



Projet financé par
l'Union européenne



Note d'orientation et de recommandations n°5

Renforcement des capacités des entreprises

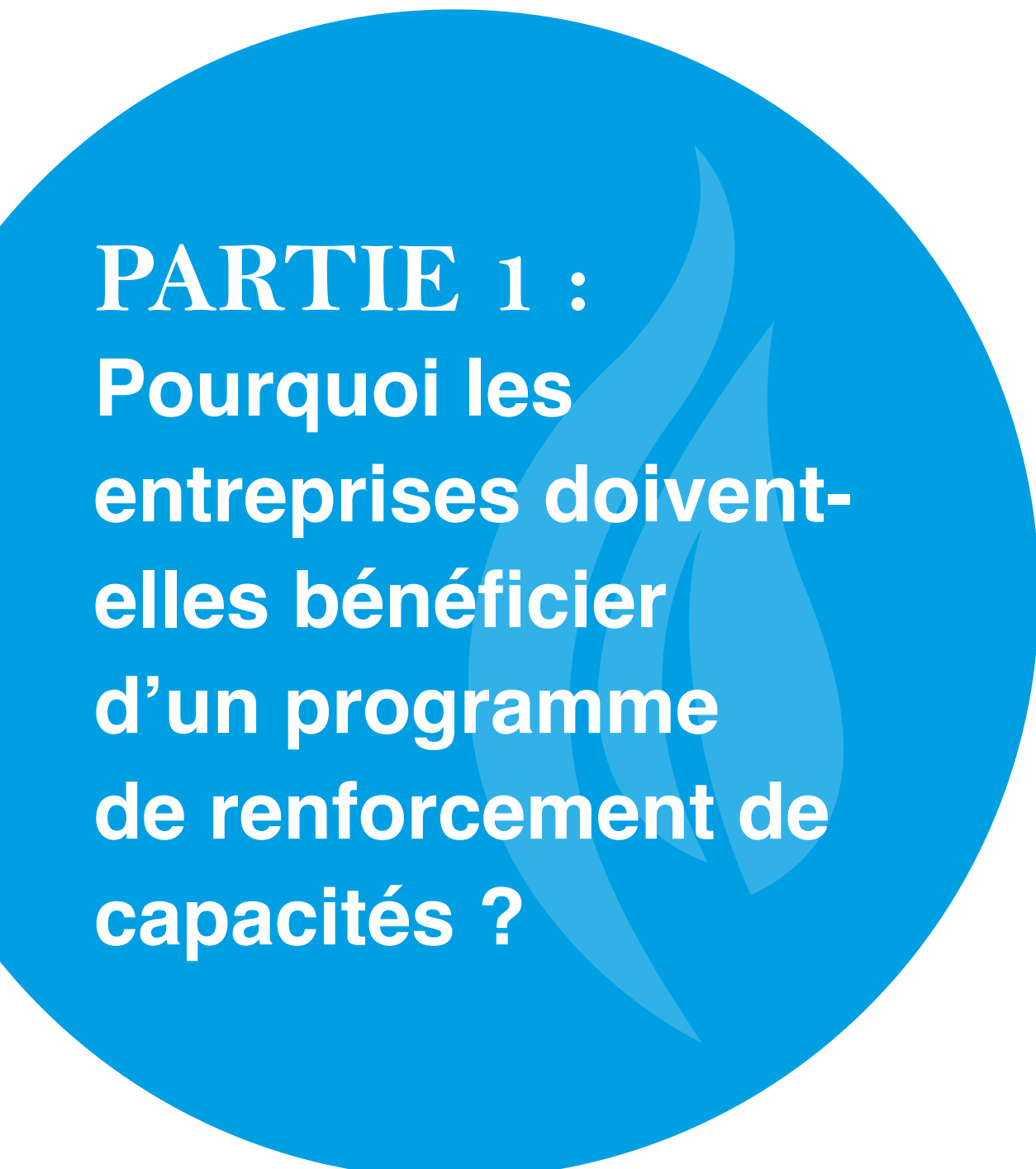
| Focus biomasse énergie et cuisson propre

Introduction



Parler de renforcement de capacités d'une entreprise, c'est parler de transformation stratégique et/ou opérationnelle au niveau interne en vue de l'atteinte d'un objectif bien prédéfini.

Le renforcement de capacités d'une entreprise implique donc un investissement stratégique aux niveaux financier, humain, matériel et en temps.



PARTIE 1 :

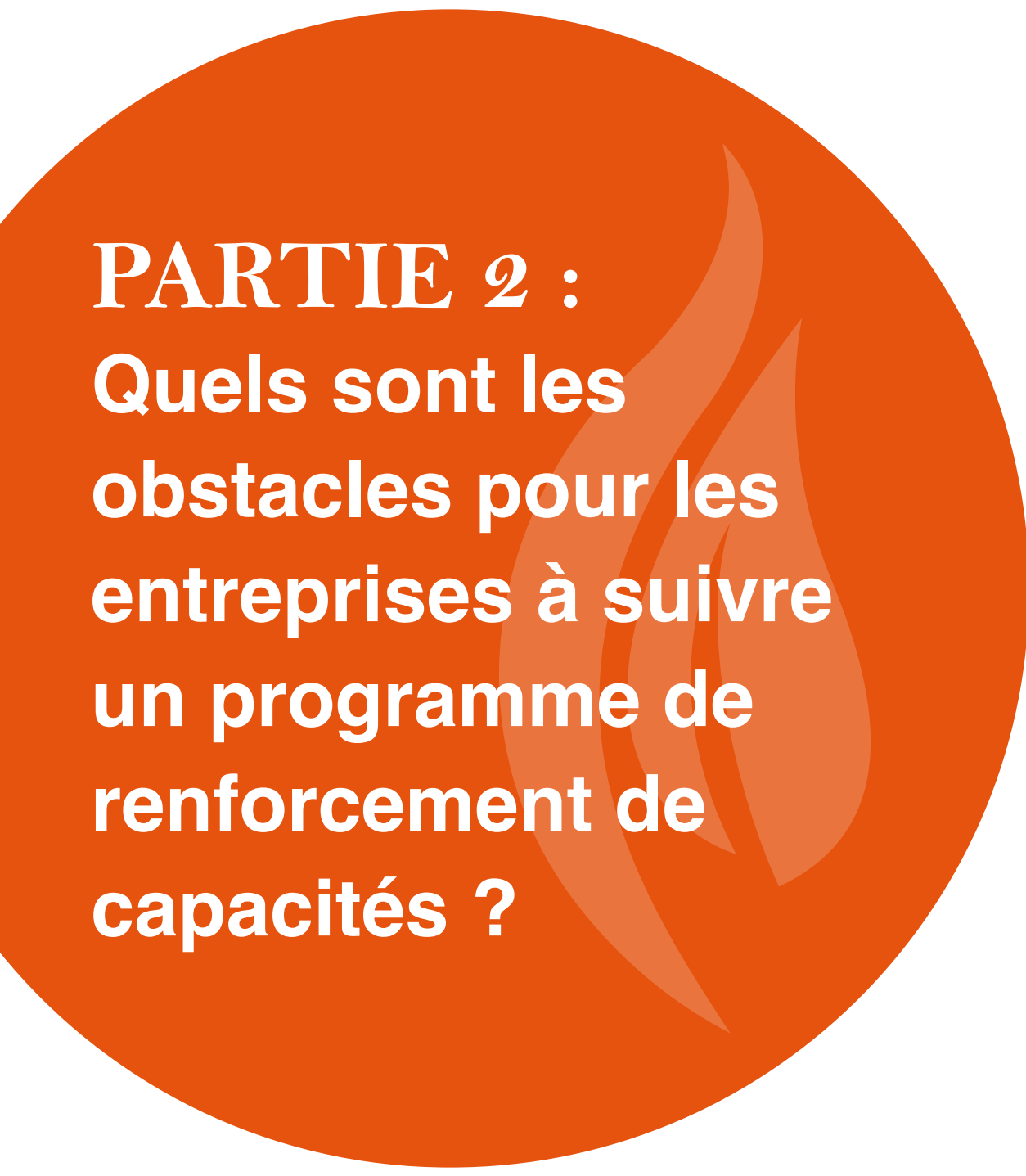
Pourquoi les entreprises doivent-elles bénéficier d'un programme de renforcement de capacités ?



Le renforcement de capacités d'une entreprise vient apporter de **nouvelles compétences, processus, outils, innovations aux entreprises** afin **d'optimiser l'existant pour l'amélioration de la productivité, la réduction des coûts, l'anticipation des risques** à travers des stratégies solides dans le but d'assurer leur pérennisation tout en captant un marché plus vaste et plus rentable.

Une entreprise qui renforce ses capacités se met à l'air du temps, elle **s'adapte sans difficultés à l'évolution du marché** qui est très changeant. Une entreprise renforcée devient **autonome, indépendante** de l'extérieur, elle est capable de mettre en place, en son sein, une gestion interne automatisée et efficace accompagnée d'une bonne structuration.

L'entreprise renforcée devient, parmi tant d'autres, celle qui sera le premier choix pour les personnes qui souhaitent évoluer, se confronter à de nouveaux « challenges », car elle donne la possibilité à ses employés d'acquérir de nouvelles compétences, de se performer et d'évoluer dans un environnement rassurant pour l'avenir.



PARTIE 2 :

Quels sont les obstacles pour les entreprises à suivre un programme de renforcement de capacités ?

Bon nombre d'entreprises sont conscientes de l'importance de se mettre à l'air du temps à travers le renforcement de capacités, mais plusieurs facteurs les emmènent à rester en marge des programmes mis à leur disposition pour acquérir les atouts nécessaires à leur pérennisation.

Les habitudes profondément ancrées chez certains dirigeants dans l'application de pratiques et de méthodes traditionnelles constituent un **frein considérable à l'apprentissage et à l'évolution**. Certains considèrent en effet disposer déjà des compétences et des outils nécessaires pour gérer efficacement leur entreprise, ce qui peut les conduire à remettre en question, voire à rejeter, l'introduction de nouvelles approches ou innovations.

De nombreux entrepreneurs, fortement absorbés par les activités opérationnelles, négligent la dimension stratégique pourtant essentielle pour prendre du recul et définir une vision claire à long terme. Cette situation les empêche souvent d'identifier leurs faiblesses et leurs besoins réels.

Par ailleurs, certaines entreprises reconnaissent la nécessité de renforcer leurs capacités, mais ne savent pas toujours comment s'y prendre.

Plusieurs questions se posent :

- **Comment identifier** leurs besoins ?
- **Comment participer** à un programme sur mesure différent des autres (cela pouvant représenter un frein majeur) ?
- **Comment avoir des ressources nécessaires** pour suivre un tel programme parfois coûteux ?
- **Comment s'organiser** pour suivre ces programmes ?
- **Comment faire bénéficier** ses salariés tout en s'assurant de poursuivre la gestion quotidienne de l'entreprise ?
- **Comment éviter** de perdre ses employés après le renforcement de leurs compétences ?

Autant de questions que se posent les dirigeants et qui peuvent être regroupées en plusieurs points :

- Le manque d'informations réelles ;
- L'existence de processus de participation trop long ;
- L'insuffisance de programme de renforcement de capacités sur mesure ;
- Le manque de temps ;
- Le coût perçu trop élevé ;
- Le manque de culture de formation ;
- La résistance au changement ;
- Le manque d'appui interne ;
- La peur de perdre son personnel compétent ;
- L'absence d'organisation interne pour la continuité des activités, etc.

La question qui se pose est : Comment contourner ces obstacles ?

Agir sur des points spécifiques :

- **La gestion du temps** : rendre le programme de renforcement de capacités plus simple à travers des séances plus courtes, moins lourdes et contraignantes (en ligne ou en présentiel) selon les réalités des entreprises (période de production et/ou de vente intense et faible) ;
- **Rendre le programme plus pratique que théorique** en faisant un coaching plutôt que de la formation théorique, en proposant des actions sur le terrain en lieu et place des conseils théoriques.
- **Présenter les résultats concrets**, visibles dans des délais courts.
- **Rendre accessibles financièrement les programmes de renforcement de capacités** en privilégiant des sessions plus courtes, mais efficaces de manière collective.

PARTIE 3

Le déroulement d'un programme de renforcement de capacités des entreprises

Avant d'entamer un programme de renforcement de capacités, il est primordial que chaque dirigeant trouve des réponses à ces questionnements :

- **Pourquoi je veux participer à ce programme ?**
- **Quels sont les moyens humains, matériels et financiers que je consacre à ce programme ?**
- **De quelle manière vais-je m'impliquer dans ce programme ?**

Ces questions permettent de définir un objectif stratégique à long terme qui servira de base pour l'entreprise.

Analyse de l'existant et compréhension des besoins réels des entreprises

Démarrer un programme de renforcement de capacités implique qu'il faut **analyser l'existant à plusieurs niveaux** :



PERSONNEL :

savoir-faire et savoir être



ORGANISATIONNEL :

méthodes, processus, outils
et technologie



INSTITUTIONNEL :

s'enquérir de la vision de l'entreprise, sa culture, son modèle économique. Cette étape peut être faite de plusieurs manières à savoir, un questionnaire, des entretiens/ des audits, une cartographie des compétences et des capacités existantes, etc.

Une fois l'analyse de l'existant effectuée, les besoins réels de l'entreprise sont identifiés à travers plusieurs méthodes notamment un **diagnostique 360°**. Les besoins des entreprises peuvent être multiples et peuvent concerner tous les niveaux préalablement cités. Toutefois, les faiblesses observées qui reviennent fréquemment touchent principalement :

La visibilité (marketing
et communication)

Les stratégies de vente
et de développement des
réseaux de fournisseurs et
de clients (développement
commercial) .

L'autonomisation
des processus
(digitalisation).

La gestion
des finances
(comptabilité et
gestion financière).

Le management
de l'entreprise et
la gouvernance
interne.

La maîtrise
technique et/ou
qualité.

La conformité à
la réglementation
environnementale
(les certifications, les
attestations, etc).

La détermination du dispositif de renforcement de capacités

Une fois l'existant répertorié et les besoins identifiés, **la méthode de renforcement des capacités est définie en tenant compte des réalités de l'entreprise ainsi que des ressources dont disposent les experts mobilisés.**

Si le dispositif peut prendre plusieurs formes, chacune peut s'avérer efficace selon le contexte :



LA FORMATION ET/OU LE COACHING :

dispositif le plus classique et répandu qui consiste à donner aux participants des compétences théoriques et des appuis techniques sous la forme de coaching. Cela peut se faire de manière individuelle ou collective en ligne ou en présentiel.



LE MENTORAT :

dispositif bien connu qui consiste à une guidance d'une entreprise moins expérimentée ou ayant peu de moyens technologiques par une entreprise plus expérimentée, structurée avec une technologie plus avancée qui permettra d'accroître son potentiel. Cela peut également se faire entre incubateur et accélérateur.



LA MISE EN RELATION PARTENARIALE :

dispositif habituel qui consiste, pour les entreprises, à créer des relations partenariales avec d'autres entreprises, des organismes, des institutions, des particuliers, etc. Ces relations peuvent être commerciales, financières, ou concerner l'approvisionnement, le transfert de compétences, etc.



AMÉLIORATION DES OUTILS ET/OU PROCESSUS :

dispositif moins répandu, car peut demander beaucoup de coûts, mais qui permet à l'entreprise de se doter de compétences pratiques et opérationnelles qui assurent son autonomisation.



RECHERCHE DE FINANCEMENT :

dispositif classique et répandu qui consiste à mener des actions dans le but d'octroyer des fonds sous forme de prêt, de subvention, de prise de parts, etc. à une entreprise.

L'élaboration du plan d'accompagnement

Une fois le dispositif choisi, un plan d'accompagnement sur mesure est élaboré afin de définir un **chronogramme réaliste des actions à mener, leurs lieux de mise en œuvre, les coûts associés et les responsables de leur exécution.**

Ce plan d'accompagnement représente donc la feuille de route du programme de renforcement de capacités qui sera déployé pour l'entreprise concernée. C'est ce document qui permettra de passer de la théorie à la pratique en prenant en compte les réalités du terrain.

Le plan d'accompagnement est un **document qui se veut flexible et progressif** afin d'assurer que les actions entreprises s'adaptent à la situation actuelle de l'entreprise et restent conformes aux objectifs préalablement définis par l'entreprise.

Le suivi, évaluation et apprentissage du renforcement de capacités

Comme tout processus mis en œuvre, le renforcement de capacité n'échappe pas à la règle du **MEL (Monitoring, Evaluation and Learning)**. Afin de s'assurer que l'entreprise bénéficie d'un programme bénéfique pour elle et aligné avec ses objectifs et priorités, il est nécessaire de **mesurer l'impact et s'assurer de la satisfaction de l'entreprise.**

La question à se poser est : **comment mesure-t-on les impacts du renforcement de capacités d'une entreprise ?**

La définition des indicateurs clés de performance (KPI)

Ces indicateurs permettent de **mesurer la progression de l'entreprise sur divers points**, notamment la mise en application des compétences techniques acquises, l'amélioration financière et/ou opérationnelle, la bonne pratique des outils, technologies et/ou processus.

L'obtention des feedbacks de l'entreprise

Ces feedbacks permettent de **recueillir les avis, commentaires et recommandations** de l'entreprise renforcée, du dirigeant aux employés dans le but de s'assurer que le programme de renforcement de capacités est bien adapté à l'entreprise et qu'il correspond à ses attentes. Si tel n'est pas le cas, des réajustements pourront être effectué. Ces feedbacks peuvent se faire sous forme de focus groupe, d'enquête de satisfaction, d'entretien individuel et/ou de simple formulaire de feedbacks, etc.

La capitalisation des acquis

Capitaliser les acquis, c'est **documenter les processus, les outils, les techniques** afin de les faire connaître à travers des ateliers de partage, des publications afin de favoriser et faciliter leur utilisation dans la gestion quotidienne et pour des programmes futurs.

Une fois les impacts mesurés et capitalisés, comment assurer la durabilité des résultats ?

- **Effectuer des suivis** même après le renforcement de capacités ;
- **Intégrer les acquis dans la gestion quotidienne et les règles de l'entreprise** (processus, outils, techniques, etc.) en créant un système de gestion des connaissances qui représentera la ressource interne de l'entreprise ;
- **Identifier des champions techniques** qui représenteront les points focaux de l'entreprise sur les aspects techniques de sorte à assurer son autonomisation.



PARTIE 4 :

Les défis rencontrés lors du déroulement d'un programme de renforcement de capacités des entreprises

Il peut arriver qu'un programme de renforcement de capacités, bien que souhaité par l'entreprise et effectué par des experts en la matière, échoue. Il faut alors se demander : Quels sont les défis que rencontrent les experts qui peuvent occasionner l'échec d'un programme de renforcement de capacités d'une entreprise ?

Ces défis peuvent être de divers ordres notamment :

L'inadéquation entre les besoins réels de l'entreprise et le plan d'accompagnement mis en œuvre par les experts.

Cela peut s'expliquer par le fait qu'un diagnostic initial des besoins ait été mal effectué pour des raisons diverses, ou que le plan d'accompagnement proposé n'est pas sur mesure, mais identique à des programmes précédents ou vu ailleurs. La cause peut être des informations dissimulées délibérément par l'entreprise, un diagnostic effectué de manière sommaire, ou croire que ce qui a marché ailleurs marchera forcément encore.

Le désengagement des dirigeants qui sont parfois trop occupés et ne s'impliquent pas réellement dans le programme, ou encore estiment être assez formés et compétents pour bénéficier d'un programme.

La réticence au changement et à l'adhésion à un programme d'accompagnement, liée au fait que certains entrepreneurs ont déjà participé à plusieurs programmes de renforcement des capacités, utilisant différentes méthodes et outils qui n'ont pas toujours produit les résultats attendus.

Un cadre de travail inapproprié dû à un manque ou une insuffisance de moyens humains et/ou matériels qui rend le renforcement impossible et inefficace.

La réticence à investir un budget dans un programme de renforcement de capacités qui ne produira pas d'effet immédiat, contrairement à l'achat d'un équipement ou d'une matière première qui donnera des résultats concrets visibles rapidement.

Face à ces défis, les experts doivent être capables d'innover en matière de renforcement de capacités afin d'emmener les entreprises à se renforcer.

PARTIE 5

Les tendances et innovations en renforcement de capacités

Le renforcement de capacité aujourd'hui est différent des approches classiques connues il y a quelques années. Là où il fallait accorder 100% de son temps à des formations en présentielles avec des formateurs qui vous forment sur plusieurs jours lors d'ateliers ou séminaires, aujourd'hui, le renforcement de capacités a pris une forme plus pratique, plus légère, qui se fonde dans la gestion quotidienne de l'entreprise de sorte à être moins contraignante et lourde pour l'entreprise.

Quelles nouvelles approches émergent ?

- E-learning et blended learning
- Accompagnement par les pairs (peers learning)
- Tech/digital tools
- Approches sectorielles spécialisées
- Programmes orientés résultats

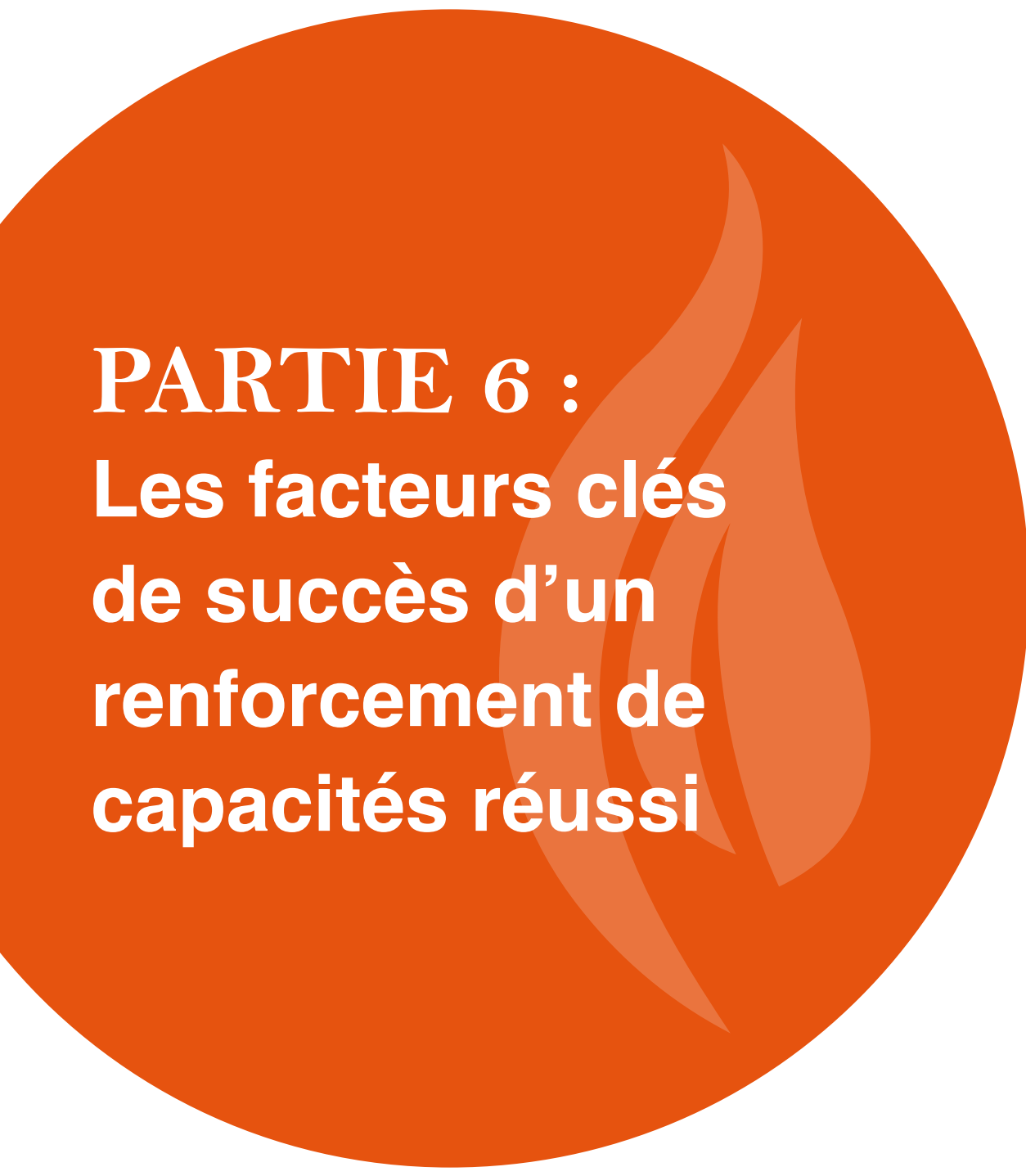
Quels modèles pourraient être pertinents localement ?

Aujourd'hui les entreprises ivoiriennes recherchent la visibilité et le profit à travers le développement d'un réseau de partenariats financiers, commerciaux, d'approvisionnement pour l'accroissement rapide de leur chiffre d'affaires. Pour ces entreprises locales, il faut un modèle qui combine les services d'accélération entrepreneuriale et technologique afin de répondre à un besoin de plus en plus orienté vers la digitalisation, l'économie verte et la transformation locale de la matière première.

Il faudrait :

- **Organiser des programmes de renforcement de capacités sectoriels**, de sorte à se rapprocher au plus près des réalités des entreprises et proposer un programme sur mesure.
- **Renforcer l'accent sur les technologies modernes**, des processus nouveaux, des stratégies marketing et communication innovantes, les normes de qualités internationales (certifications, etc.), les logistiques transfrontalières. Cela permettrait aux entreprises de donner de la valeur à leurs produits et/ou services et d'étendre leur part de marché.
- **Développer des programmes de mentorats non seulement au niveau national**, mais également international pour un transfert de compétences, de technologies, etc. afin d'exceller dans leur domaine d'activité et mettre en place un système efficace de gestion des risques.
- **S'adapter aux moyens matériels et humains** dont disposent les entreprises afin de leur permettre de bénéficier d'un renforcement de capacités adéquat. Cela permettrait de faire face à une insuffisance budgétaire et à certaines barrières telles que le niveau d'études.
- **Proposer des programmes de renforcement de capacités au niveau financier** qui permettront aux entreprises de disposer des documents financiers conformes à la législation afin de faciliter leurs accès au financement.

Ces innovations en matière de renforcement de capacités ne garantissent pas forcément un succès. Plusieurs facteurs clés sont à prendre en compte afin de garantir la réussite du plan d'accompagnement.



PARTIE 6 :

Les facteurs clés de succès d'un renforcement de capacités réussi

Qu'est ce qui fait qu'un programme fonctionne réellement ?

Pour qu'un programme de renforcement de capacités fonctionne réellement, il faudrait la réunion d'un certain nombre de pratiques, à savoir :

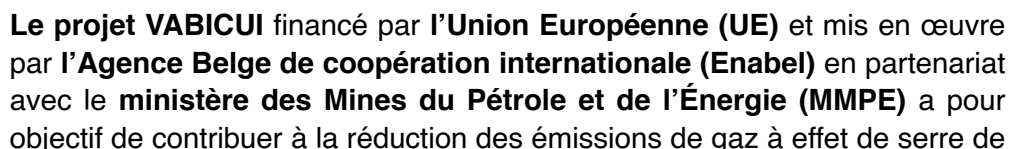
- **Un langage adéquat** : présenter le renforcement de capacité comme un gain pour l'entreprise, une solution qui vient résoudre un problème empêchant le succès (croissance du chiffre d'affaires) et la pérennisation de l'entreprise ;
- **Une approche participative et une implication du management** : impliquer l'entreprise dans la planification des actions, dans la conception des outils, processus, techniques, ... qu'elle utilisera ;
- **Un programme de renforcement sur mesure** : concevoir le plan d'accompagnement en prenant en compte les besoins réels des entreprises, leurs situations actuelles et leurs réalités.
- **Une visibilité rapide des résultats** : implémenter des actions qui seront appliquées immédiatement dans l'entreprise et qui produiront rapidement des résultats afin d'atteindre les objectifs fixés ;
- **Un suivi régulier du progrès** : mettre en place un programme de suivi, évaluation et apprentissage de qualité de sorte à être informé de toutes les évolutions afin d'affiner continuellement le plan d'accompagnement pour produire les effets escomptés ;
- **Une continuité et une cohérence** : assurer la pérennisation des acquis de sorte qu'à l'issue du programme de renforcement de capacités, les compétences acquises demeurent appliquées dans la gestion quotidienne des activités ;
- **Une motivation des entreprises renforcées** : féliciter et encourager les entreprises ayant participé au programme en leur délivrant des attestations ou certificats à l'issue du renforcement de capacités. Les intégrer également dans des réseaux liés à leur secteur, voire dans des réseaux d'investisseurs, susceptibles de leur être bénéfiques, notamment sur le plan financier.

Comment construire une stratégie efficace de renforcement de capacités ?

- **Réaliser une évaluation des besoins et des capacités** : réaliser un diagnostic des capacités existantes pour identifier les lacunes et les besoins spécifiques ;
- **Définir clairement les modalités de la stratégie** : définir les objectifs et les résultats attendus, sélectionner des modèles/cadres appropriés, choisir les bonnes méthodes et bons outils ;
- **Mettre en place des formations, ateliers et coaching** : organiser des sessions de formation pour développer des compétences spécifiques et renforcer l'engagement des parties prenantes, fournir un soutien continu aux entreprises pour garantir l'application des compétences acquises et l'amélioration des performances ;
- **Synergie des actions avec les différents acteurs** : encourager la coopération entre différents acteurs pour maximiser l'impact des initiatives de renforcement des capacités ;
- **Suivi et évaluation du programme** de renforcement de capacités.

PARTIE 7 :

Le renforcement de capacités des entre- prises selon le projet VABICUI (Valorisation de la Biomasse-Énergie et de la Cuisson propre en Côte d'Ivoire)



- 1. L'augmentation du nombre d'entrepreneurs actifs et du volume d'activité économique** dans les filières de valorisation énergétique de résidus de Biomasse et de cuisson propre et efficace ;
- 2. Le renforcement de l'environnement des affaires** de la Biomasse-énergie et de la cuisson propre ;
- 3. Le renforcement de l'environnement réglementaire et institutionnel** en faveur de la biomasse-énergie et de la cuisson propre.

L'inscription sur la plateforme en ligne du projet

La sélection des entreprises pour suivre le programme de renforcement de capacités

Un plan d'accompagnement personnalisé et adapté à la réalité des entreprises est par la suite élaboré et mis en œuvre par des cabinets compétents et expérimentés recrutés, selon un chronogramme bien défini de concert avec les entreprises sélectionnées.

Le programme d'accompagnement du projet VABICUI

- 1. Réalisation d'études techniques et/ou économiques** en support aux trajectoires d'investissement et d'accélération ;
- 2. Mises en relations et facilitation des partenariats** (finances, affaire, etc.) des entreprises ;
- 3. Services d'accélération entrepreneuriale** dédiés aux entreprises sélectionnées ;
- 4. Services d'accélération techniques** (productivité, technologie, innovation) ;
- 5. Appui à des projets de démonstration.**

La réalisation d'études techniques et/ou économiques

Les études à réaliser peuvent être d'ordre technique, économique, commerciale, etc., selon les besoins identifiés auprès entreprises sélectionnées. Elles ont pour particularité de **doter les entreprises de données précises** sur les activités de valorisation énergétiques des déchets et/ou de cuisson propre afin de comprendre tous les contours du projet qu'elles mettent en œuvre ou souhaite mettre en œuvre.

La mise en relation en relations et facilitation des partenariats

Cet accompagnement consiste en l'organisation des **rencontres BtoB et groupées entre PME et investisseurs** (Institution financière, etc), pour créer des connections, partenariats, et faciliter d'éventuels accès aux financements pour les entreprises accompagnées.

Les services d'accélération techniques

Ces services prennent en compte **tant les aspects stratégiques qu'opérationnels** de l'entreprise. Il porte essentiellement sur la conception et le déploiement d'outils ainsi que de plateformes numériques de gestion, de sites internet, etc.

Les services d'accélération entrepreneuriale portent sur les thématiques suivantes :

- Élaboration de business plan ;
- Gouvernance d'entreprises ;
- Marketing et communication ;
- Développement commercial ;
- Gestion financière, comptabilité et fiscalité ;
- Gestion de projet ;
- Ressources humaines et conformité juridique ;
- Études de marché sur les produits spécifiques développés par les entreprises accompagnées.

Les services d'accélération techniques

Les services d'accélération technique consistent à **mobiliser de l'expertise technique en vue de renforcer les capacités techniques** (ou lever les contraintes techniques opérationnelles) des initiatives entrepreneuriales. Ces services seront identifiés selon les besoins des entrepreneurs.

L'appui à des projets de démonstration

Cet accompagnement de Enabel consiste en **un appui en équipements** à des entreprises qui ont des projets innovants dans le secteur de la valorisation énergétique et de la cuisson propre.

Le Guichet unique de développement des PME en Côte d'Ivoire

GUDE-PME

GUICHET UNIQUE DE DÉVELOPPEMENT DES PME

Le GUDE-PME, Guichet Unique de Développement des PME est **l'épicentre de l'écosystème entrepreneurial** et a pour mission de soutenir la croissance durable, la compétitivité économique et la création d'emplois.

Il offre aux entrepreneurs ivoiriens **un accès simplifié à l'accompagnement, au financement et aux garanties**, favorisant ainsi l'inclusion sociale et le développement des TPE, PME et ETI.

En tant que solution intégrée, son objectif est de **coordonner et de faciliter le parcours entrepreneurial pour contribuer aux programmes de développement du pays et stimuler la croissance des entreprises.**

Le guichet propose des programmes de formation, de mentorat et d'accompagnement pour outiller les porteurs de projets et chefs d'entreprise face aux enjeux actuels. De plus, le guichet aide les entreprises à structurer leur offre, respecter les normes internationales et accéder à des opportunités sur les marchés africains et mondiaux.

- **Accompagnement** : orienter, conseiller et fournir les ressources utiles pour mieux comprendre l'écosystème entrepreneurial ;
- **Financement** : conception de produits de financements alternatifs, appui dans la recherche de financement ;
- **Garantie de prêt** : appui via des mécanismes de garantie pour faciliter l'obtention de crédits.



Accès à l'information

Orienter, conseiller et fournir les ressources utiles pour mieux comprendre l'environnement entrepreneurial.



Accès au financement et aux marchés

Soutien dans la recherche de financement, de partenaires commerciaux et de débouchés pour vos produits/services.



Intermédiation administrative

Accompagner dans les démarches avec l'administration publique et facilitation des formalités.



Éducation financière

Sensibilisation et appui à la gestion financière, à la tenue de comptes et à la planification budgétaire.



Renforcement des capacités

Former, à travers des ateliers et coaching pour développer les compétences clés des entrepreneurs.



Mise en réseau

Connexion avec des acteurs de l'écosystème, opportunités de collaboration et de partenariats.