en tant qu'adultes et de faire face tout au long de leur vie à des revenus plus faibles.

Activités

DreamStart offre 2 mois de soutien préalable à la création d'entreprise, comprenant une formation, ainsi que des services de coaching et de mentorat pour aider les jeunes chômeurs à développer un projet d'entreprise et élaborer un plan d'affaires.

Diffusion d'informations et sensibilisation

Chacun des principaux acteurs du projet est chargé de promouvoir DreamStart, notamment MicroStart, l'organisation qui met en œuvre le projet, ainsi que l'agence locale pour l'entreprise de la région bruxelloise. La promotion du projet se fait verbalement, par le biais de présentations et de rencontres, mais également par écrit, au moyen d'imprimés affichés dans les bureaux de l'agence pour l'entreprise. Les activités de sensibilisation s'intensifient avant le début de chaque nouveau cycle.

Sélection des participants

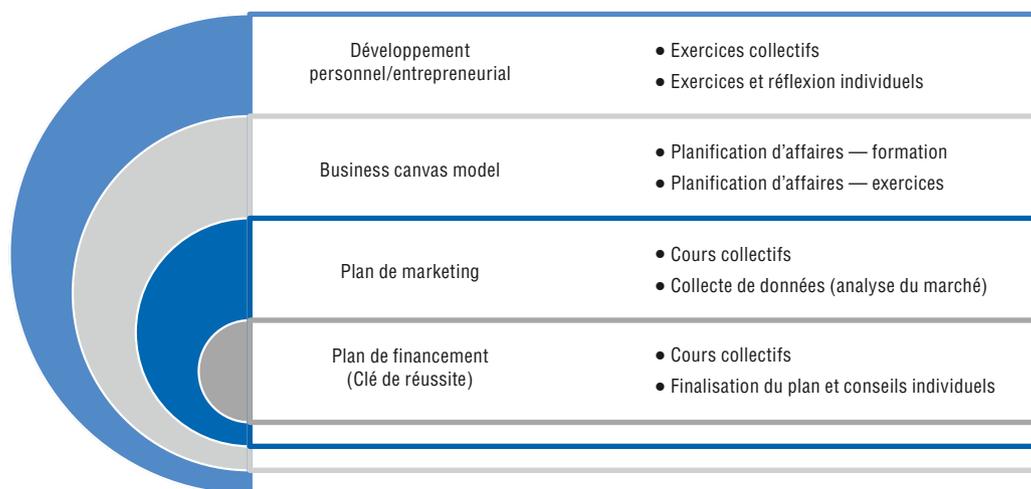
La première procédure d'admission à DreamStart repose sur des entretiens individuels entre les responsables de projet et les clients potentiels. Trois critères principaux sont utilisés par les gestionnaires de projet pour sélectionner les participants:

- leur attitude à l'égard du travail indépendant et leur volonté de lancer une entreprise;
- la viabilité du projet d'entreprise et les résultats anticipés du produit ou service proposé;
- l'adéquation entre, d'une part, le projet d'entreprise et, d'autre part, l'expertise et l'expérience professionnelles et techniques du participant dans ce domaine.

Formations et coaching

Les formations dispensées par DreamStart se composent de 4 modules: développement des entreprises (36 heures); élaboration du plan de marketing et de marché (24 heures); planification d'affaires (18 heures); planification financière (48 heures) (voir graphique 4.1). Cette approche s'inspire, d'une part, du Business canvas model, qui combine tous les éléments d'un plan d'affaires et de marketing en un seul plan et, d'autre part, du modèle «Clé de réussite», qui se concentre sur la planification financière. La durée totale du soutien est de 2 mois, dont environ 126 heures de formation, qui associe cours collectifs, travail en groupe et tâches individuelles.

Graphique 4.1. Les modules des formations de DreamStart



Cette méthode de formation multidimensionnelle permet au programme de couvrir à la fois le développement personnel et la création d'entreprise, ce qui s'avère essentiel pour renforcer la confiance en soi et réduire les risques d'exclusion sociale. Par ailleurs, le recours à des professionnels issus des secteurs privé et public pour assurer les formations garantit que ces dernières sont pratiques et pertinentes. Parallèlement aux formations, chaque participant peut bénéficier de services individuels de coaching et de mentorat de la part des formateurs.

Officiellement, le soutien se termine après la finalisation du plan d'affaires et son examen par un groupe d'évaluation externe. Cependant, il est relativement courant que les participants créent des groupes de soutien informels au sein desquels ils s'aident et se conseillent mutuellement. À l'avenir, l'équipe de DreamStart souhaiterait intégrer officiellement au programme cette mise en réseau informelle.

Microcrédit

Le microcrédit ne fait pas partie directement des services proposés par DreamStart; les participants sont libres de chercher des financements externes auprès de n'importe quelle banque ou institution financière. Cependant, dans la pratique, MicroStart octroie régulièrement des microcrédits aux personnes ayant achevé le programme. En moyenne, le montant total du crédit attribué par participant se situe entre 15 000 et 25 000 euros, une somme supérieure aux prêts généralement accordés par MicroStart.

Partenaires du projet

MicroStart est le gestionnaire du projet. Il a conçu les services d'aide et cofinance ses activités, grâce aux dons du secteur privé versés à MicroStart Support asbl, une organisation sœur enregistrée en tant qu'organisation sans but lucratif et, à ce titre, autorisée à recevoir ces dons.

MicroStart a été fondée par l'Adie (France) et BNP Paribas Fortis. Elle se compose de deux entités, chacune enregistrée en tant qu'entreprise sociale indépendante: MicroStart Support asbl, qui gère les formations et le coaching, et MicroStart SCRL-FS, qui s'occupe du microcrédit. MicroStart bénéficie d'une aide financière de la Commission européenne au titre de l'instrument de microfinancement Progress.

MicroStart compte deux employés dévoués responsables de l'organisation, du développement et de la mise en œuvre du programme. Ces deux conseillers en entreprise expérimentés administrent le projet, jouent le rôle de formateurs et sont chargés de la supervision et de la gestion des volontaires du programme.

L'engagement de formateurs et de coaches bénévoles constitue une des particularités du projet DreamStart. La plupart sont des professionnels expérimentés du monde des entreprises. Certains travaillent comme conseillers en entreprise ou experts dans le secteur financier (analystes d'affaires, conseillers en crédit, comptables, etc.), alors que d'autres sont des professionnels à la retraite. Certains volontaires contactent directement MicroStart pour s'engager dans ses activités et d'autres sont orientés vers le programme. Tous les bénévoles suivent un cours de formation spécifique qui inclut:

- un stage de formation d'entrée en service qui leur apporte des informations et des orientations générales à propos de DreamStart;
- une formation sur la manière de dispenser les modules de formation et les services de soutien;
- des services de mentorat et de coaching sur le terrain pendant un cycle.

Après avoir participé à un cycle, les volontaires sont supposés travailler en autonomie au sein du programme, tout en respectant la structure établie. Les volontaires travaillent avec les coordinateurs de DreamStart pour garantir que le programme est mis en œuvre selon les modalités prévues. Parmi les autres partenaires impliqués figurent Groupe One (organisme de formation), BECI (chambre de commerce) et impulse.brussels (l'agence bruxelloise pour l'entreprise).

Évolution du projet

L'unique changement apporté au projet depuis son lancement a consisté en un ajustement de la procédure d'admission. À l'origine, DreamStart comptait principalement sur les organisations partenaires qui orientaient les participants vers le programme. Même si cette méthode réduisait le besoin de mettre en place des activités de sensibilisation à grande échelle, elle a conduit à la formation d'un groupe de participants uniforme et a dès lors limité la portée du programme. Elle a donc été abandonnée et le programme est désormais largement promu afin de toucher davantage ses clients cibles.

Financement du projet

Le coût annuel de DreamStart, qui comprend l'organisation, la gestion et les cours de formation, s'élève à environ 72 000 euros. Les dépenses couvrent les salaires des organisateurs et des coordinateurs du projet (60 000 euros), le coût des installations pour les formations (5 000 euros), ainsi que les frais liés à la promotion et autres coûts (5 000 euros). Le recours à des coaches et formateurs bénévoles permet d'économiser environ 70 000 euros par an (estimé sur la base d'un coût de 1 000 euros par volontaire par jour).

Ce montant couvre trois cycles du programme par an, ce qui équivaut à un coût de 24 000 euros par cycle. Chaque cycle compte 12 participants; le coût par participant s'élève à 2 000 euros.

Le financement du programme provient de trois sources principales. Les fonds publics couvrent à peu près 42% des coûts de fonctionnement et sont fournis par le service public fédéral de programmation pour l'intégration sociale et la Région de Bruxelles-Capitale. Le financement du secteur privé provient des politiques relatives à la responsabilité sociale des entreprises et représente environ 7% des frais opérationnels. Des contributions majeures sont apportées par la BNP Paribas Fortis Foundation et la Levis Strauss Foundation. Les contributions en nature de la part des volontaires sont les plus importantes, couvrant, selon les estimations, près de 50% des coûts opérationnels.

Défis rencontrés

Actuellement, DreamStart est confronté à plusieurs défis liés à sa volonté d'intensifier ses activités. Tout d'abord, le programme s'appuie très largement sur les volontaires pour la prestation des formations et des services de coaching, afin de réduire les coûts opérationnels au minimum. Dès lors, toute augmentation de l'étendue ou la portée du programme se traduira par une hausse des besoins en volontaires. Étant donné la difficulté de garantir la participation des bénévoles, cette situation pose un défi.

Un défi connexe auquel se heurte DreamStart consiste à demander une contribution financière aux participants pour les services offerts. Actuellement, le soutien est fourni gratuitement, ce qui garantit son accessibilité pour les jeunes chômeurs. Le programme n'est pas à l'abri d'une perte des financements public et privé ou d'une diminution du nombre de volontaires. Par ailleurs, l'augmentation de l'étendue et/ou la portée du programme nécessiterait davantage de volontaires, ce qui pourrait se révéler irréaliste étant donné la difficulté d'attirer et de retenir les bénévoles. Par conséquent, le programme envisage de demander aux participants une faible contribution, afin de couvrir une partie des coûts opérationnels. Cette pratique risque toutefois de dissuader certaines personnes de participer.

Le programme concentre ses efforts sur la phase préalable à la création d'entreprise. Cependant, de nombreux clients auront probablement encore besoin d'aide après le lancement de leur société. Dès

lors, le programme cherche à mieux s'intégrer au sein du réseau des services d'aide au développement des entreprises, pour permettre aux participants de bénéficier d'un appui supplémentaire. La discussion sur l'augmentation de la portée du programme doit également prendre en considération la possibilité de fournir des services plus intensifs de coaching et de mentorat pour guider les participants tout au long du processus de création d'entreprise et au-delà.

De même, l'accès aux financements demeure problématique pour certains participants. DreamStart peut faciliter l'accès au microcrédit à certains participants via MicroStart, mais c'est une organisation indépendante qui n'accepte pas tous les clients de DreamStart. DreamStart cherche dès lors à établir des partenariats avec d'autres organismes financiers pour proposer davantage d'options de financement aux participants et fournir un accès à des produits plus spécialisés, tels que l'assurance pour les personnes rencontrant des difficultés à accéder aux produits et services traditionnels.

Enfin, DreamStart souhaite s'investir davantage dans les discussions politiques, afin d'informer les décideurs politiques des défis auxquels ses clients sont confrontés. Par exemple, certains participants tentent de combiner la création de leur entreprise avec d'autres activités (les «entrepreneurs hybrides»), mais ils risquent de perdre leur droit aux prestations sociales puisqu'ils ne seraient plus considérés comme disponibles pour travailler.

Impact

Depuis le début de 2013, DreamStart a organisé quatre cycles du projet. Lors de chaque cycle, entre 10 et 12 participants ont terminé avec succès le programme. Environ la moitié des jeunes ayant participé à l'entretien d'admission sont acceptés et le taux d'abandon s'élève à deux par cycle.

À peu près 60% des jeunes qui terminent le programme et présentent leur plan d'affaires au groupe d'évaluation créent leur entreprise dans l'année. Le suivi révèle qu'un tiers des participants qui achèvent le cycle crée une entreprise et travaille à temps plein dans cette activité, alors que deux tiers d'entre eux y travaillent à temps partiel et combinent le travail indépendant avec un emploi salarié. Les revenus générés par cet emploi leur permettent de financer la création de leur entreprise.

Un des effets inattendus du programme a été la création de réseaux de jeunes entrepreneurs. Les participants restent généralement en contact après la formation et se conseillent mutuellement.

Conditions pour le transfert

Pour adapter ce programme à un autre contexte, l'organisation chargée de sa mise en œuvre augmentera ses chances de réussite si elle applique les recommandations suivantes:

1. *Garantir un nombre suffisant de professionnels volontaires issus du monde des affaires.* La transposition de ce programme dans une autre région nécessiterait l'accès à des professionnels volontaires issus du monde des entreprises, qui soient disposés à partager leurs connaissances et leur expertise. Pour cela, il est essentiel de désigner un responsable de projet connu et respecté dans le monde de l'entreprise et qui possède un réseau vaste et développé qui pourra être exploité pour chercher des volontaires.
2. *Former les volontaires.* L'organisation chargée de la mise en œuvre devra avoir les capacités de former et de guider les volontaires. Cela va au-delà d'une simple explication des procédures. Une formation en communication et en coaching devra être mise en place, afin de développer le potentiel des volontaires en tant que prestataires de services de soutien.
3. *Garantir suffisamment de fonds.* Le transfert du programme nécessiterait des fonds. Des sources de financement variées seront probablement utiles, comme pour DreamStart. Le financement servira à développer et promouvoir les formations, à former et soutenir les volontaires, à garantir un emplacement physique pour les formations et à couvrir le salaire du responsable de projet.
4. *Fournir un emplacement physique.* L'organisation chargée de la mise en œuvre devra disposer des installations nécessaires pour les formations des jeunes entrepreneurs. Bien qu'une petite pièce et un ordinateur suffisent pour la formation, il faut réfléchir attentivement à la localisation du centre de formation. Il est important que les jeunes puissent se rendre au centre de formation

en transport public. En cas de mise en œuvre à plus grande échelle (au niveau national), il faut s'assurer que des centres de formation sont établis dans toutes les régions.

5. *Collaborer avec des acteurs coopératifs.* Les partenariats seront essentiels pour la transposition réussie de l'expérience à un autre contexte. La collaboration avec d'autres acteurs améliorera la promotion et la visibilité, ce qui revêt une importance capitale lors des premiers cycles du projet. Les partenariats pourront également contribuer à la mobilisation de professionnels volontaires.
6. *Recruter un responsable de projet expérimenté.* DreamStart a bénéficié d'un responsable de projet compétent, disposant d'une expertise en entrepreneuriat, mais également en collecte de fonds et en mobilisation de volontaires. Il s'avère également essentiel de mettre sur pied une petite équipe d'employés possédant des connaissances et de l'expérience en planification d'affaires et en formation à l'entrepreneuriat, qui peut contribuer à la préparation des formations.
7. *Garantir la crédibilité de l'organisation chargée de la mise en œuvre.* Pour pouvoir toucher les participants potentiels au projet, l'organisation chargée de la mise en œuvre devra bénéficier d'une expérience de travail avec cette clientèle. De cette manière, elle sera considérée comme une organisation de soutien crédible aux yeux des clients et des promoteurs du projet. Elle devra comporter des employés professionnels, capables de passer les entretiens d'admission et d'organiser les formations.
8. *Développer un réseau d'organisations complémentaires.* Même s'il est crucial que l'organisation chargée de la mise en œuvre soit solide, il faut également qu'elle soit entourée d'un réseau d'autres prestataires de services de soutien qui peuvent combler les lacunes du programme. Elle peut par exemple collaborer avec des institutions de microfinance qui peuvent octroyer aux participants un financement pour la création de leur entreprise ou d'autres prestataires de services d'aide au développement des entreprises pour les phases postérieures à la création de l'entreprise.

Références

MicroStart (2014), site internet de MicroStart, <http://microstart.be/fr>



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), « DreamStart, Belgique (Bruxelles) », dans *Inclusive Business Creation : Good Practice Compendium*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264261426-7-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.