

## «Devenir entrepreneur, ça marche», Belgique (Flandre)

*Cette étude de cas présente un projet de coaching d'un an visant à aider les chômeurs à créer une entreprise. Elle décrit les objectifs, le fondement et les activités du projet, ainsi que les défis rencontrés lors de la mise en œuvre du programme et son impact. Les conditions permettant de transposer cette pratique à un autre contexte y figurent également.*

### Objectifs

«Devenir entrepreneur, ça marche» (Ondernemen Werkt) était un projet de coaching d'un an, qui a été mis en place entre 2008 et 2013, en Flandre, la région néerlandophone de Belgique. Il visait à aider les demandeurs d'emploi à créer leur propre entreprise. Le coaching combinait des services de conseil en entreprise, de développement personnel et de renforcement des compétences entrepreneuriales. À la différence des cours de formation collectifs, cette approche individualisée a permis un meilleur encadrement lors de la phase préalable à la création d'entreprise et des recommandations plus efficaces vers d'autres prestataires de services d'aide (services aux entreprises, microcrédit, etc.).

Le projet prétendait évaluer 650 participants potentiels par an sur une période de 4 ans et permettre à 25% d'entre eux de lancer une société.

### Fondement

En Flandre, très peu de demandeurs d'emploi réintégraient le marché du travail par l'intermédiaire du travail indépendant. Le programme a dès lors été mis en place pour surmonter deux obstacles auxquels les demandeurs d'emploi étaient régulièrement confrontés lors de la création d'une entreprise. Tout d'abord, les chômeurs manquent généralement de motivation et de compétences pour le travail indépendant. Deuxièmement, les services de l'emploi pour les chômeurs en Flandre dans le milieu des années 2000 étaient fournis par un grand nombre de prestataires travaillant de manière indépendante. Ce système était fragmenté et peu d'aide était proposée aux demandeurs d'emploi intéressés par le travail indépendant.

### Activités

#### **Sélection initiale**

Le VDAB avait recours à des professionnels du monde de l'entreprise (des consultants externes) spécialisés dans le travail indépendant pour procéder à la sélection initiale des entrepreneurs potentiels intéressés. Les participants potentiels étaient invités à un entretien visant à évaluer leurs compétences entrepreneuriales, leur projet d'entreprise et leur motivation. Les experts utilisaient un outil appelé

«ENTRE-Mirror», qui consiste en un questionnaire d'autoévaluation qui note les participants sur la base de compétences entrepreneuriales, telles que la capacité à prendre des décisions, l'indépendance, la force de persuasion, la persévérance, les connaissances financières, la mise en réseau et les aptitudes organisationnelles. Par ailleurs, l'entretien de sélection servait à évaluer leur projet d'entreprise, étant donné que le programme était destiné uniquement aux chômeurs disposant d'une idée d'entreprise concrète, faisable et susceptible d'être mise en œuvre en une année. Les candidats devaient également posséder les connaissances professionnelles et spécifiques nécessaires, ainsi qu'un capital de départ suffisant.

Sur la base de ces entretiens de sélection, le VDAB a émis trois recommandations, dont la suivante: les personnes ayant réussi l'examen étaient orientées vers UNIZO pour leur admission au sein du programme «Devenir entrepreneur, ça marche». Les candidats ayant réussi l'entretien, mais qui nécessitaient une aide plus intensive, ont été orientés vers une coopérative d'activité flamande (c'est-à-dire une entreprise sociale) pour recevoir une formation préalable à leur admission au programme. Quant aux candidats ayant échoué, ils n'ont pas été admis au sein du projet.

### **Phase 1 — Phase exploratoire**

La première phase durait 6 mois au maximum et consistait en une évaluation initiale approfondie et des services d'orientation afin d'identifier les compétences entrepreneuriales et les besoins en formation. Sur la base de cette analyse, le candidat était confié à un coach pour l'élaboration d'un plan de développement personnel et d'un plan d'action afin de vérifier la faisabilité de la création de l'entreprise dans le délai prévu par le projet.

Lors cette phase, les participants devaient prendre les mesures nécessaires pour obtenir un certificat en gestion d'entreprise, qui est obligatoire pour créer une société en Flandre. Il s'agissait de suivre une formation (132 heures) qui couvrait une grande variété de sujets qu'un entrepreneur doit maîtriser pour pouvoir gérer sa propre entreprise. L'une des priorités concernait l'élaboration d'un plan d'affaires. La formation durait 3 mois et les personnes peu qualifiées pouvaient suivre un cours préparatoire de 40 heures. Les locuteurs non natifs étaient encadrés par un coach linguistique.

Cette phase visait à développer les compétences entrepreneuriales et étudier la faisabilité du projet d'entreprise. À la fin cette étape, les participants décidaient d'intégrer la seconde phase du programme «Devenir entrepreneur, ça marche» ou de se retirer du projet et reprendre leur recherche d'un emploi salarié.

### **Phase 2 — Phase préparatoire**

Cette étape durait 6 mois au maximum et prévoyait un encadrement intensif pour la mise en place effective de l'activité indépendante. Lors de cette phase, l'entrepreneur bénéficiait d'un accompagnement individuel et pouvait également participer à des ateliers collectifs. Cette étape visait à mettre en œuvre le plan d'acquisition des compétences qui avait été élaboré lors de la phase exploratoire. Elle se concentrait sur des tâches pratiques, telles que la demande d'un prêt, la recherche d'un bail à usage commercial, les contacts avec les fournisseurs et les clients potentiels et la préparation d'une stratégie de marketing. En outre, les candidats étaient invités à des ateliers et des séances d'information qui leur permettaient de se renseigner sur les pièges qui menacent les jeunes entreprises et les méthodes pour les réduire au minimum.

### **Partenaires du projet**

Le programme «Devenir entrepreneur, ça marche» consistait en un partenariat entre UNIZO (l'Union des entrepreneurs indépendants), le VDAB (le service public flamand de l'emploi) et Syntra (le réseau de formation à l'entrepreneuriat). UNIZO a fourni une équipe de 5 coaches chargés d'assurer des services gratuits de coaching pendant un an aux chômeurs intéressés par le travail indépendant (les candidats entrepreneurs). Ces coaches étaient basés dans les bureaux régionaux de chacune des 5 provinces flamandes.

Les bureaux du VDAB sont répartis dans l'ensemble de la Flandre; tous les demandeurs d'emploi sont inscrits au VDAB. Le VDAB compte 40 conseillers en entrepreneuriat qui ont sélectionné les candidats entrepreneurs souhaitant participer au programme.

Une collaboration intensive a été établie entre Syntra Flandre et 4 bureaux régionaux de Syntra, afin de renforcer les compétences des candidats entrepreneurs. Syntra propose, entre autres, la formation en gestion d'entreprise, qui est obligatoire pour créer une entreprise en Flandre.

### Profil des participants

Le tableau 5.1 présente les données administratives qui ont été collectées à propos des participants ayant intégré la phase exploratoire du projet. Le tableau révèle un certain nombre de caractéristiques sociodémographiques des participants. En guise de comparaison, il contient également les données de la population flamande des demandeurs d'emploi et des entrepreneurs indépendants. Cela permet non seulement de vérifier le type de participants que le programme a attirés, mais également d'examiner dans quelle mesure les participants correspondent au profil type du demandeur d'emploi ou du travailleur indépendant.

**Tableau 5.1. Profil des participants au programme  
«Devenir entrepreneur, ça marche», 2009-2014**  
Proportion par rapport au total

Caractéristiques	Devenir entrepreneur, ça marche		Demandeurs d'emploi Population inscrite au VDAB (*)	Population flamande des entrepreneurs indépendants (**)
	(Phase 1) N = 2 589	(Phase 2) N = 534		
Femmes	39,4%	43,6%	47,4%	33,7%
50 ans ou plus	7,3%	6,7%	25,0%	34,8%
Sans diplôme d'études secondaires	33,3%	27,0%	49,1%	—
Diplôme d'études secondaires	39,9%	38,7%	34,7%	—
Licence ou master	26,8%	34,3%	16,2%	—
Personnes souffrant d'une invalidité professionnelle	6,3%	4,1%	13,9%	4,6%
Minorité ethnique	18,7%	10,6%	24,3%	6,4%
Groupes à risque sur le marché du travail	52,8%	42,1%	72,0%	—
Chômeurs depuis moins de 6 mois	43,8%	12,5%	39,3%	—
Chômeurs depuis 6 à 12 mois	27,4%	31,1%	18,5%	—
Chômeurs depuis 1 an et plus	28,8%	56,4%	42,3%	—

(\*) Les données du VDAB montrent la composition de la population des demandeurs d'emploi au cours de la période considérée. Le pourcentage moyen a été calculé sur la base des données d'Arvastat pour la période comprise entre janvier 2009 et juin 2014.

(\*\*) Données pour 2012 issues du plan d'action pour l'entrepreneuriat du gouvernement flamand (département de l'économie, de la science et de l'innovation).

Les données révèlent une grande diversité parmi le groupe des participants, dont une proportion non négligeable (52,8%) de personnes appartenant à au moins un des groupes considérés «à risque» sur le marché de l'emploi, selon le VDAB. Parmi ces groupes figurent les plus de 50 ans (7,3%), les personnes sans diplôme d'études secondaires (33%), celles souffrant d'une invalidité professionnelle (6,3%), les individus appartenant à un groupe ethnique minoritaire (18,7%) et les femmes (39,4%). Par ailleurs, 28,8% des participants étaient au chômage depuis au moins un an au moment du lancement de la première phase du programme. La comparaison avec la population totale des demandeurs d'emploi révèle clairement une sous-représentation des femmes, des plus de 50 ans, des personnes peu qualifiées, des individus souffrant d'une invalidité professionnelle, des personnes issues de minorités ethniques et des chômeurs de longue durée. Le rapport avec la population des travailleurs indépendants, quant à lui, montre une sous-représentation des seniors et une légère surreprésentation des femmes, des handicapés et des personnes issues d'une minorité ethnique.

Le tableau 5.1 souligne en outre un certain nombre de différences au niveau du profil des participants entre la première et la deuxième phase du programme. Étant donné qu'UNIZO a minutieusement suivi le parcours de chaque participant, il a été possible d'analyser l'abandon au

cours du programme. Après la première phase, 386 participants (15%) ont reçu une évaluation négative, 102 participants (4%) ont été orientés vers un autre projet de conseil et 1 117 participants (45%) ont décidé d'abandonner le programme. Par ailleurs, 371 (41%) des 905 participants restants ayant achevé la première étape et reçu une évaluation positive ont décidé de ne pas entamer la seconde phase du projet. L'analyse de régression logistique a révélé que les personnes souffrant d'une invalidité professionnelle et celles appartenant à une minorité ethnique étaient beaucoup plus susceptibles de renoncer (en raison d'une évaluation négative ou d'une orientation vers un autre programme) (IDEA, 2014). Ces groupes étaient en outre plus enclins à quitter le programme de leur propre chef. C'était également vrai pour les jeunes de moins de 25 ans et les personnes peu qualifiées (c'est-à-dire les participants qui ne possédaient pas de diplôme d'études secondaires).

### Financement du projet

Le projet «Devenir entrepreneur, ça marche» a été mis en œuvre dans le cadre de 3 projets consécutifs au titre du Fonds social européen (FSE), financés conjointement par l'agence FSE en Flandre, le gouvernement flamand et des cofinancements supplémentaires. Le tableau 5.2 indique l'évolution du budget au cours de l'ensemble de la période du projet, à savoir «Devenir entrepreneur, ça marche I» (du 1<sup>er</sup> novembre 2008 au 30 septembre 2009), «Devenir entrepreneur, ça marche II» (du 1<sup>er</sup> octobre 2009 au 31 octobre 2010) et «Devenir entrepreneur, ça marche III» (du 1<sup>er</sup> novembre 2010 au 28 février 2013).

Tableau 5.2. **Financement des éditions I, II et III du programme «Devenir entrepreneur, ça marche»**

		Devenir entrepreneur, ça marche I (1 an)	Devenir entrepreneur, ça marche II (1 an)	Devenir entrepreneur, ça marche III (2,5 ans)
Budget demandé	Financement FSE	270 000 euros	292 500 euros	585 000 euros
	Cofinancement du gouvernement flamand	330 000 euros	357 500 euros	765 000 euros
	Autres financements	66 692 euros	65 000 euros	130 000 euros
	Montant total demandé	666 692 euros	715 000 euros	1 480 000 euros
Montant total accordé		648 525 euros	710 600 euros	N/A

Source: IDEA Consult, sur la base des données issues de l'agence FSE en Flandre.

Ces données permettent de calculer le coût moyen par encadrement individuel engagé. Le budget demandé pour le projet «Devenir entrepreneur, ça marche» (I, II et III) prévoyait un coût moyen de 1 100 euros par parcours entamé. Cette estimation se révèle relativement précise si le montant total accordé (2 839 125 euros) est divisé par le nombre total d'admissions (2 611 participants) (voir tableau 5.3).

Tableau 5.3. **Coût moyen par encadrement individuel dans le cadre du projet «Devenir entrepreneur, ça marche»**

	Devenir entrepreneur, ça marche I (1 an)	Devenir entrepreneur, ça marche II (1 an)	Devenir entrepreneur, ça marche III (2,5 ans)
Montant total accordé	<b>648 525 euros</b>	<b>710 600 euros</b>	<b>1 480 000 euros (*)</b>
Nombre de participants ayant commencé la première phase du programme	442	475	1 184
Coût moyen par parcours de 12 mois effectivement entamé (phase 1)	1 467 euros	1 496 euros	1 250 euros

(\*) Pour «Devenir entrepreneur, ça marche III», la facture totale n'avait pas encore été établie au moment de l'évaluation. Par conséquent, le budget prévu a été utilisé pour le calcul.

Source: IDEA Consult, sur la base des données issues de l'agence FSE en Flandre.

## Défis rencontrés

Étant donné que le projet «Devenir entrepreneur, ça marche» a été déployé sur trois générations de projets du FSE, un certain nombre d'apprentissages ont pu être pris en compte lors du développement des services de conseil.

Tout d'abord, le programme a eu du mal à établir le contact avec certains candidats entrepreneurs, notamment les personnes souffrant d'une invalidité professionnelle et celles issues de groupes ethniques minoritaires. Puisque tous les cours de formation étaient dispensés en néerlandais, la langue a été considérée comme un obstacle considérable pour de nombreux candidats entrepreneurs, même si un coach linguistique accompagnait les locuteurs non natifs lors de la formation principale en gestion d'entreprise. Par ailleurs, au cours des trois éditions du programme, il est demeuré difficile de mobiliser le groupe des entrepreneurs en faillite.

Le deuxième défi consistait à assurer un encadrement professionnel à 650 participants. Une équipe de seulement 5 coaches était chargée de gérer la totalité des services de conseil. Même si la voie à suivre pour la création d'une nouvelle entreprise était claire, chaque candidat entrepreneur était encadré à la fois individuellement et au sein d'un groupe avec d'autres candidats. En raison de la spécificité de chaque processus de création d'entreprise, de grandes différences apparaissaient au niveau de la mise en œuvre du programme et des besoins en formation des participants, en fonction de la situation de chaque candidat entrepreneur. L'approche flexible s'est révélée difficile à mettre en place pour la petite équipe de coaches, étant donné, notamment, que chaque participant devait être capable de contacter son coach personnel de manière simple et rapide.

Un troisième défi a été de trouver le juste équilibre entre le besoin d'encourager l'indépendance et la créativité et la nécessité de fournir aux participants une structure suffisante pour les guider au sein du programme. Dans certains cas, les relations individuelles ont créé une dépendance qui a nui à la capacité du participant à développer des compétences entrepreneuriales et à exploiter d'autres ressources.

## Impact

Puisque «Devenir entrepreneur, ça marche» était un projet de stimulation, l'impact a été évalué principalement sur la base de la transition des participants vers le travail indépendant (et l'emploi). Le tableau 5.4 indique les taux de transition des participants ayant terminé ou abandonné le programme. Pour la plupart des participants, la mesure après 6 mois correspond à la fin du programme (puisque la seconde phase pouvait durer jusqu'à 6 mois). Par conséquent, la mesure après 18 mois montre les résultats 1 an après la fin du programme.

Le programme a eu un impact considérable pour aider les personnes à retrouver le chemin de l'emploi. Le taux moyen de transition vers l'emploi (mesuré 1 an après l'inscription au VDAB) pour les chômeurs (dans l'ensemble des provinces flamandes) s'élevait à 52,4% pour la période 2011-2013. Le programme a obtenu des taux de transition de 66,6% après un an pour les personnes souhaitant se mettre à leur compte et 81,3% pour les personnes à la recherche d'un emploi, après avoir achevé au moins la première phase du programme.

L'analyse de régression logistique a révélé les facteurs qui ont contribué à la probabilité de trouver un emploi ou de devenir indépendant (IDEA, 2014). Les analyses ont été effectuées pour 4 groupes de participants:

1. tous les participants ayant entamé la première phase du programme;
2. les candidats entrepreneurs qui ont échoué à l'entretien d'admission ou ont été orientés vers un autre projet de conseil;
3. les participants qui ont achevé le programme complet;
4. les participants n'ayant pas terminé le programme.

Tableau 5.4. **Nombre de participants au programme «Devenir entrepreneur, ça marche» devenus indépendants ou salariés**

		Nombre de mois après la fin de la première phase	%
Tous les participants ayant achevé au moins la première phase du programme	Transition vers l'emploi	6 mois	73,6
		12 mois	81,3
		18 mois	83,7
	Transition vers le travail indépendant	6 mois	61,4
		12 mois	66,6
		18 mois	63,8
Groupes à risque ayant achevé au moins la première phase du programme	Transition vers l'emploi	6 mois	74,1
		12 mois	79,4
		18 mois	82,4
	Transition vers le travail indépendant	6 mois	62,2
		12 mois	64,2
		18 mois	62,4
Participants ayant quitté le programme	Transition vers l'emploi	6 mois	46,5
		12 mois	55,8
		18 mois	57,8
	Transition vers le travail indépendant	6 mois	10,7
		12 mois	13,8
		18 mois	15,0

Source: Données de suivi issues du SPE (VDAB), traitées par IDEA Consult.

Les résultats des analyses de tous les participants qui ont entamé la première phase du programme «Devenir entrepreneur, ça marche» révèlent clairement un lien fort et positif entre la participation à la totalité du programme et la probabilité de trouver un emploi ou de devenir indépendant. Cependant, l'analyse n'a pas réussi à déterminer si ces résultats sont attribuables au contenu du programme ou à un biais de sélection, car les données n'ont pas pu révéler si ce sont uniquement les profils les plus forts qui ont eu accès au programme.

Les caractéristiques sociodémographiques qui déterminent la probabilité d'une transition vers l'emploi ou le travail indépendant diffèrent en fonction de l'ampleur de l'expérience au sein du programme:

- parmi les participants ayant achevé le programme, les femmes et les personnes au chômage depuis plus de 1 an au moment du début du programme semblent bien moins susceptibles d'opérer cette transition vers l'emploi ou le travail indépendant 6 ou 12 mois après la fin du programme.
- les candidats entrepreneurs qui ont quitté le programme avaient moins de chances de trouver un emploi s'ils souffraient d'une invalidité professionnelle, s'ils étaient âgés de plus de 50 ans ou s'ils étaient au chômage depuis au moins 1 an. Outre les personnes souffrant d'une invalidité professionnelle, les individus possédant un faible niveau d'études avaient moins tendance à devenir indépendants s'ils abandonnaient le programme.
- parmi les participants qui ont été orientés vers un autre projet de conseil, la probabilité d'opérer cette transition vers l'emploi s'avérait considérablement plus faible pour les personnes souffrant d'une invalidité professionnelle, les individus issus d'une minorité ethnique ou ceux âgés de plus de 50 ans, ainsi que pour les chômeurs de longue durée. Néanmoins, au sein de ce groupe de participants, seules les personnes ne détenant pas un diplôme d'études secondaires avaient beaucoup moins de chances de devenir indépendantes.

### Encadré 5.1. Perspectives d'avenir: «Devenir entrepreneur, ça marche» — La suite

Après trois éditions du programme «Devenir entrepreneur, ça marche», un nouveau projet de coaching a vu le jour en octobre 2013, dans le but d'aider les demandeurs d'emploi à créer leur propre entreprise: «Faites fructifier votre entreprise» (Maak werk van je zaak). Tout comme le programme «Devenir entrepreneur, ça marche», ce projet est financé par l'agence FSE en Flandre et promu par Syntra-Limburg. Il s'adresse lui aussi aux demandeurs d'emploi, mais également aux personnes menacées de licenciement collectif.

Les principales caractéristiques de «Devenir entrepreneur, ça marche» se retrouvent dans ce nouveau programme. Ainsi, il comprend deux phases et dure 1 an au maximum. Avant d'intégrer le programme, les candidats passent des examens de sélection et participent à des séances d'information organisées toutes les semaines dans les bureaux régionaux de Syntra. Si les candidats entrepreneurs réussissent l'examen d'admission, ils entament la phase d'orientation (d'une durée maximale de 6 mois), qui se concentre sur la création d'un plan de formation personnel et d'un plan d'action personnel. Cette phase aboutit à l'élaboration d'un plan d'affaires, d'une étude de faisabilité et — sauf exception — à l'obtention d'un certificat en gestion d'entreprise. La seconde phase est la phase de coaching (jusqu'à 6 mois). Cette phase met en œuvre le plan d'action personnel. Elle comprend des activités concrètes pour permettre la création effective de l'entreprise.

Une différence notable entre les deux programmes réside dans le fait que chaque participant a droit à un accompagnement personnalisé tout au long du programme, grâce à une enveloppe virtuelle (des crédits de formation) de 500 euros pour choisir une formation parmi une liste exhaustive. Cette liste comprend des formations de courte durée dispensées par des prestataires privés et publics.

Le financement total attribué à ce programme s'élève à 600 000 euros pour encadrer 800 candidats entrepreneurs et 400 000 euros pour les enveloppes virtuelles (c'est-à-dire 500 euros par participant). En raison du nombre élevé de candidats entrepreneurs intéressés par le programme, les objectifs ont été relevés et les financements augmentés. Depuis les 800 premiers participants en juin 2014, 334 147 euros supplémentaires ont été alloués pour le coaching de 250 nouveaux candidats, ainsi que 125 000 euros pour financer les enveloppes de formation. Cette hausse du budget a été financée par le VDAB. Si le budget pour les enveloppes de formation n'est pas entièrement utilisé à la fin du programme, il servira à financer un nouveau programme.

La période d'admission pour «Faites fructifier votre entreprise» s'est clôturée en juin 2015. Plus de 1 600 chômeurs ont été mobilisés (deux fois plus que prévu initialement), dont 43% appartenaient à des groupes à risque sur le marché du travail. Grâce au coaching et au conseil, environ 400 demandeurs d'emploi sont devenus indépendants, soit un taux de réussite de 25%.

Fort de ce succès, un nouveau projet appelé «Faites fructifier votre entreprise 2» a été lancé, financé par le FSE et cofinancé par le VDAB, Syntra Flandre et Enterprise Flanders. De juillet 2015 à la fin de 2017, le promoteur Syntra-Limburg accompagnera entre 1 250 et 1 500 demandeurs d'emploi dans la création de leur entreprise.

## Conditions pour le transfert

Les principaux éléments de conception de «Devenir entrepreneur, ça marche» qu'il serait judicieux de mettre en place lors de la transposition de cette approche à un autre contexte sont, entre autres:

1. *Un réseau de partenaires bien développé.* Un partenariat solide a été établi entre plusieurs organisations (UNIZO, le VDAB et Syntra). L'étroite collaboration avec le VDAB a facilité l'accès au groupe cible (les chômeurs), tandis que le partenariat avec Syntra a créé des opportunités en matière de renforcement des compétences. Étant donné que Syntra se concentre principalement sur les formations en entrepreneuriat, des activités communes ont permis aux participants de «Devenir entrepreneur, ça marche» d'établir des contacts avec d'autres candidats entrepreneurs. En ce sens, le partenariat a stimulé la mise en réseau et le soutien entre pairs. Il a par ailleurs créé des liens directs avec des experts. Grâce à ce réseau d'experts, les coaches de «Devenir entrepreneur, ça marche» ont pu personnaliser l'encadrement individuel en accord avec les besoins de chaque candidat entrepreneur.

2. *Le maintien des allocations.* Une des caractéristiques importantes du programme concerne le maintien des droits des participants aux allocations de chômage. Le risque financier lié à la création d'une entreprise représente un obstacle majeur à la décision de se lancer comme indépendant. Même si les indemnités de chômage diminuent au fil du temps, ce type d'aide financière est primordial pour inciter les personnes à tenter leur chance au sein du programme et les aider lors du développement de leur entreprise.
3. *Des coaches hautement qualifiés.* Tout au long de l'évaluation, le rôle clé assumé par le coach au sein du programme a été souligné à plusieurs reprises. Les connaissances entrepreneuriales des coaches se sont révélées au moins aussi fondamentales que leur expérience en tant que conseillers. Cela implique d'engager des coaches qui connaissent les partenaires potentiels sur le marché et disposent de contacts au sein des organisations de soutien, afin d'orienter efficacement les participants pendant — et même après — le programme. Dans le meilleur des cas, les participants ont rencontré les bonnes personnes dans les organisations qui ont pu leur apporter un soutien supplémentaire utile.

## Références

- Access to finance — Meeting in Flanders — 12 et 13 mai 2011, disponible à l'adresse suivante: [www.cop-ie.eu/sites/default/files/TG\\_Access\\_to\\_Finance-Meeting\\_Report\\_Flanders\\_12th\\_and\\_13th\\_may.pdf](http://www.cop-ie.eu/sites/default/files/TG_Access_to_Finance-Meeting_Report_Flanders_12th_and_13th_may.pdf)
- IDEA Consult (2014), «Maatpakbegeleiding werkzoekenden naar ondernemerschap» (Conseil en entreprise adapté aux besoins des chômeurs), VIONA — Programme de recherches du gouvernement flamand concernant le marché de l'emploi.
- Ministère fédéral du travail et des affaires sociales (2010), «From unemployment to self-employment: Facilitating transition in the recovery», conférence internationale organisée par le ministère fédéral du travail et des affaires sociales (BMAS), en collaboration avec l'OCDE (ELSA et LEED), Berlin, 7-8 octobre 2010, disponible à l'adresse suivante: [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a809e-unemployment-to-self-employment.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a809e-unemployment-to-self-employment.pdf?__blob=publicationFile)
- UNIZO (non daté), «UNIZO as an entrepreneurial organization», disponible à l'adresse suivante: [www.letsmovethemarket.eu/website/images/pdf/Presentation%20Ilse%20Claes\\_7nov.pdf](http://www.letsmovethemarket.eu/website/images/pdf/Presentation%20Ilse%20Claes_7nov.pdf)



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), « «Devenir entrepreneur, ça marche», Belgique (Flandre) », dans *Inclusive Business Creation : Good Practice Compendium*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264261426-8-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](mailto: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](mailto:info@copyright.com) ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).