

Gérez Mieux Votre Entreprise (GERME)

Guide de mise en œuvre

Gérez Mieux Votre Entreprise (GERME)

Guide de mise en œuvre



Copyright © Organisation internationale du Travail 2015

Première édition 2015

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Eva, Majurin

Gérez mieux votre entreprise (GERME) : guide de mise en œuvre / Eva Majurin ; Unité des petites et moyennes entreprises (SME), Organisation internationale du travail. - Genève: OIT, 2014

ca. xxx p.

ISBN: 9789222288069 (print); 9789222288076 (web pdf)

International Labour Office

développement d'entreprise / esprit d'entreprise / petite entreprise / création d'emploi / système de formation / matériel multimédia / programme de l'OIT / pays en développement

03.04.5

Egalement disponible en anglais: Start and Improve Your Business – Implementation Guide (ISBN 978-92-2-1288060 Genève, 2014.

Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubvente@ilo.org.

Visitez notre site Web: www.ilo.org/publns.

Graphisme et formatage par Maurizio Costanza

Couverture par Maurizio Costanza avec la contribution (graphisme du globe) par Miriam Christensen

Traduit par Noureddine Saidi et Annie Guyon avec le soutien financier du projet Youth@Work/Canada

Imprimé en Suisse

Préface

Ce Guide peut être considéré comme un outil pratique pour soutenir la mise en œuvre du programme Gérez Mieux Votre Entreprise (GERME). Il fournit des conseils étape par étape pour une introduction réussie du GERME dans un contexte donné, depuis la conduite d'une évaluation initiale du marché jusqu'à la planification pour la durabilité. Nous sommes persuadés que le Guide facilitera l'introduction du programme dans de nouveaux contextes et renforcera son efficacité là où il est déjà opérationnel. L'audience visée pour ce guide est composée de représentants du Secteur privé du développement (SPD) au sein des gouvernements et des institutions du secteur privé qui désirent utiliser le programme de GERME. Ses bénéficiaires ultimes sont des entrepreneurs potentiels ou déjà établis qui sont équipés pour créer davantage et de meilleurs emplois.

Des recherches récentes ont démontré que la majorité des emplois dans le monde sont créés par des micro, petites et moyennes entreprises (MPME), et que dans les pays à faibles revenus cette part représente presque 80%. Cependant, ces entreprises se trouvent souvent face à des défis qui peuvent les empêcher d'atteindre leur potentiel, y compris un accès limité aux services de développement en entreprise (SDE) tels que les informations concernant les marchés, les conseils juridiques et la formation en gestion.

L'Organisation internationale du travail (OIT) a conçu et testé des réponses à ces défis. Dans le domaine des compétences en gestion d'entreprise, le programme GERME a été en première ligne parmi les efforts que l'OIT a déployés pour soutenir les entrepreneurs potentiels ou déjà établis dans ses pays membres depuis la fin des années 70. Actuellement, ce programme est parmi les plus grands de son espèce au niveau mondial. Grâce à un réseau de plus de 17.000 formateurs GERME à travers les différentes régions, il a atteint un chiffre évalué à 6 millions de clients niveau entreprises.

La demande pour le programme GERME continue à croître, y compris parmi des nouveaux partenaires tels que des départements d'état. C'est pourquoi il est très important de maintenir des normes de qualité générales et de fournir un soutien pour la conception et l'exécution des interventions GERME. Eva Majurin, l'auteur de ce guide, et Coordinatrice globale de GERME, s'est appuyée sur un groupe de praticiens fortement engagés et sa propre expertise pour mettre en exergue un guide qui établit les fondamentaux du programme ainsi que ses normes de qualité pour les années à venir.

Peter Poschen

Directeur
Département des Entreprises
BIT Genève

Merten Sievers

Coordonnateur Chaînes de Valeur e
Services au développement de l'entreprise
Unité des petites et moyennes entreprises
BIT Genève

Remerciements

Ce Guide est basé sur l'expérience des praticiens de GERME – en particulier des Maîtres formateurs et des Formateurs – qui ont testé, façonné et mis en application le programme dans différentes régions durant les trente dernières années, et il n'aurait pas pu se concrétiser sans leurs contributions. Il s'appuie sur la richesse d'une palette de documents littéraires et d'orientation sur GERME qui ont vu le jour au fil de la mise en œuvre du programme.

Tous nos remerciements vont vers la Maître formatrice de GERME Sibongile Sibanda, qui a testé le Guide sur le terrain par le biais du cours « Exécuter GERME » à Turin en Italie ; vers Walter Verhoeve, dont le « Guide de gestion du programme GERME » de 2012 a été une grande inspiration de par son contenu ; et vers Gemunu Wijesena pour avoir révisé l'avant-projet du manuscrit et fait des suggestions basées sur l'expérience de l'Association GERME au Sri Lanka.

Nous accusons également réception et remercions les collègues de l'Unité des petites et moyennes entreprises (PME) du BIT – Markus Pilgrim, Virginia Rose Losada, Stephan Ulrich et Charleine Mbuyi-Lusamba pour leurs révisions et contributions techniques, et Noureddine Saidi et Annie Guyon pour leur travail de traduction.

Finalement, nous remercions tout particulièrement les membres de l'équipe de Coordination générale de GERME qui ont fourni un soutien inestimable au développement et à la finalisation du Guide : Merten Sievers (Coordonnateur général de GERME de 2009 à 2014), Pranati Mehtha et Thokozile Newman.

Table des matières

Liste des acronymes	vi
Sommaire exécutif	vii
Introduction	viii
1^{ère} Partie : Aperçu général sur GERME	1
1.1 Qu'est-ce que GERME?	2
1.2 Les étapes pour l'introduction et la mise en œuvre de GERME	5
2^{ème} Partie : Conseils sur les étapes principales dans la mise en œuvre de GERME	7
2.1 Etude du marché	8
2.2 Identification d'organisations partenaires et développement des partenariats	10
2.3 Formation du Formateur	13
2.4 Formation du Maître formateur	18
2.5 Adaptation des documents, traduction, impression et distribution	24
2.6 Mise en œuvre de la formation aux entrepreneurs	26
2.7 Suivi et évaluation (S&E)	32
2.8 Planification pour la durabilité	39
3^{ème} Partie : Post-Scriptum – Les Règles d'Or de la mise en œuvre de GERME	43
Références principales	48
Annexes	
Annexes 1: Lexique des termes spécifiques pour GERME	49
Annexes 2: Résumé du processus de formation des Formateurs et Maîtres formateurs et conditions de certification	53
Annexes 3: Liste des documents fondamentaux liés à GERME	54
Annexes 4: Contacts pour GERME	55

Acronymes

AVE ¹	Agrandissez Votre Entreprise
CREE	Créez Votre Entreprise
GDVT	Département général pour la formation professionnelle (Vietnam)
GERME	Gérez Mieux Votre Entreprise
MF	Maître formateur
MOLISA	Ministère du Travail, des Handicapés et des Affaires sociales (Vietnam)
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisation non-gouvernementale
PME	Petite et moyenne entreprise
PSF	Prestataires de Services de Formation
SDE	Services d'appui au Développement des Entreprises
SFF	Séminaire de Formation des Formateurs
S&E	Suivi et évaluation
SFDMF	Séminaire de Formation des Maîtres formateurs
SFE (ou SFPE)	Séminaire de Formation des Entrepreneurs (ou séminaire de formation des entrepreneurs potentiels)
SIDA	Agence suédoise de coopération internationale au développement
SRC	Séminaire de Renforcement des Capacités
TDR	Termes de Référence
TRIE	Trouvez Votre Idée d'Entreprise
VCCI	Chambre de Commerce et d'Industries du Vietnam

¹ Expand your business : composante utilisée surtout en Afrique du Sud pour les entreprises à fort potentiel de croissance.

Sommaire exécutif

Gérez Mieux Votre Entreprise (GERME) est un programme de formation en gestion qui met l'accent sur la création et l'amélioration des petites entreprises comme stratégie pour créer davantage et de meilleurs emplois pour les femmes et les hommes, en particulier dans les économies émergentes.

Le programme est composé d'une série de kits de formation interdépendants et de matériel de soutien correspondant aux différents niveaux de maturité des activités d'entreprises nouvellement créées ou en développement. Il est mis en œuvre par le biais d'une structure à trois bras comprenant les Maîtres formateurs, les Formateurs et les bénéficiaires ultimes au niveau de l'entreprise. C'est un moyen pour assurer la qualité et atteindre une large diffusion avec un effet multiplicateur, et cela explique pourquoi GERME est l'un des programmes les plus vastes du monde dans ce domaine, avec une diffusion estimée à 6 millions d'apprentis et un réseau de plus de 17.000 formateurs.

Ce Guide a pour but de fournir des conseils sur la mise en œuvre de GERME auprès de personnes ou d'organismes qui sont ou seront impliqués dans la mise en application des activités GERME au niveau national. Il se compose de trois parties :

- 1^{ère} partie : Elle donne un bref aperçu sur les origines et le contenu du programme GERME, et ses mécanismes de mise en œuvre ;
- 2^{ème} partie : Elle fournit des indications pratiques sur chaque étape de la mise en œuvre de GERME, à savoir l'estimation du marché pour GERME ; une sélection d'organisations partenaires ; le développement des Formateurs et des Maîtres formateurs ; l'accès et l'adaptation des matériels ; le déroulement de la formation au niveau entrepreneur ; le suivi et l'évaluation, et la planification pour la durabilité.
- 3^{ème} partie : Elle conclut le Guide avec un bref résumé de ce qui a émergé des trois dernières décennies et est considéré comme les « règles d'or » de la mise en œuvre de GERME – telles que rechercher l'impact, atteindre une plus grande échelle de diffusion ou assurer la qualité technique et la viabilité financière – pour construire un programme qui fournit des réponses durables aux déficits en travail décent, orientées vers la demande, par le biais du développement de l'entreprise.

Le guide qui a été développé par l'Equipe de coordination globale de GERME se trouvant au sein de l'Unité des petites et moyennes entreprises (PME) du Département des entreprises du BIT, est basé sur une compilation de pratiques régionales et ne fournit que des normes minimales ; de ce fait, dans certains cas les normes nationales peuvent être plus strictes.

Introduction

“Gérez Mieux Votre Entreprise” (GERME) est un programme de formation en gestion mettant l’accent sur le démarrage et le développement de petites entreprises comme stratégie pour créer plus et de meilleurs emplois pour les femmes et les hommes, notamment dans des économies émergentes. Avec une portée estimée à 6 millions de personnes formées et un réseau de plus de 17,000² formateurs ainsi qu’une gamme de matériels traduits dans plus de 40 langues, il est l’un des plus grands programmes au monde dans ce domaine.

A travers ses quatre composantes interdépendantes – Trouvez Votre Idée d’Entreprise (TRIE), Créez Votre Entreprise (CREE), Gérez Mieux Votre Entreprise (GERME³), et Agrandissez Votre Entreprise (AVE⁴) – le programme GERME vise à créer des emplois en permettant aux petits entrepreneurs potentiels et existants de (i) lancer des entreprises viables, (ii) augmenter la rentabilité de leurs entreprises existantes et (iii) améliorer les conditions de travail de leurs employés de sorte à augmenter la productivité.

Son modèle de mise en œuvre est basé sur une structure tripartite comprenant les Maîtres formateurs, les Formateurs et les bénéficiaires finaux – les entrepreneurs potentiels et existants – permettant aussi bien une diffusion à grande échelle à travers un effet multiplicateur que le contrôle de qualité à travers les mécanismes de rétroaction entre les acteurs.

Ce guide est destiné aux organismes ou individus qui coordonneront des activités de GERME dans un pays ou un contexte régional, ou qui seront autrement impliqués dans la mise en œuvre de GERME, et qui ont besoin d’une initiation quant à la façon de concevoir et de mettre en œuvre les programmes de GERME. Il sert également à mettre à jour les idées de ceux qui sont déjà familiarisés avec les normes internationales de mise en œuvre de GERME.

Il consiste en une partie introductive qui donne un aperçu sur ce qu’est GERME, son mode de fonctionnement et les étapes qui sont normalement impliquées dans son introduction et sa mise en œuvre, suivie d’une partie opérationnelle « le comment » qui explique ce qui est requis dans chacune des étapes du processus de lancement et de mise en œuvre de GERME, couvrant les sujets suivants :

- Réalisation de l’étude du marché pour GERME ;
- Choix des organismes partenaires ;
- Préparation des Formateurs ;
- Préparation des Maîtres formateurs ;
- Accès et adaptation des matériels ;
- Mise en œuvre de la formation au niveau entrepreneur
- Suivi et évaluation (S&E) ; et
- Planification pour la durabilité.

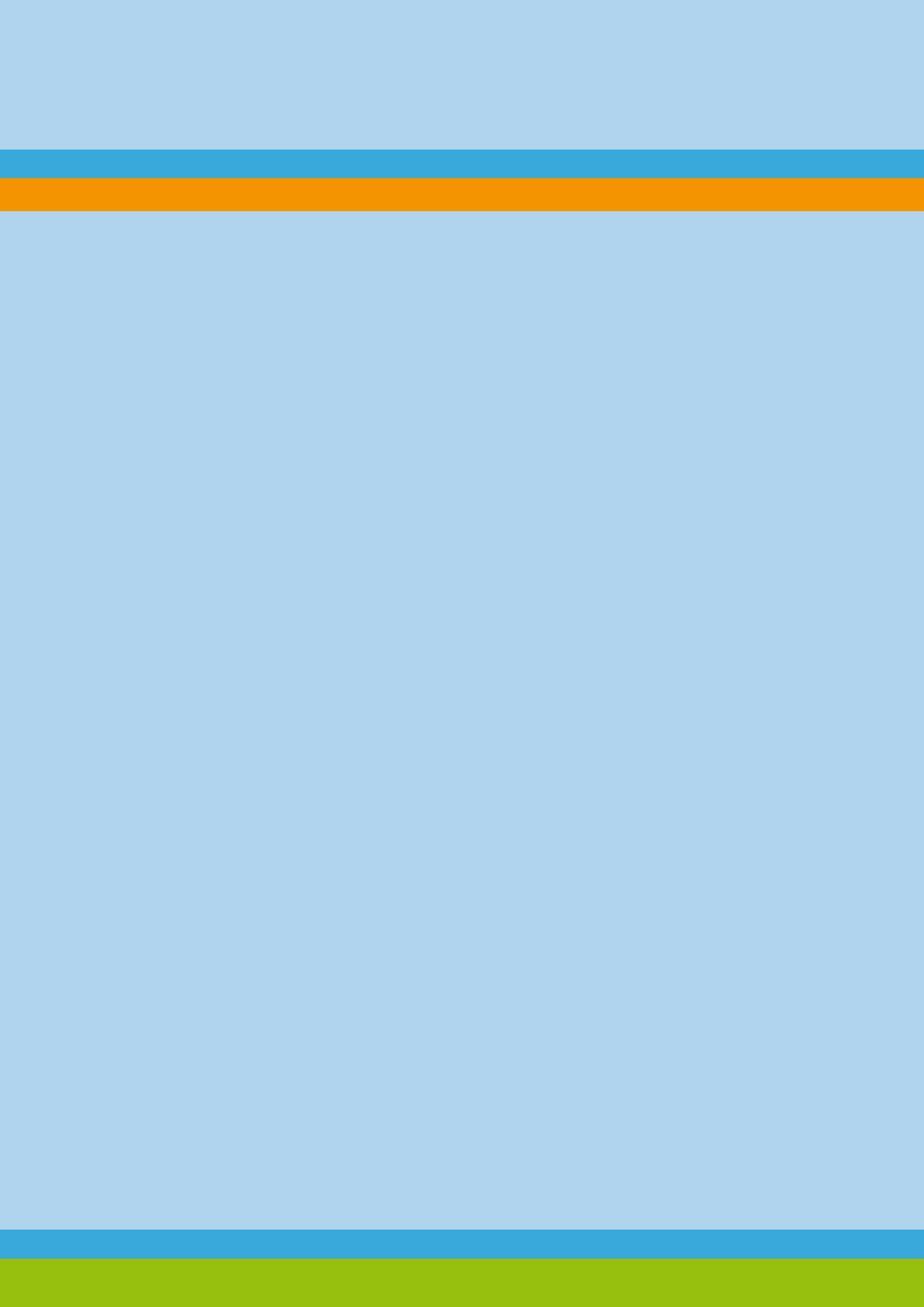
2 Dans ce Guide, le terme « Formateur » est utilisé pour distinguer un formateur de GERME, alors que « formateur » se reporte aux formateurs en général (c’est-à-dire des personnes qui forment à d’autres méthodologies/programmes, mais pas nécessairement à GERME).

3 Le sigle “GERME” s’applique au programme GERME qui couvre ces quatre composantes, et à la composante pour améliorer la gestion d’une entreprise existante (“Improve Your Business”).

4 Cette composante est disponible en anglais uniquement

Le Guide conclut avec un résumé des « règles d'or » pour une mise en œuvre de GERME, basées sur les leçons clés apprises durant les trois dernières décennies en termes de réussites de l'application de GERME.

Il convient de noter que le guide a été conçu de manière synthétique pour des raisons de simplicité. Des indications plus détaillées sur GERME peuvent être obtenues à travers des documents traitant des questions spécifiques ou auprès de l'Equipe globale de coordination de GERME, responsable de la coordination générale de GERME et faisant partie de l'Unité des petites et moyennes entreprises du Département des entreprises, située au siège social de l'OIT. L'équipe composée par Merten Sievers (Coordonnateur VCD et BDS ; Coordonnateur global de GERME depuis 2009 jusqu'en 2014), Eva Majurin (Responsable du suivi, actuellement Coordonnatrice globale de GERME), Pranati Mehtha (Chargée technique), et Paula Miguel (Assistante administrative) peut être contactée par courriel à siyb@ilo.org. L'équipe peut faciliter le contact avec les spécialistes en entrepreneuriat régionaux de l'OIT ainsi qu'avec des projets couvrant la mise en œuvre de GERME au niveau du terrain, ainsi qu'avec des Maîtres formateurs.



Partie I

APERÇU GÉNÉRAL SUR GERME

1.1 Qu'est-ce que GERME?

Le programme "Gérez Mieux Votre Entreprise" (GERME) est un système de modules de formation interdépendants et d'outils didactiques destinés aux petits entrepreneurs pour lancer et développer leurs entreprises. Il vise à augmenter la viabilité des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) à travers des principes de gestion appropriés à l'environnement des pays en voie de développement. L'OIT assiste les prestataires de Services d'appui au Développement des Entreprises (SDE) en matière de développement des qualifications requises pour mettre en œuvre, contrôler, gérer et financer le programme de formation, et mettre en place un système de formation viable à l'échelle nationale, contribuant ainsi à une croissance économique durable et à la création d'emplois.

Comment GERME a-t-il été conçu?

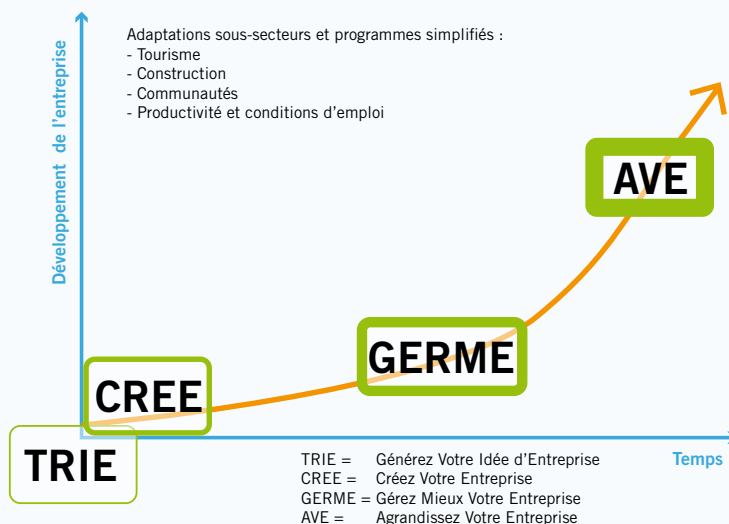
Le programme GERME a été conçu à partir d'un programme de formation en matière de gestion, intitulé « Veillez sur Votre Société » qui a été mis au point vers la fin des années 1970 par la Fédération Suédoise des Employeurs en faveur des petits et moyens entrepreneurs locaux. En 1977, l'Agence Suédoise pour le Développement International (ASDI) a financé un projet pour l'OIT afin d'adapter le matériel et de refléter les besoins et les situations des entrepreneurs dans les pays en voie de développement. Le programme de formation adapté a été appelé « Gérez Mieux Votre Entreprise » (GERME). Au début des années 1990, un projet de coopération technique de l'OIT au Fiji a développé le programme de formation « Créez Votre Entreprise » (CREE) destiné aux entreprises naissantes. Le programme, après une première étape de développement, s'est rapidement répandu à travers le monde. La gamme de produits s'est développée avec la mise au point du programme « Trouvez Votre Idée d'Entreprise » (TRIE). Tous ces programmes de formation emploient le Jeu d'entreprise GERME comme outil clé de motivation et d'apprentissage simulant une conjoncture réelle de la vie des affaires.

Etant donné la similarité de la conception de l'ensemble des programmes, vers la fin des années 1990, l'OIT a décidé de regrouper les programmes de formation TRIE, CREE et GERME et les outils de gestion associés dans un cadre commun, appelé « Gérez Mieux Votre Entreprise » (GERME). Au début des années 2000, l'OIT a mis au point la prochaine génération des modules de formation et des interventions pour le développement de petites entreprises, appelée « Agrandissez Votre Entreprise » (AVE) et qui est également devenue une partie du programme GERME.

Les programmes de formation

Le Programme GERME est structuré en quatre modules de formation séparés, Trouvez Votre Idée d'Entreprise (TRIE), Créez Votre Entreprise (CREE), Gérez Mieux Votre Entreprise (GERME), et Agrandissez Votre Entreprise (AVE) qui sont conçus pour répondre aux étapes progressives du développement des entreprises :

Schéma 1 : Les modules du programme GERME



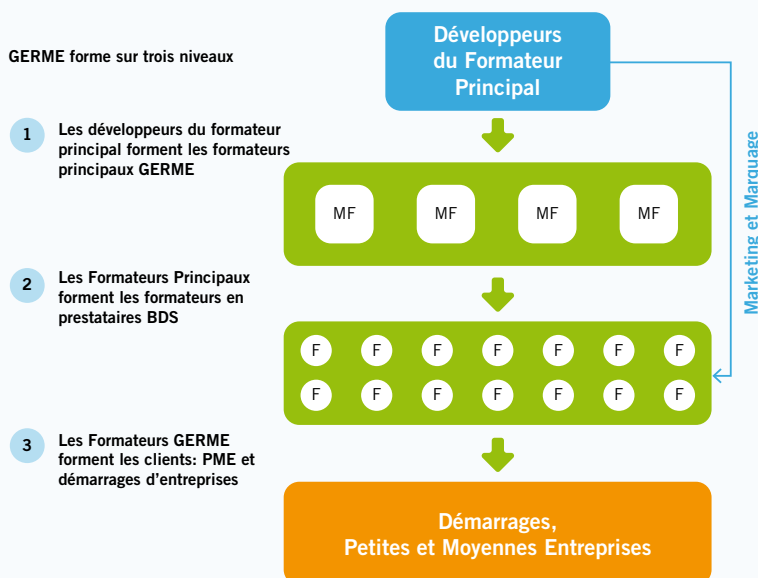
1. **Trouvez Votre Idée d'Entreprise (TRIE)** est destiné aux personnes désireuses de lancer une entreprise, et qui, à travers la formation, développent une idée concrète d'affaires prête à être mise en œuvre. Un cours de TRIE dure généralement 2-3 jours.
2. **Créez Votre Entreprise (CREE)** est destiné aux entrepreneurs potentiels qui sont désireux de démarrer une petite entreprise et qui ont une idée concrète d'entreprise. Le programme est une combinaison de formation, travaux sur le terrain et soutien après-formation, et aide les participants à évaluer s'ils sont prêts à démarrer des entreprises, à préparer un plan d'affaires et évaluer sa viabilité. Des cours CREE sont habituellement dispensés en 5 jours.
3. **Gérez Mieux Votre Entreprise (GERME)** initie les entrepreneurs existants aux bons principes de gestion d'entreprise. Ses 7 modules (marketing, budgétisation, contrôle de stock, comptabilité, achat, planification des affaires, gestion du personnel et productivité) peuvent être enseignés individuellement ou comme cours complets. Le cours complet utilisant tous les modules est dispensé sur une durée approximative de 7 jours.
4. **Agrandissez Votre Entreprise (AVE)** donne aux PME à fort potentiel de croissance des outils pratiques pour développer leurs entreprises, en les aidant par des interventions de formation et de non-formation avec un accent sur la stratégie pour développer leurs affaires. Le principal résultat du programme de formation est un plan de croissance de l'entreprise, qui inclut des chapitres sur le marketing, les opérations, les ressources humaines, et la gestion financière et stratégique. Les chapitres peuvent également être utilisés en tant que produits autonomes de formation et de soutien. Le contenu complet d'AVE est normalement dispensé sur une durée de 1 à 2 semaines, mais comme pour les cours plus brefs mentionnés plus haut, la dispense du cours peut se faire sur un laps de temps plus long (par exemple 1-2 jours par semaine sur une période de plusieurs mois) s'il y a préférence.

Les modules de formation CREE et GERME incluent également le Jeu d'Entreprise GERME, un outil de simulation pratique pour aider les participants à comprendre les réalités du démarrage et du fonctionnement des entreprises. Le Jeu d'Entreprise Agrandissez Votre Entreprise simule une entreprise en expansion durant la

formation, avec pour objectif d'aider les participants à expérimenter l'impact que peuvent avoir des décisions stratégiques sur les opérations de leurs entreprises.

Abstraction faite de ces outils "principaux", disponibles en anglais et dans environ 40 autres langues, il existe des adaptations par rapport aux secteurs spécifiques (par exemple l'agriculture, la construction, le tourisme), aux groupes cibles spécifiques (par exemple les jeunes, les populations faiblement alphabétisées, les ouvriers ruraux) ou à la répartition géographique (par exemple des pays spécifiques).

Schéma 2 : La structure de la mise en œuvre de GERME



Le modèle de mise en œuvre

Le programme GERME a été conçu dans une approche institutionnelle et une stratégie de multiplication. Après une étude du marché en termes de services fournis aux entreprises dans un pays ou une région donnés et l'établissement de la demande des solutions adaptées aux besoins du client en matière de formation en gestion d'entreprises, l'OIT renforce les capacités des prestataires locaux de formation pour les aider à mettre en œuvre de manière efficace et indépendante la formation GERME et les activités y afférentes. En outre, elle fournit la formation et la certification internationales à un groupe de « Maîtres formateurs en GERME », à qui la gestion du programme GERME et du système de garantie de qualité sera éventuellement confiée par la suite. En employant cette stratégie de multiplication, l'OIT prévoit de créer un système de garantie durable de formation et de qualité au niveau national. Le schéma 2 montre la mise en œuvre de la méthodologie de GERME.

Acteurs principaux

Au niveau global, la coordination et le contrôle des activités de GERME dans différents pays relèvent de la responsabilité de l'Equipe globale de coordination de GERME, localisée dans l'Unité des PME dans le département des entreprises au siège social de l'OIT. Ses fonctions principales incluent : le développement et la certification/la licence des Maîtres formateurs ; le maintien de la qualité du matériel GERME par des mises à jour des versions internationales et le contrôle de qualité des efforts locaux d'adaptation ; et le déploiement des efforts en matière de S&E à travers le développement et la maintenance des outils pour repérer et évaluer les activités GERME de manière générale.

La coordination globale dans le pays en matière d'introduction et de mise en œuvre de GERME est souvent initialement menée par un bureau ou un projet de l'OIT dans le pays, ou, parfois, par une organisation nationale publique ou privée impliquée dans le développement des PME à laquelle l'OIT a délégué cette fonction. Une fois GERME introduit dans un pays, dans les cas où la coordination des activités était au départ effectuée par l'OIT, cette tâche est progressivement confiée à une organisation nationale avec laquelle l'OIT signe un accord. Dans certains pays, des associations de GERME ont été créées pour accomplir ce rôle.

En ce qui concerne l'exécution de la formation, des **Formateurs GERME** sont mis en place au sein des organismes locaux qui fournissent régulièrement des services aux PME ; dans le système GERME ces organismes sont appelés « **les prestataires de service en matière de formation** » (PSF). La direction des PSF où le formateur est basé signe un accord avec l'organe chargé de la coordination GERME dans lequel l'utilisation du programme et le nombre des bénéficiaires sont définis avant que le formateur ne soit formé.

Les Maîtres formateurs de GERME, qui sont choisis parmi les Formateurs et sont par la suite formés et certifiés par l'OIT, jouent un rôle principal dans la planification, l'organisation et la conduite des programmes de la formation des Formateurs (FdF) et des mesures de suivi. Ils sont également responsables du lancement du programme GERME, du choix des nouvelles organisations partenaires, du contrôle de qualité du programme GERME, de l'adaptation du matériel, et de l'exécution des évaluations d'impact de GERME au niveau national.

Indépendamment des acteurs principaux décrits ci-dessus, d'autres organisations peuvent être impliquées, selon le contexte des pays. Par exemple, l'impression ou la distribution des supports peuvent être déléguées à une organisation spécifique dans un pays.

1.2 Les étapes pour l'introduction et la mise en œuvre de GERME

Le programme GERME est souvent présenté dans un pays comme étant une partie d'un projet de l'OIT. Cependant, il existe également une demande croissante d'autres acteurs, en particulier des entités gouvernementales, pour l'introduction de GERME. Ces entités jouent un rôle principal dans le processus. Lorsqu'un projet de l'OIT ou un homologue national souhaite introduire GERME dans un pays, le contact devrait d'abord être établi avec l'Equipe globale de coordination de GERME, qui autorisera le processus et guidera l'institution sur les étapes impliquées, les ressources requises, et d'autres questions opérationnelles.

Une fois que l'établissement dirigeant le processus dans le pays a obtenu l'accord de l'Equipe globale de coordination, l'introduction réelle de GERME comprendra normalement les étapes suivantes, décrites ci-dessous, et détaillées davantage dans les autres sections de ce guide.

Les étapes incluent normalement :

- **L'étude du marché pour GERME** : Une évaluation doit être faite quant à la demande et l'offre en matière de formation en gestion des entreprises dans le contexte en question, afin de déterminer s'il y a une demande suffisante (payante) du programme, ce à quoi le programme local de GERME devrait ressembler en termes de contenu afin de répondre aux besoins des bénéficiaires potentiels, et quelles dispositions d'exécution devraient le mieux fonctionner dans le contexte spécifique.
- **Le choix des organisations partenaires et l'élaboration des partenariats** : Une fois que l'évaluation du marché a été menée et sur la base de ses résultats, il sera procédé à l'évaluation et au choix des organisations partenaires pour la dispense de la formation (« Prestataires de Service de Formation » (PSF)) ainsi que pour l'accomplissement d'autres fonctions de soutien telles que la production et la distribution du matériel.
- **La Formation des Formateurs** : La prochaine étape est normalement le choix des formateurs potentiels de GERME parmi les formateurs affiliés à une organisation partenaire de PSF. Une fois choisis, les candidats subiront un cycle de formation des Formateurs comprenant aussi bien la participation aux formations formelles dans un séminaire qu'une période de stage en matière de conduite des formations, à l'issue duquel les candidats admis seront certifiés comme étant des Formateurs de GERME.
- **La Formation des Maîtres formateurs** : Alors que des maîtres formateurs internationaux peuvent être contractés pour développer une première série de formateurs dans un pays, il est habituellement considéré souhaitable d'avoir un groupe de Maîtres formateurs dans le pays pour assurer des fonctions de plus haut niveau comprenant la formation d'autres formateurs, mais également pour mener entre autres des activités de marketing et de suivi. Les candidats Maîtres formateurs sont choisis parmi les formateurs qui ont démontré une performance exemplaire, et qui ont ensuite subi un cycle de formation de Maître formateur, à l'issue duquel les candidats admis seront certifiés en tant que Maîtres formateurs de GERME. La formation des Maîtres formateurs peut faire partie du processus d'introduction

de GERME et avoir lieu au début de celui-ci ; dans d'autres cas, elle ne peut se produire que quelque temps après l'introduction et la mise en œuvre de GERME.

- **L'adaptation et la distribution du matériel** : Des adaptations et des traductions du matériel peuvent être requises pour répondre aux besoins des groupes cibles. Si le matériel global standard est employé ou si des matériels adaptés sont produits, dans l'un ou l'autre cas, l'impression et les dispositions de distribution devront être définies au niveau du pays en collaboration avec l'Equipe de coordination globale de GERME.
- **La mise en œuvre au niveau des entrepreneurs**: Une fois qu'un groupe de formateurs (et de Maîtres formateurs) a été certifié et que les matériels de formation sont opérationnels, le lancement au niveau des entrepreneurs peut avoir lieu. Les formateurs (et les organismes auxquels ils appartiennent) jouent un rôle principal dans le marketing, la préparation et la conduite des formations GERME, le soutien en termes de suivi et de contrôle des bénéficiaires finaux.
- **Le Suivi et l'Evaluation (S&E)** : Le suivi des activités de GERME est essentiel pour assurer leur efficacité. Une fois le GERME introduit, indépendamment des évaluations périodiques ou des évaluations d'impacts pouvant être entreprises, la mise en œuvre de GERME est contrôlée continuellement aussi bien au niveau des Formateurs et des Maîtres formateurs qu'au niveau des entrepreneurs. Les outils standards de GERME S&E (y compris le système en ligne : la passerelle GERME) devront donc être présentés dès le début et les procédures de compte rendu devront être définies.
- **La planification pour la durabilité** : Lorsque GERME est lancé dans un pays, il est important d'entreprendre des modes de planification pour soutenir les activités GERME à long terme au-delà de son introduction initiale, par la conception des mesures susceptibles d'assurer la capacité institutionnelle adéquate, la qualité technique et la couverture des coûts.

Il convient de noter que l'ordre des étapes peut ne pas suivre cette séquence spécifique dans tous les cas. Alors que l'étude du marché aura lieu normalement toujours au début, les phases relatives au choix des organismes partenaires, l'adaptation des matériels ou la détermination des dispositions de distribution peuvent avoir lieu dans une séquence différente que celle décrite ci-dessus (ou parallèlement à une autre).

Plusieurs de ces processus continueront également au-delà de la phase d'introduction ; par exemple, une fois qu'un programme GERME a été mis en place dans un pays, on continuera très probablement à former de nouveaux formateurs tout au long de sa durée en plus de la première série de formateurs formés au départ, afin d'amplifier les niveaux des activités, ou bien on peut choisir de former les Maîtres formateurs afin d'augmenter la qualité.

Partie II

CONSIGNES ÉTAPE PAR ÉTAPE

2.1 Etude du marché

Avant de décider d'introduire GERME dans un pays ou d'adapter les activités existantes de GERME, on devra normalement procéder à une étude du marché.

L'étude de marché permet de donner une image sur le marché de formation en gestion des PME pour savoir quelle formation et quels services de développement des entreprises y afférant existent dans une localité, comment ils fonctionnent (l'offre) et quels sont les besoins en formation (et SDE y afférant) des entrepreneurs potentiels et existants, et dans quelle mesure ils sont intéressés et capables d'y accéder (la demande). En tant que telles, les études de marché fournissent des informations précieuses sur :

- **S'il semble adéquat d'introduire GERME**, en répondant à des questions comme : l'environnement global favorise-t-il l'introduction de GERME ? ; y a-t-il une « place » pour GERME, ou le marché est-il déjà saturé avec des fournisseurs de programmes de formation similaires ? ; y a-t-il assez d'utilisateurs potentiels intéressés et disposés à participer aux formations ? ; quelles sont la capacité et la volonté de payer pour de tels services ? ; et quel avantage concurrentiel pourrait permettre d'attirer une part suffisante du marché ?
- **Comment GERME devrait être présenté et mis en œuvre**, en mettant la lumière sur les questions suivantes : qui pourront être les prestataires de formation (organismes partenaires éventuels de GERME et formateurs partenaires) ; sur la base du profil des utilisateurs-finaux potentiels, quels services de formation devraient être fournis, quels matériaux devraient être employés à cet effet, et comment les services de formation devraient être livrés, commercialisés, et tarifés ?

Portée, méthodes et outils

Les études de marché peuvent différer dans leur portée technique, mais consistent généralement dans l'évaluation de ce qui suit :

- **le contexte global** : l'état de l'économie en général, la situation des micro-, petites et moyennes entreprises, etc. ;
- **l'offre** : quels types de services de formation sont fournis, quels sont les prix de ces services, comment ils sont promus, quels établissements fournissent les services, etc. ;
- **la demande** : quels sont les besoins en services de formation des entrepreneurs potentiels, dans quelle mesure sont-ils informés des services de formation disponibles, dans quelle mesure sont-ils capables et désireux de payer pour de tels services, etc.

En termes de méthodologie, les évaluations du marché peuvent se baser sur une série de méthodes ou combinaison de celles-ci, y compris des revues de la littérature, des interviews d'acteurs clés, des groupes de discussion, ou des enquêtes écrites.

Questions de genre

L'évaluation du marché devrait considérer s'il y a des différences dans l'accès des femmes et des hommes et l'ampleur de l'utilisation des services de formation en gestion de PME ainsi que toutes les différences dans les besoins/demandes de tels services. Par exemple, dans les cas où les disparités d'éducation et d'instruction entre les femmes et les hommes sont prononcées, ceci peut se traduire en différences dans la demande (par exemple, en termes de méthodologies de formation).

Coûts des études de marché

Lors de l'estimation des coûts d'une étude de marché, les éléments suivants devraient être pris en compte :

- Conception de la méthodologie et des questionnaires (frais de consultance ; coûts éventuels de logiciel) ;
- Revue de la documentation existante (frais de consultance) ;
- Administration des questionnaires (frais de consultance et logistique) ;
- Saisie de données (frais de consultance et éventuellement du logiciel) ;
- Rédaction de rapports (frais de consultance) ; et
- Publication ou diffusion (impression et/ou frais de séminaire).

Les coûts pour mener une étude de marché dépendent en grande partie de sa portée en termes de couverture (par exemple, si la région géographique toute entière d'un pays est couverte, ou seulement une partie) et des méthodologies utilisées (une révision sommaire des sources secondaires coûtera moins cher que le fait de mener une étude conçue spécifiquement pour l'évaluation).

A titre d'exemple, une évaluation récente du marché de l'OIT à Myanmar, comprenant une enquête sur 315 PME ainsi que des entretiens et des groupes de discussion dans 3 régions en plus d'une revue de littérature, a coûté approximativement 50.000 USD. Des petites études mais de grande qualité peuvent être faites pour des coûts approximatifs de 30.000 USD.

Des tests pilotes comme alternative/complément aux études de marché

Il est toujours recommandé d'entreprendre une étude de marché lorsque c'est faisable. Cependant, il existe d'autres mécanismes pour établir ce qui marche et ce qui n'existe pas, et qui peuvent parfois être utilisés au lieu ou en plus des études de marché. Le test pilote en est un, grâce auquel GERME peut être testé dans un contexte spécifique à petite échelle, avec l'idée d'évaluer son expérience et tirer les leçons de celle-ci pour les incorporer lors de la conception du programme à plus grande échelle et sur un laps de temps plus long

Quel soutien l'Equipe globale de coordination de GERME de l'OIT peut-elle fournir ?

L'équipe globale de coordination de GERME peut :

- Partager des outils pour aider dans la conception de ces études de marché, y compris « l'étude du guide des Maîtres formateurs à l'étude d'évaluation du marché de BDS », ainsi que les Termes de Référence (TdR) des études de marché précédentes.
- Fournir des conseils techniques sur la conception des évaluations au cas par cas ;
- Fournir des références à des consultants qualifiés qui peuvent conduire de telles évaluations (en ce qui concerne les organismes ayant peu d'expérience dans le domaine des études de marché, il est recommandé de sous-traiter ce genre d'exercice).

2.2 Identification d'organisations partenaires et développement des partenariats

Sur la base des résultats obtenus de l'étude de marché, les organismes partenaires⁵ doivent être identifiés pour la mise en œuvre de GERME. Celles-ci consistent principalement dans les prestataires de services de formation de GERME (PSF) qui dispensent des formations de GERME, ainsi que d'autres partenaires qui jouent également un rôle dans la mise en œuvre de GERME (coordination, développement ou distribution des matériels, etc.). Ce chapitre donne une vue d'ensemble sur la manière dont les partenariats avec ces organisations sont développés, ainsi que des exemples de partenaires actuels de GERME.

Prestataires de service de formation (PSF)

Les prestataires de services de formation de GERME constituent la pierre angulaire de la structure de mise en œuvre, car leurs formateurs fournissent les services de formation aux marchés finaux (entrepreneurs potentiels et existants).

Alors que les PSF GERME peuvent provenir d'une large variété d'organismes (par exemple des organismes publics ou semi-publics, des organismes privés de BDS, des ONG, etc.), ils doivent avoir un mandat dans le développement des PME, ainsi que la capacité de fournir des services de formation sur une base concurrentielle et durable.

Une fois choisi pour être un PSF de GERME, l'organisme sera normalement appelé à :

- signer un Mémoire d'Entente avec l'OIT ou l'organe coordonnant des activités de GERME dans le pays concerné ;
- avoir au moins deux formateurs certifiés ;
- atteindre au moins 45 clients dans 3 programmes de GERME par an par formateur ; et
- maintenir les normes de qualité et rendre compte à l'OIT de toutes les activités de GERME qui ont été effectuées.

Quelles sont les étapes pour constituer un partenariat avec les PSF ?

- **Susciter l'intérêt des PSF potentiels** : Après avoir obtenu une idée générale sur le marché des prestations de service en formation et identifié les prestataires de service potentiels de formation de GERME, un intérêt doit être suscité parmi ces derniers. Ceci peut être fait par le contact direct avec des PSF potentiels spécifiques, ou des séminaires ou campagnes médiatiques ciblant un éventail plus étendu d'organismes et informant ces derniers des activités prévues et de la possibilité de postuler pour devenir un PSF de GERME.
- **Demande et processus de sélection des PSF** : Quand des PSF potentiels manifestent leur intérêt, ils sont invités à remplir un formulaire de demande, ensuite une visite sur place et des interviews sont effectuées avec les formateurs en gestion des organismes considérés potentiellement appropriés (voir les critères ci-dessous). L'information obtenue à travers le formulaire et les interviews de de-

⁵ Dans certaines documentations de GERME, les termes "Organismes partenaires" et "Prestataires de Service de Formation" sont utilisés simultanément pour désigner les prestataires de formation. Ici, PSF est utilisé pour les organismes concernés par la formation, alors que le terme "Organisme Partenaire" est utilisé dans un sens plus large incluant également les partenaires ayant d'autres fonctions.

mande est vérifiée par le biais de la matrice de critère de classification, et une décision est prise en ce qui concerne l'acceptation ou pas du candidat en tant que PSF de GERME.

Critères de sélection pour les PSF

Pour être qualifié et devenir un PSF de GERME, un PSF potentiel doit :

- être une personne morale ;
- avoir un mandat et une expérience importante en développement du secteur privé
- avoir le potentiel pour atteindre un bon niveau ;
- avoir un marché de client déjà prêt et/ou un plan de marketing de GERME, à une distance opérationnelle et accessible entre le client et le formateur (comparativement aux circonstances locales) ;
- avoir la capacité de mobiliser les ressources humaines requises (au moins deux Formateurs potentiels de GERME qui remplissent les critères pour la sélection comme formateurs (voir la section sur le développement du formateur) ;
- avoir la capacité de mobiliser les ressources financières requises pour la mise en œuvre ;
- avoir la capacité d'organiser ou avoir l'infrastructure logistique requise (y compris les moyens d'assurer des visites d'entreprises et des événements de formation) ;
- s'engager à signer un Mémoire d'Entente avec l'OIT ou tout autre organe national de coordination pour intégrer des activités de GERME dans les opérations quotidiennes.

Préparation et signature du Mémoire d'Entente : Une fois qu'une organisation a été choisie en tant que PSF de GERME, un Mémoire d'Entente entre l'organisation et l'OIT et/ou tout autre corps de coordination assumant le rôle, les droits et les responsabilités dans la mise en œuvre de GERME, sera préparé et signé par les parties. Les Mémoires d'Entente entre le PSF et leurs formateurs affiliés qui seront supposés dispenser les formations de GERME seront également signés, ou des déclarations de disponibilité sont établies par des candidats formateurs dans leur candidature pour la formation des Formateurs.

Partenariats dans d'autres domaines de mise en œuvre

Abstraction faite de la prestation de formation, les organismes partenaires peuvent accomplir d'autres fonctions pour faciliter la mise en œuvre de GERME, y compris la coordination totale ou partielle des activités de GERME dans un secteur spécifique, l'impression et la distribution des matériels, etc.

Ces fonctions peuvent être accomplies par les organismes qui agissent également en tant que PSF, ou par des organismes qui ne sont pas directement impliqués dans la formation.

Par exemple, dans les cas où il n'y a aucun projet de l'OIT pour exécuter le GERME, des partenariats peuvent être formés entre l'OIT et une organisation nationale disposée à assumer la coordination globale des activités de GERME dans le pays.

De tels partenariats sont convenus avec l'OIT au cas par cas et formalisés par le biais considéré le plus approprié pour le cas spécifique (par exemple Mémoire d'Entente, licence, ou autres moyens). Parfois, indépendamment des organismes

existants, des fonctions de formation et de non-formation peuvent également être entreprises par des organismes spécifiquement formés à cet effet après l'introduction de GERME. C'est le cas des associations de GERME dans un certain nombre de pays.

Exemples d'organismes partenaires de GERME

Le Département général pour la Formation Professionnelle (GDVT) et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Vietnam (VCCI), Vietnam

Le Département général pour la Formation Professionnelle (GDVT), relevant du Ministère du Travail, des Handicapés et des Affaires Sociales (MOLISA) du Vietnam, a adopté GERME pour son utilisation dans le cadre de son « programme d'un million d'agriculteurs », visant à atteindre 1 million d'agriculteurs par an en leur dispensant une formation GERME. Le GERME sera enseigné en même temps que la formation technique dans son réseau de 131 universités professionnelles, 400 écoles professionnelles, et 800 centres de formation professionnelle. 16 Maîtres formateurs de GERME sont actuellement formés au GDVT, qui formeront ensuite des formateurs dans les diverses institutions de formation y afférentes. Abstraction faite de la dispense de la formation, le GDVT est également impliqué dans l'adaptation et la distribution des matériels ainsi que la coordination de la mise en œuvre de GERME dans le cadre de l'initiative.

La Chambre de Commerce et d'Industrie du Vietnam (VCCI) a été une organisation partenaire de GERME depuis 1998. Elle a un cadre de Maîtres formateurs et de Formateurs affiliés qui fournissent des services de formation ainsi que le soutien post formation, par exemple par des liens avec les clubs d'affaires et les membres de la VCCI. Outre la formation, VCCI s'occupe également du développement et de la distribution des matériels de GERME, entre autres fonctions, et offre également un forum pour que ses formateurs puissent se rencontrer et échanger des expériences.

Royal Business Consult Trust, Zimbabwe

Royal Business Consult Trust (RBCT), un exemple de partenaire privé, est une partie prenante clé de GERME en Afrique australe, et également l'un des partenaires de GERME les plus anciens au monde. C'est le distributeur principal des matériels GERME en Afrique Australe, qui prête des services de formation à différents niveaux et offre des services de conseil liés à GERME aux gouvernements intéressés et des acteurs privés. A titre d'exemple, il a été impliqué dans un certain nombre de processus de formation de Maîtres formateurs dans la région, ainsi que dans l'adaptation des matériels à divers contextes et secteurs spécifiques.

Association GERME, Sri Lanka

Constituée en 2003 en vue de préparer la clôture progressive d'un projet GERME de l'OIT, l'association GERME du Sri Lanka se compose de 63 organismes partenaires, 28 Maîtres formateurs, et 330 Formateurs de GERME qui sont des membres cotisants au sein de l'association. L'association elle-même fournit des équipements pour la formation, assure le développement et la distribution des matériels de formation, la formation des Formateurs, et des services de courtage de contrat de formation, entre autres. Les différents membres de l'association ont assuré collectivement jusqu'à présent la formation des entrepreneurs à de plus de 20.000 clients GERME.

Quel support l'Equipe de coordination globale de GERME de l'OIT peut-elle fournir ?

L'Equipe de coordination globale de GERME peut fournir des conseils en matière de sélection des organismes partenaires potentiels, des copies de documents tels que les formulaires pour les PSF, ainsi que des exemples d'accords conclus avec des organismes (par exemple des Mémoires d'Entente ou des Lettres d'Accord).

2.3 Formation du Formateur

Les Formateurs jouent un rôle primordial dans la mise en œuvre de GERME. Cela s'explique par le fait qu'ils sont responsables du déroulement de la formation au niveau des entrepreneurs – depuis l'évaluation des besoins en formation jusqu'au soutien pour le suivi post-formation – indépendamment et en conformité avec les normes de qualité de GERME afin de garantir que les besoins des bénéficiaires soient remplis.

La formation des Formateurs GERME suit un processus en plusieurs phases qui apportent les compétences requises aux formateurs.

Le cycle de Formation des Formateurs (FdF)

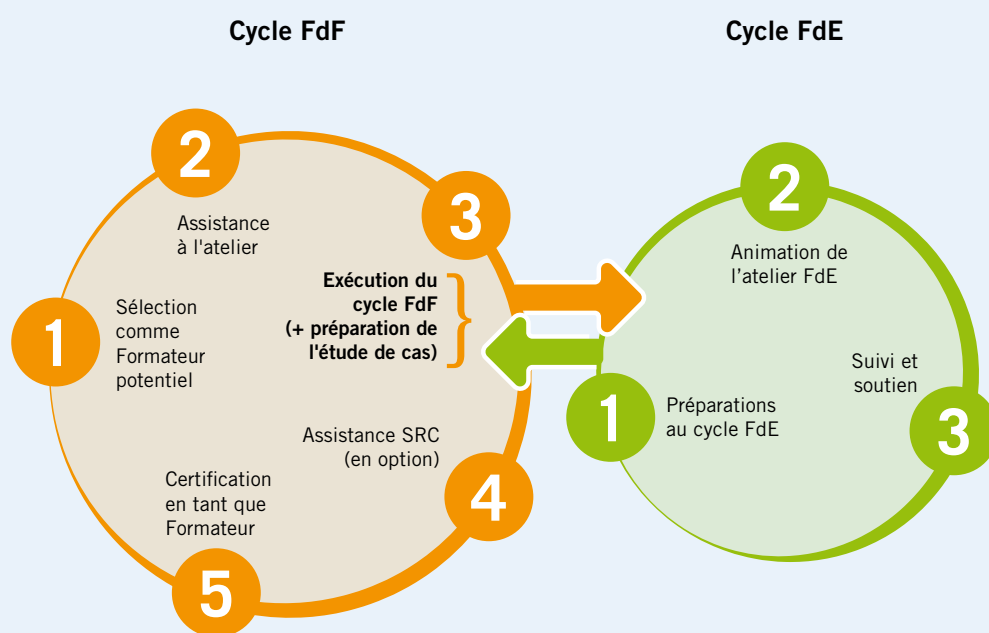
- **Sélection des candidats qui deviendront des Formateurs GERME** : Une fois les organismes partenaires identifiés et en accord, les formateurs travaillant pour ces organismes partenaires sont sélectionnés pour recevoir la formation GERME. Des consultants individuels ou des sociétés à associé unique opérant comme des formateurs peuvent également postuler pour devenir des formateurs GERME. Les candidats formateurs sont sélectionnés sur la base des informations qu'ils ont données dans le « Formulaire d'entrée pour formateur » et/ou durant les entretiens, parfois on leur fait également subir un test théorique. Le minimum requis pour la sélection des formateurs consiste en une combinaison d'au moins deux des trois éléments suivants : expérience en services pour le développement des entreprises (SDE), expérience en matière d'enseignement aux adultes et expérience en tant que gestionnaire de sa propre entreprise.
- **Participation à un atelier préliminaire FdF** : L'atelier FdF est conduit par un Maître formateur qui initie les participants à la fois au contenu technique des programmes spécifiques GERME et aux méthodologies d'enseignement aux adultes à travers une approche participative (y compris la dispense d'au moins une séance de travaux pratiques par participant au cours de l'atelier). Pour compléter l'atelier avec succès il faut obtenir un score suffisamment élevé basé sur « l'observation du formateur » et la réussite à un test final (voir la section sur la certification ci-dessous). Une partie importante de l'atelier consiste dans la mise au point des plans d'action par les candidats formateurs pour les prochaines étapes du cycle de formation des entrepreneurs (comme décrit ci-dessous). La durée de l'atelier FdF est normalement de 6 à 10 jours si seulement un programme (ou une combinaison de TRIE et de CREE, qui sont habituellement dispensés ensemble) est concerné ; mais la durée devrait être de 10-14 jours si la formation inclut plusieurs programmes.
- **Exécution d'au moins un cycle de formation des entrepreneurs (FdE) pour chacun des modules de formation GERME** : Ceci est fait sous la supervision d'un Maître formateur, permettant au candidat formateur de mettre en pratique les qualifications acquises pendant l'atelier de FdF et au Maître formateur d'évaluer dans quelle mesure la prestation du candidat est satisfaisante. Dans cette phase, les candidats formateurs entreprennent toutes les activités normalement requises dans un cycle de FdE, à savoir : la sélection des participants et l'évaluation des besoins en formation, la conception du programme de formation, l'animation de l'atelier de FdE, la fourniture de soutien post-formation sous forme de conseils individuels ou en groupe, et la présentation de rapports évaluant la formation du

Maître formateur. Dans le cadre de cet exercice, le candidat formateur doit développer au moins une étude de cas d'un client qu'il a menée pendant le cycle pour chaque programme approprié de GERME, en décrivant d'une part l'appui fourni (y compris les coûts) et d'autre part son impact, en comparant la situation pré- et post-formation du client. La prestation du candidat formateur pendant cette phase est contrôlée par la « carte de Performance du Formateur » (observation physique par le Maître formateur superviseur) et par la soumission de ces cas et des rapports de formation au Maître formateur. Cette phase dure normalement plusieurs mois, du fait qu'elle implique la conception et la livraison d'un ou plusieurs cycles complets de formation, selon le nombre de programmes concernés.

- **Participation à un Séminaire de Renforcement de Compétences (SRC) (à option).** Le séminaire délivré par le Maître formateur, et conduit en option selon ce qu'il est estimé nécessaire sur la base des résultats obtenus lors de la phase pratique, vise à aborder les questions posées pendant la phase pratique et à affiner les compétences du formateur aux fins d'obtention de la certification. Le Séminaire de Renforcement de Compétences dure normalement de 3 à 10 jours, selon le nombre de programmes concernés.
- **Certification :** Une fois que toutes les étapes ci-dessus ont été accomplies avec succès, un certificat attestant des compétences du formateur est délivré par le Maître formateur responsable, qui confère au candidat formateur le droit de s'appeler Formateur de GERME certifié (ou bien Formateur TRIE, Formateur CREE, Formateur AVE, selon le(s) programme(s) impliqué(s), et de fournir des services de formation en utilisant les matériels GERME et la marque. Alors que les certificats de compétences des formateurs ne portent pas de date d'expiration, si un formateur ne montre pas un niveau d'activité assez suffisant (exécution d'au moins un cycle FdE tous les trois ans), il/elle sera classé(e) comme formateur/trice non-actif/ve. Des certificats de présence à la formation sont parfois délivrés à des participants qui complètent l'atelier FdF, et là où il se peut, des SRC. Cependant, ces certificats prouvent seulement la participation, et ne devront pas être confondus avec des certificats établissant la compétence du formateur.

Conditions minimum pour le certificat attestant de la compétence du formateur

- Avoir participé avec succès à l'atelier initial de FdF sur l'un des programmes de formation GERME et avoir obtenu une note suffisante conformément aux observations du formateur ;
- Avoir conduit au moins un cycle complet de formation des entrepreneurs (du marketing initial à l'évaluation post-formation) pour chacun des programmes appropriés de GERME et avec des résultats satisfaisants ;
- Avoir mené au moins une étude de cas du client pour chaque programme pertinent de GERME, en analysant le programme de formation complet et ses effets sur son ou ses clients, sur la base de visites de terrain.

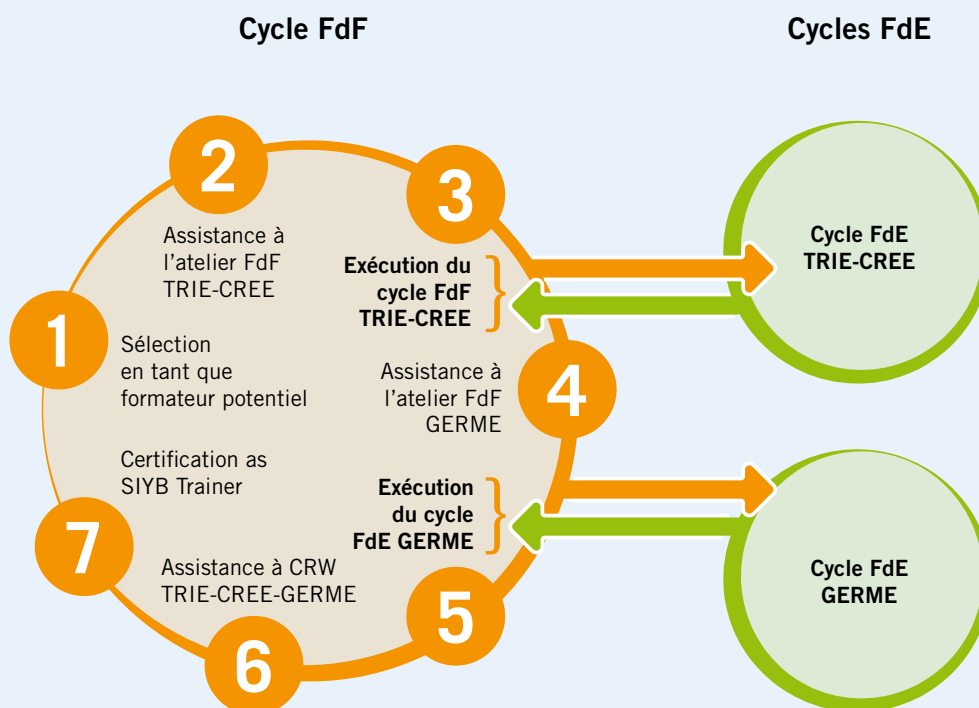


Choix des programmes

Dans la conception du processus ci-dessus, une décision doit être prise sur les programmes qui doivent être inclus. Un processus de FdF peut s'appliquer seulement à un des programmes (TRIE, CREE, GERME, AVE) ou peut impliquer 2 ou plusieurs programmes. Dans le cas d'un programme simple, ou de la combinaison TRIE et CREE qui sont normalement livrés ensemble, le processus est comme décrit ci-dessus. Si un deuxième programme est concerné, chaque étape du cycle effectuée pour un programme sera soit 1) répétée pour le deuxième programme, soit 2) prolongée dans la durée pour couvrir le deuxième programme. Par exemple, un processus faisant participer CREE (ou TRIE-CREE) et GERME impliquerait normalement deux ateliers initiaux de FdF de 5 jours chacun (ou un seul atelier FdF de plus longue durée de 10 jours), la livraison de deux cycles de FdF (un pour chaque programme), et, en option, un séminaire de renforcement des compétences de 3 à 5 jours couvrant les deux programmes.

Le certificat de compétence fourni au Formateur suite à l'accomplissement d'un cycle reflétera toujours les programmes inclus dans le cycle de formation.

Schéma 4 : Cycle FdF étendu à 2 programmes



Durée

La durée d'un cycle FdF depuis l'identification des formateurs potentiels à leur certification finale est normalement de 6 à 9 mois au minimum. En planifiant un processus FdF, il est important de se rappeler que celui-ci implique non seulement l'organisation de l'atelier FdF, et dans certains cas, d'un séminaire de renforcement de compétences pour les candidats formateurs, mais également l'exécution d'un cycle complet de formation aux entrepreneurs par les candidats formateurs, ce qui en soi peut prendre plusieurs semaines.

Formateurs des formateurs

Des candidats formateurs sont formés et certifiés par les Maîtres formateurs de GERME. Les Maîtres formateurs sont souvent engagés par les agences intéressées pour mener à bien ce travail. S'il n'y a aucun Maître formateur dans le pays concerné, un Maître formateur d'un autre pays voisin peut être invité à entreprendre le travail.

Les processus de formation des formateurs peuvent impliquer divers organismes ; un processus peut être lancé, financé et exécuté par un même organisme, ou peut être lancé à la demande d'un organisme et financé par d'autres, et être exécuté par un autre organisme.

Le centre international de formation (CIF) de l'OIT prête également des services de formation des formateurs, soit par des cours ouverts au CIF à Turin, en Italie, ou par les cours adaptés aux besoins du client qui peuvent être dispensés sur place dans le pays de l'organisme demandeur. En dispensant ces cours, le CIF s'appuie sur le réseau des Maîtres formateurs pour dispenser la formation.

Coûts

Les coûts d'un cycle de formation des formateurs varieront par pays selon les coûts locaux. Le nombre de programmes impliqués impactera également sur les coûts.

Pour un cycle de formation des formateurs de base pour un programme, ce qui suit devrait être au minimum budgétisé:

- Les honoraires de consultance et les frais de voyage (s'il y a lieu) des Maîtres formateurs (idéalement deux) pour animer l'atelier FdF initial, et quand nécessaire, un séminaire de renforcement de compétences et du coaching pendant la phase de pratique (la livraison du cycle FdF par des candidats formateurs) ;
- Les coûts de logistique de l'atelier FdF initial, et quand adéquat, un SRC ;
- Les coûts de logistique des candidats Maîtres formateurs qui dirigent les cycles FdF pendant la phase de pratique sous la supervision du/des Maître(s) formateur(s) ; le coût du cycle FdE peut être complètement ou partiellement couvert par les frais d'inscriptions requis auprès des entrepreneurs.

Normalement, les coûts d'un cycle FdF peuvent varier entre 50.000 et 80.000 USD. Ces coûts sont souvent couverts par l'organisme organisateur (soit l'OIT ou un autre organisme). Selon les bonnes pratiques établies, les honoraires sont aussi souvent requis auprès des participants (dans ce cas, les candidats formateurs), ces derniers peuvent couvrir soit la totalité de la formation, soit une partie, ce qui, en général, amplifie les résultats de la formation.

Questions sur le genre

Au niveau des formateurs, deux questions revêtent une importance capitale. Premièrement, les formateurs potentiels, qu'ils soient femmes ou hommes, doivent démontrer un engagement et la capacité effective de concevoir et de prêter des services de formation qui soient sensibles à la dimension genre, par exemple en ciblant les femmes et les hommes, en identifiant toutes les différences dans leurs situations et en intégrant celles-ci dans la conception d'intervention de formation. Si cette capacité est faible au départ (évaluée lors de la sélection des candidats formateurs), les formateurs potentiels qui ont été choisis pour participer dans un programme FdF doivent être soutenus en matière d'acquisition de cette capacité au cours du programme. Deuxièmement, l'équilibre genre parmi les candidats formateurs potentiels devrait être pris en considération. Le fait d'avoir aussi bien des femmes que des hommes parmi le groupe des formateurs est important non seulement pour favoriser l'égalité des chances, mais aussi parce que des modèles féminins peuvent être nécessaires dans les contextes où les inégalités de sexe persistent parmi le groupe cible ; dans ces cas précis, il peut être plus facile pour les apprentis féminins d'interagir avec des formateurs de sexe féminin.

Quel type de soutien l'Equipe de coordination globale de l'OIT peut-elle fournir ?

Les Maîtres formateurs ont acquis la capacité d'opérer indépendamment et de délivrer du début jusqu'à la fin des processus de formation FdF de haute qualité. Ils sont équipés des matériels nécessaires (en particulier les manuels de formation). L'Equipe de coordination globale GERME peut recommander des Maîtres formateurs et transmettre leurs coordonnées en vue de la prise en charge d'un processus de formation FdF. L'équipe peut également fournir des exemples de TdR pour Maîtres formateurs.

2.4 Formation du Maître formateur

Des maîtres formateurs potentiels sont sélectionnés parmi un groupe de formateurs ayant de très bons antécédents ; c'est sur eux que repose la structure de GERME. Ils jouent un rôle prépondérant non seulement dans la stratégie effet-multiplicateur du programme à travers leur responsabilité de former des formateurs, mais aussi de garantir la qualité et de promouvoir la marque, ainsi que de gérer et continuer à dérouler le programme.

Faire le cycle de formation pour Maîtres formateurs et acquérir le statut de Maîtres formateurs certifiés permet aux Maîtres formateurs d'obtenir la reconnaissance par l'OIT et d'autres partenaires extérieurs de l'excellence de leur performance en tant que formateurs, et souvent de trouver d'autres opportunités d'affaires dans des domaines tels que la prestation de formations, l'élaboration de matériel didactique, et la conduite de programmes d'évaluations ou d'évaluations d'impact.

Ce chapitre décrit les différentes étapes du cycle de formation des Maîtres formateurs, ainsi que les conditions pour la certification et les procédures.

Le cycle de formation des Maîtres formateurs (FdMF)

- **La sélection des candidats Maîtres formateurs** : Les Maîtres formateurs potentiels sont sélectionnés à partir d'un groupe de formateurs existants. Indépendamment des critères similaires à ceux concernant les formateurs (expérience en SDE, expérience en enseignement aux adultes et en gestion de sa propre entreprise), les candidats maîtres formateurs potentiels sont évalués sur la base de leur expérience professionnelle comme Formateurs GERME. Etant donné le rôle principal que les Maîtres formateurs jouent dans la mise en œuvre de GERME, les formateurs ayant fait preuve d'une performance exemplaire et de haute qualité et qui ont une vision stratégique plus large des formations en gestion, développement d'entreprises, création d'emplois et travail décent pour les femmes et les hommes, seront pris en considération pour « être promus » à ce rôle. La sélection des participants à un processus de formation des Maîtres formateurs est effectuée par l'examen des demandes et des CV, et aussi des entretiens avec les candidats. Les formulaires de demande et les guides d'entretien sont disponibles auprès de l'Equipe globale de coordination de GERME au profit des formateurs des Maîtres formateurs pour le choix des candidats. Il y a souvent une demande de la part des organismes pour la certification de leurs Maîtres formateurs. Tandis que ceci peut être adapté dans certains cas, des processus de Maîtres formateurs devraient en général être conçus pour être inclusifs et cibler les Formateurs GERME d'un large éventail d'organismes, afin d'aider à maintenir la qualité de GERME et d'en ouvrir l'accès.
- **Participer à un atelier de formation des Maîtres formateurs.** L'atelier, animé par un formateur de Maîtres formateurs, fournit une mise à jour sur le contenu technique des programmes appropriés de GERME et les techniques d'enseignement aux adultes avec lesquels les participants sont déjà familiarisés en tant que Formateurs de GERME, et qui renforce leurs compétences dans ces domaines. En outre, l'objectif principal de l'atelier est d'initier les candidats à des compétences plus larges de Maître formateur (par exemple le marketing, la formation du formateur, le S&E) et renforcer leurs capacités d'entreprendre leur nouveau

rôle. L'atelier dure normalement de 10 à 15 jours, en fonction du nombre de programmes impliqués.

- **Exécuter au moins un cycle de FdF pour chacun des programmes spécifiques GERME.** Ceci est fait sous la supervision du formateur des Maîtres formateurs. Cette étape fournit aux candidats l'expérience pratique par rapport au travail des Maîtres formateurs et permet au formateur des Maîtres formateurs de mesurer le niveau de compétence des candidats. Le cycle FdF contient les étapes décrites dans la section sur la formation des formateurs, ci-dessus, à savoir : un atelier préliminaire de FdF, la supervision d'une phase pratique dans laquelle les candidats formateurs exécutent la formation des entrepreneurs, et en option, un Séminaire de Renforcement des capacités pour les candidats formateurs. Ceci dure normalement au minimum entre 6 et 9 mois, étant donné qu'un ou plusieurs cycles complets de FdF (incluant l'exécution d'un cycle de FdF) sont impliqués. Pendant cette phase, le candidat maître formateur devra soutenir les candidats formateurs encadrés dans le développement d'études de cas des entrepreneurs (potentiels). Tandis que chaque candidat formateur doit développer au moins une étude de cas de niveau entrepreneur par programme GERME, le candidat maître formateur doit développer au moins une étude de cas de niveau Formateur par programme GERME. Cette étude de cas doit inclure des références au cas du client entrepreneur développées par les candidats formateurs sous la supervision du candidat maître formateur. Indépendamment du développement des cas et des rapports de formation, la performance des candidats maîtres formateurs est évaluée sur la base du « guide d'évaluation des compétences du Maître formateur. »
- **Participer à un Séminaire de Renforcement des Capacités (SRC).** Le SRC vise à offrir aux candidats Maîtres formateurs l'opportunité de partager leurs expériences sur la phase de pratique, y compris l'analyse des études de cas, et de renforcer leurs qualifications dans les secteurs identifiés comme nécessitant un perfectionnement par l'auto-évaluation et l'évaluation par le formateur des Maîtres formateurs. Le SRC dure normalement entre 5 à 10 jours selon les programmes impliqués et le nombre de participants.
- **Réussir l'examen du Maître formateur.** Cet examen, normalement passé avant la certification, en parallèle au SRC, évalue le niveau des candidats dans les compétences principales du formateur.
- **Certification.** Une fois toutes les étapes ci-dessus franchies avec succès, un Certificat de compétences de Maître formateur ainsi qu'un Contrat Maître formateur sont établis. Ce certificat et cette licence confèrent au détenteur le droit de se faire appeler Maître formateur en GERME, et de prester des services de formation et de non-formation en lien avec GERME. La licence décrit également les conditions auxquelles les titulaires doivent adhérer lorsqu'ils assument leur rôle de Maîtres formateurs (par exemple, en informant l'OIT de toutes les activités qui sont programmées et en soumettant des comptes rendus, en requérant la permission préalable pour utiliser le nom et le logo de l'OIT, et en consultant l'OIT sur les prix des matériels GERME). Le certificat de compétences de Maître formateur et le Contrat Maître Formateur sont établis par l'Equipe de coordination générale de GERME à l'OIT à Genève sur recommandation du formateur des Maîtres formateurs, et sont valables trois ans. Pour conserver leur statut de Maître formateur et être certifiés et réenregistrés à nouveau à l'expiration de leur mandat, les Maîtres formateurs doivent démontrer un niveau d'activité suffisant et exécuter

au moins un cycle de FdF, ou son équivalent, au cours d'une période de trois ans de validité du contrat. Une fois certifiés, les Maîtres formateurs sont répertoriés et leurs coordonnées publiées sur le Portail de GERME, une plateforme en-ligne (voir chapitre 2.7). Comme dans le cas des candidats formateurs, les candidats Maîtres formateurs pourront recevoir une attestation de participation après leur participation à un atelier initial de formation des Maîtres formateurs et celui à un séminaire de Renforcement des Capacités; cependant, ces certificats attestent simplement de leur participation.

Conditions pour la certification des Maîtres Formateurs

Conditions minimum requises pour le certificat initial et la licence attestant de la compétence du Maître formateur

- être un formateur certifié de GERME ;
- participer avec succès à un atelier initial de FdMF couvrant le(s) programme (s) approprié(s) de GERME ;
- mener au moins un cycle de FdF complet pour chacun des programmes appropriés GERME, y compris la mise en œuvre d'au moins un cycle de FdE par au moins 30% des candidats formateurs sous sa supervision ;
- élaborer au moins une étude de cas d'un formateur ayant participé au cycle de FdF, en analysant le programme de formation complet et en incluant des cas d'entrepreneurs formés par le candidat formateur;
- participer avec succès à un SRC pour des candidats Maîtres formateurs couvrant les programmes appropriés de GERME ;
- réussir l'examen de Maître formateur, qui évalue si les compétences pour être Maître formateur ont été acquises.

Conditions minimum requises pour le renouvellement de la licence à son expiration

- Mener au moins un cycle de FdF complet (y compris la mise en œuvre d'au moins un cycle de FdE par au moins 30% des candidats formateurs sous sa supervision) dans la période de trois ans de validité avant l'expiration du certificat.

Choix du programme

Comme au niveau du formateur, le contenu et la durée des étapes de processus de développement du Maître formateur dépendront des programmes GERME concernés, et s'il y a plus d'un programme, ceci se traduira par la prolongation ou la répétition de chaque étape pour couvrir le programme additionnel.

Le certificat de compétences fourni au Maître formateur à l'issue d'un cycle fera, comme pour les formateurs, état des programmes inclus dans le cycle de formation, ce qui signifie qu'un Maître formateur formé en TRIE-CREE sera seulement certifié dans TRIE-CREE, tandis qu'un Maître formateur formé en TRIE-CREE et GERME sera certifié pour les deux programmes.

Le Maître formateur standard de GERME devra au moins être capable de mener un cycle de FdF pour TRIE/CREE et GERME, à moins qu'une décision n'ait été prise de concert avec l'Equipe de coordination globale de GERME pour mettre l'accent sur un seul programme dans un pays donné en se basant sur les besoins des bénéficiaires finaux et la mise en œuvre des capacités.

Durée

Le cycle de développement du Maître formateur dure souvent entre 1 à 2 ans, sachant qu'il requière non seulement la participation des candidats maîtres formateurs à deux ateliers, mais que par ailleurs l'élément pratique entre ces ateliers, pendant lesquels les candidats maîtres formateurs exécutent un ou plusieurs cycles complets de FdF, y compris la supervision et l'encadrement des candidats formateurs dans l'exécution du cycle de FdE. Il est donc important de tenir compte de la durée et des ressources requises pour mettre en œuvre un cycle de FdF et FdE, en plus des ateliers organisés pour les candidats maîtres formateurs, lors de la planification du processus de formation des Maîtres formateurs.

Formateurs des Maîtres formateurs

Les maîtres formateurs sont formés par des personnes ressources ayant l'autorisation de l'Equipe de coordination globale de GERME. Ces personnes ressources sont en général des maîtres formateurs ayant une grande expérience en matière de formation des formateurs, choisis au cas par cas par l'Equipe de coordination globale pour devenir des «Formateurs de Maîtres formateurs » et jouer un rôle de formateurs des Maîtres formateurs. Une fois choisis pour assumer un tel rôle, il est recommandé que 2 à 4 personnes ressources travaillent ensemble dans « une équipe de formateurs de Maîtres formateurs » afin d'optimiser son impact.

Comme l'initiative et les fonds pour un processus de développement de programmes destinés aux maîtres formateurs peuvent découler d'un éventail d'organismes, l'Equipe de coordination globale de GERME doit approuver le processus afin d'assurer que les normes globales soient maintenues. Sur approbation, l'Equipe de coordination globale de GERME fournira une assistance pratique en termes de renvois aux formateurs des Maîtres formateurs pour entreprendre le processus et prodiguer les conseils sur le processus de planification

Coûts

Comme pour le cycle des Formateurs, les coûts du cycle des Maîtres formateurs varieront selon le pays en fonction des coûts locaux, et seront également impactés par le nombre de programmes concernés.

Pour un cycle de GERME de Maîtres formateurs de base, les frais minimum devraient être comme suit:

- Les frais de consultance et les coûts de voyage (le cas échéant) de l'équipe de formateurs des Maîtres formateurs, souvent composée au moins de deux personnes, pour mener deux ateliers (atelier initial de FdMT et séminaire de SRC) et l'encadrement pendant la phase de pratique (la présentation de cycle de FdMT par des candidats formateurs) ;
- Les coûts logistiques des deux ateliers (initiaux de FdMT et SRC) ;
- Les coûts de logistique pour les candidats maîtres formateurs organisant des cycles de FdF pendant la phase pratique (y compris l'organisation des cycles de FdE par des candidats formateurs pendant leur phase de pratique sous la supervision des candidats maîtres formateurs).

Pour donner une indication approximative, un cycle récent de Maîtres formateurs au Vietnam a coûté environ 150.000 USD couvrant principalement les coûts internationaux. Une grande partie des coûts locaux ont été pris en charge par le partenaire local, le Département Général pour la Formation Professionnelle.

Tout comme au niveau du formateur, les honoraires sont souvent également couverts par les participants (dans ce cas précis, les candidats maîtres formateurs), ce qui peut représenter une partie ou l'intégralité des coûts de la formation. Comme on peut l'espérer, cela permet de créer une motivation pour apprendre et garantir un haut niveau d'engagement auprès de ceux qui vont jouer le rôle de Maîtres formateurs.

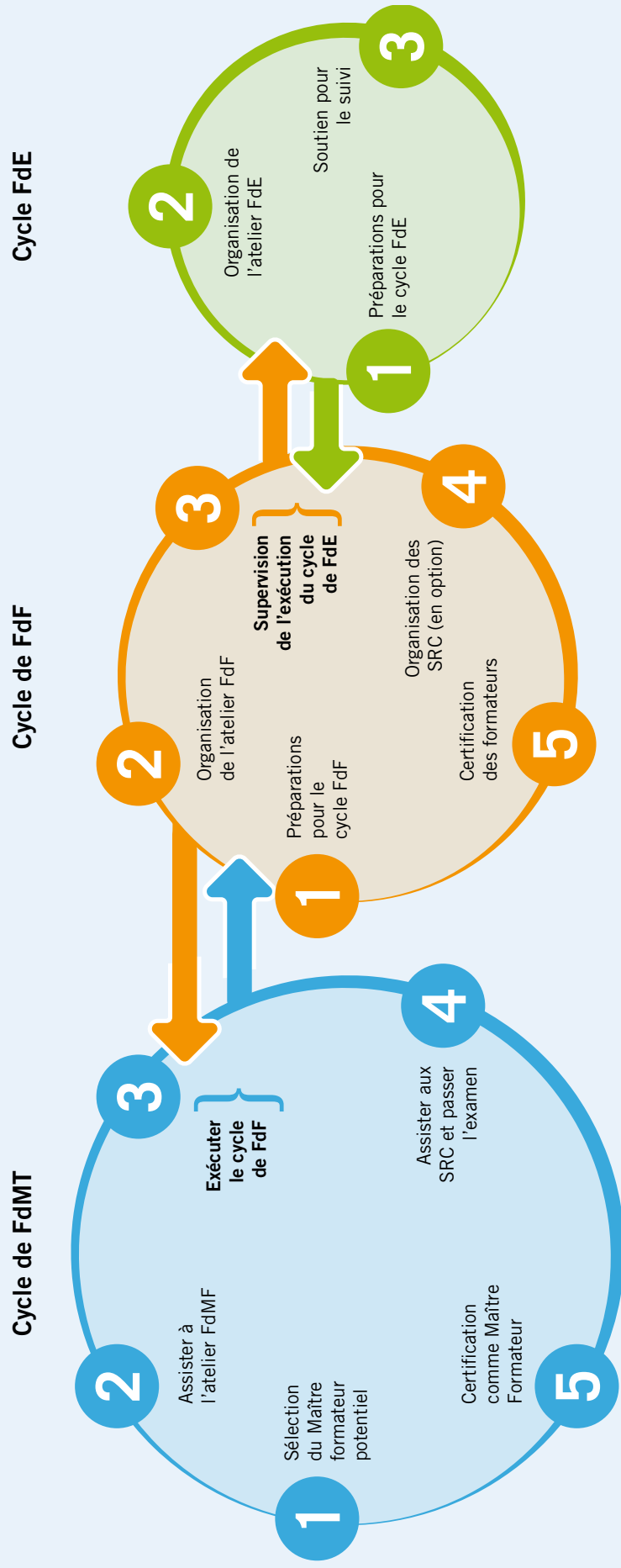
Les questions de genre

Tout comme les formateurs, les Maîtres formateurs doivent soit avoir une forte capacité d'intégrer la notion d'égalité des sexes dans le cadre de leur travail depuis le commencement, ou bien, si ce n'est pas le cas, l'acquisition de cette capacité dans ce domaine devra être intégrée dans le cycle de formation. A nouveau, comme pour les formateurs, l'équilibre genre parmi les candidats formateurs potentiels doit être encouragé à travers des mécanismes de gestion et de sélection adéquats, afin que l'équipe des Maîtres formateurs, dans un contexte précis, soit composée de manière égale de femmes et d'hommes qualifiés.

Quel type de support l'Equipe de coordination globale de GERME peut-elle fournir ?

Etant donné que l'Equipe de coordination globale de GERME est l'entité certifiée au niveau des Maîtres formateurs, les processus de formation des Maîtres formateurs devraient toujours être initiés en consultation avec l'équipe. Elle peut faciliter le contact avec les Formateurs des Maîtres formateurs agréés par l'OIT afin qu'ils mettent en place un processus de formation de Maîtres formateurs, procurer des exemples de Termes de références pour ce dernier, et apporter leurs conseils sur d'autres aspects du processus. Des comptes rendus sur toutes les phases du processus devraient être partagés avec l'Equipe, cette dernière prendra aussi part au processus final d'évaluation des candidats maîtres formateurs avant leur certification, soit par le biais de tests des performances en ligne, ou, dans certains cas, par leur participation sur place.

Schéma 5 : Les interconnexions des cycles de FdMT, FdF et FdE dans le développement des programmes destinés aux Maîtres formateurs



Note : Par souci de simplification, les processus transversaux, tels que le S & E et l'application de l'équité des genres, ne sont pas montrés dans ce schéma.

2.5 Adaptation des documents, traduction, impression et distribution

Le matériel didactique de haute qualité qui répond aux besoins des clients est un des facteurs de succès de GERME. C'est pourquoi il est primordial de maintenir cette qualité afin de pouvoir continuer à développer ce programme de façon durable.

Ce chapitre décrit comment les Maîtres formateurs et les Formateurs peuvent accéder à cet ensemble de matériels de formation riches qui ont été développés et les utiliser –y compris les versions standards internationales des quatre programmes, une série d'adaptations par secteur et plus de 40 traductions. On y décrit également la manière de procéder pour adapter, traduire et disséminer les matériels quand le désir s'en exprime.

Accès aux documents

En participant à leur cycle de formation initiale se terminant par l'obtention d'un certificat, les Formateurs et les Maîtres formateurs GERME recevront une copie des documents pertinents du formateur qui sont nécessaires à la conduite des FdE (dans le cas de Formateurs) et les FdF (dans le cas de Maîtres formateurs).

À leur tour, ils procureront des copies des documents appropriés aux entrepreneurs participant aux ateliers de FdE.

Si les Formateurs ont besoin de plus de copies des documents (par exemple des copies pour les participants aux cours de FdE), ou si d'autres personnes sont intéressées par l'acquisition du matériel, les documents de GERME peuvent être obtenus sous les formes suivantes :

- Sous format électronique à travers le site web de GERME qui est ouvert au public, ou par le portail en-ligne de GERME. Cette voie est uniquement ouverte aux Maîtres formateurs certifiés et aux Formateurs ainsi qu'aux représentants d'organismes partenaires ou au personnel de l'OIT enregistrés et aux utilisateurs actifs du portail. En plus des versions électroniques des manuels imprimés, le portail contient également la gamme complète des outils supplémentaires dont les Formateurs, les Maîtres formateurs et d'autres organismes d'exécution peuvent avoir besoin (par exemple une analyse des besoins en formation et les formulaires de S&E).
- Sous format imprimé en les achetant soit au Département des Publications de l'OIT (les demandes doivent être envoyées à pubvente@ilo.org)⁶ ou des points de distribution régionaux qui peuvent être des bureaux de l'OIT, des projets ou des organismes nationaux détenteurs des licences d'impression et de distribution (l'Equipe de coordination globale GERME peut fournir des informations sur les points de distribution les plus proches). Cette voie est ouverte à toutes les personnes ou organismes intéressés.

Il convient de noter que :

- Les documents appropriés au niveau des Formateurs de GERME ne peuvent être utilisés que pour la formation de GERME organisée par les Formateurs ou les Maîtres formateurs certifiés de GERME.
- Les documents destinés aux entrepreneurs peuvent être utilisés pour l'auto-formation. Cependant, compte tenu du rôle fondamental de la formation dans l'atteinte des résultats prévus, il est recommandé que les personnes intéressées s'inscrivent dès que possible aux programmes de formation de GERME.

⁶ www.ilo.org/siyb. Le matériel n'est pas disponible en-ligne pour l'instant mais sera téléchargé lorsque le programme adoptera « Creative Commons », ce qui devrait se faire au début de 2015.

Toute autre utilisation des documents à part la fourniture de formation par des Formateurs certifiés de GERME ou l'auto-formation effectuée par des personnes intéressées, doit être approuvée par l'Equipe de coordination globale de GERME

Adaptation, traduction, impression et distribution des documents

Bien qu'un large éventail de documents de GERME existe déjà (voir la partie I), parfois ils doivent être adaptés à des contextes géographiques ou thématiques spécifiques (par exemple adaptés à un secteur particulier) ou répondre aux besoins spécifiques des groupes cibles. L'étude de marché fournira des indications sur le type de documents requis dans un contexte donné.

Les documents (originaux ou adaptés) peuvent être traduits, s'ils n'existent pas dans la langue utilisée pour la formation organisée au profit des groupes cibles. Les versions originales ou adaptées/traduites des documents peuvent être achetées auprès des sources existantes. Si un stock suffisant n'est pas disponible le cas échéant, un organisme peut également imprimer les documents et agir en tant que distributeur. Dans ces cas, les conditions de vente des documents seront convenues entre l'organisme et l'OIT.

Sachant que l'OIT conserve les droits d'auteur sur les documents, dans ces trois cas de figure – adaptation, traduction et impression – une autorisation doit être demandée à l'Equipe de coordination globale de GERME, qui assurera la liaison avec les unités pertinentes de l'OIT pour faciliter la délivrance des autorisations officielles requises (licences d'impression, d'adaptation ou d'impression/distribution). Cela permettra de s'assurer que les documents associés à la marque GERME conservent la même qualité et qu'ils sont imprimés et distribués conformément aux principes de base de GERME, tels que l'accès ouvert et la tarification équitable.

Implications des coûts

En ce qui concerne les documents existants, les coûts varient en fonction du distributeur. Par exemple, un ensemble de documents GERME (Manuel et Brochure de Plan d'affaires) coûte actuellement environ 55 USD lorsqu'ils sont achetés auprès du département de publications de l'OIT à Genève, alors que le Jeu d'Entreprise coûte 295 USD.

Les distributeurs locaux (par exemple the Royal Business Consult Trust en Afrique australe ou Sri Lanka GERME Association en Asie) peuvent accorder des remises en cas de commande de plus grandes quantités.

Concernant les nouveaux documents, les coûts d'adaptation, d'impression et de traduction doivent être inclus. Si les copies du Jeu d'Entreprise sont imprimées et vendues localement, une redevance doit être payée à l'Institut pour l'Entrepreneur en Afrique du Sud, qui est co-titulaire du droit d'auteur original.

Quel type de soutien l'Equipe de coordination globale de GERME peut-elle fournir ?

L'Equipe de coordination globale de GERME peut faciliter le contact avec le département des Publications de l'OIT pour obtenir les droits d'imprimer, de distribuer et de traduire. Elle peut aussi indiquer les points de distribution des matériels sous format papier soit à un niveau général (le département des publications de l'OIT à Genève) ou dans les différentes régions ; les copies par internet peuvent être obtenues par le biais du portail de GERME maintenu à jour par l'Equipe.

2.6 Mise en œuvre de la formation aux entrepreneurs

Tandis que les quatre programmes de formation de GERME mettent l'accent sur différents groupes cibles, les entreprises débutantes et les petites et moyennes entreprises qui exercent souvent leurs activités dans le cadre de l'économie informelle constituent la clientèle cible principale.

La formation des entrepreneurs potentiels et existants est dispensée par les Formateurs certifiés GERME, travaillant généralement pour un organisme partenaire de GERME. Bien que le rôle des Maîtres formateurs soit plus large, ils peuvent également mener des formations au niveau des entrepreneurs.

Le cycle FdE est décrit dans la section suivante. Les coûts et les tarifs des services de formation pour les entrepreneurs, un domaine qui attire de plus en plus l'attention de la communauté du secteur privé concernée par le développement, sont expliqués dans la deuxième section de ce chapitre.

Le cycle de formation des entrepreneurs (FdE)

Le cycle de formation des entrepreneurs inclut les éléments suivants :

- **Marketing:** Le formateur et/ou l'organisme responsable de la mise en œuvre de l'intervention GERME doit prendre contact avec les clients sur le marché et trouver les moyens pour fournir une formation basée sur leurs besoins à des taux concurrentiels. À cet égard, les activités de marketing devraient tenir compte de la norme « Ps » utilisée dans la formation de gestion d'entreprise, c.-à-d. que le « produit » (activité de formation) doit être adapté aux besoins des clients, et que la « promotion » doit être menée à bien afin d'informer les clients potentiels de l'objet de la formation et de les attirer pour l'acheter. Le « prix » juste de la formation doit être déterminé, et ainsi de suite. Un manuel de Marketing GERME est disponible pour les formateurs.
- **Sélection des participants :** La sélection des participants à la formation parmi les candidats intéressés devrait être basée sur des critères de sélection généraux de GERME et liés à l'entreprise, tel qu'indiqué dans le Tableau 1. Un outil permettant d'évaluer ces caractéristiques est fourni dans la carte d'admission de GERME. La sélection finale des participants peut être faite en utilisant « l'arbre de sélection de GERME », qui aidera également à déterminer quel programme de formation est le plus adapté aux différents candidats.

Tableau 1 : Critères de sélection des participants de GERME

Critères généraux	Critères liés à l'entreprise	
	Tous les candidats	Entrepreneurs potentiels
<ul style="list-style-type: none">• Alphabétisation• Âge• Genre	<ul style="list-style-type: none">• Ont la motivation et disponibilité pour démarrer une entreprise• Ont une idée d'entreprise concrète et faisable• Ont les compétences techniques pour démarrer une entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Ont une entreprise viable• Ont de l'expérience dans le domaine• Positionnement dans le domaine

- **Analyse des besoins de la formation:** Outre le fait de s'assurer que les participants de GERME reçoivent un niveau de formation adéquat parmi les programmes GERME (TRIE, CREE, GERME, AVE), une analyse de ce dont ils ont besoin et de ce qu'ils attendent de leur apprentissage spécifique doit être faite de sorte que l'activité de formation puisse être conçue pour répondre à leurs besoins et aspirations. Les besoins de formation peuvent être évalués en utilisant le « formulaire d'admission de GERME » rempli par les formateurs lors de l'entretien avec les participants potentiels pendant l'étape précédente (la sélection des candidats), et qui contient des questions sur les attentes de l'apprentissage et des questions démontrant à quel point les candidats maîtrisent les concepts de gestion d'entreprise.
- **Préparation et conception :** Cette étape consiste à prendre toutes les dispositions pratiques (réservation d'un site, invitation des participants, préparation des documents et d'équipement, etc.) pour organiser la formation ainsi que concevoir le programme de l'atelier basé sur l'analyse des besoins de formation. Les directives concernant les préparations sont incluses dans les Guides du Formateur GERME.
- **Mise en œuvre – l'atelier de formation des entrepreneurs :** L'élément essentiel du cycle de formation est l'atelier lui-même, dont la durée variera selon le programme (souvent 3 jours pour TRIE, 5 jours pour CREE, et entre 5 à 7 jours pour GERME). Comme expliqué dans la première partie, les différents programmes de GERME ont différents objectifs – TRIE vise à aider les participants à développer une idée d'entreprise, CREE assiste les participants dans la préparation d'un plan d'entreprise, alors que GERME aide les participants ayant une entreprise existante à améliorer des domaines précis de leur gestion, et finalement, AVE les oriente vers une stratégie de croissance – et le contenu de l'atelier devra refléter cet état de fait. Alors que les ateliers rassemblant TRIE-CREE sont communs, ceux de GERME et AVE sont normalement menés séparément. Les ateliers conjoints GERME et AVE ont du succès car cela permet de livrer la formation des deux programmes dans un laps de temps condensé ; cependant, lorsque les organisateurs peuvent prêter les deux programmes en deux cours séparés, cela a l'avantage de laisser le temps aux bénéficiaires de faire une étude de marché entre les cours. Les guides des Formateurs GERME apportent une assistance et définissent les normes sur la manière de structurer et de conduire les ateliers GERME en utilisant différents programmes, alors que le programme de Formation des Formateurs offre aux Formateurs l'opportunité de pratiquer les techniques pédagogiques qui sont en conformité avec les méthodes efficaces d'apprentissage des adultes, en particulier l'approche expérimentale et participative d'apprentissage.
- **Mise en œuvre – Soutien au suivi post-formation :** Le soutien fourni après la formation initiale dépend du type de programme :
 - TRIE : Pour les bénéficiaires de la formation de TRIE, normalement la prochaine étape consiste à participer au programme CREE ;
 - CREE : Pour les bénéficiaires de la formation de CREE, le suivi post-formation consiste normalement en conseils individuels ou collectifs pour aider les bénéficiaires à finaliser leur plan d'affaires, et dans certains cas, pour faciliter la soumission à une institution financière. Le conseil devra aider les entrepreneurs potentiels à collecter les données et une fois l'opération terminée, à procéder à l'exécution du plan d'affaires.
 - GERME : Pour les bénéficiaires de la formation GERME, le suivi post-formation prendra l'une des trois formes suivantes :

- Conseils individuels : ceci inclut des visites sur le terrain visant à analyser les domaines dans lesquels l'entrepreneur peut améliorer ses activités et le guider afin de trouver des solutions appropriées.
- Conseils collectifs : les objectifs sont similaires à ceux des conseils individuels – c.-à-d. analyser les domaines à améliorer et identifier des solutions – mais le soutien est apporté sous forme de groupe. Parfois, à part les conseils fournis par le Formateur au groupe, des groupes ainsi nommés « Groupes d'Amélioration d'Entreprises » peuvent également être constitués. Ils se réunissent périodiquement pour discuter des défis et s'entraider afin de trouver les moyens pour les relever.
- Mise à jour de la formation: ce type de suivi consiste à fournir aux bénéficiaires une deuxième formation GERME afin de se rafraîchir la mémoire. Une telle formation peut être utile particulièrement si une longue période s'est écoulée après la première formation ou si les compétences et les connaissances relatives aux modules spécifiques doivent être renforcées.
- AVE : Comme AVE est une combinaison de formation théorique et de conseils individuels et pratiques, le type de suivi relatif aux autres programmes indiqués ci-dessus est déjà contenu dans la formation elle-même.

La nature spécifique du soutien de suivi offert doit être basée sur une évaluation complète des besoins et des demandes des clients. Des conseils sur le soutien de suivi sont fournis dans le manuel du Formateur de GERME ainsi que dans d'autres manuels proposant des conseils, disponibles auprès de l'Equipe globale de coordination de GERME.

- **Suivi et évaluation** : Cette étape est liée au processus de collecte et d'analyse d'informations pour vérifier le progrès en matière d'exécution des activités de GERME et évaluer leurs résultats. Les outils principaux sont à cet égard i) le système de suivi du portail en ligne GERME qui permet d'établir la portée de la formation, et ii) la « carte d'évaluation de l'entreprise du client » qui fournit une indication de l'effet que la formation et tout autre appui ont eu sur différents entrepreneurs. Les procédures et les outils relatifs au S&E sont décrits dans la section sur le S&E.

Schéma 6: Cycle de FdE



Les questions de genre:

Les questions de genre devraient être intégrées dans chaque étape du cycle de formation aux Entrepreneurs. Ceci signifie par exemple que :

- les efforts de marketing doivent viser les femmes et les hommes, en se servant des canaux et des messages touchant les deux sexes ;
- la sélection des bénéficiaires doit, entre autres, avoir pour objectif d'assurer l'égalité d'accès à la formation par des femmes et des hommes qualifiés, et le ratio femmes/hommes des participants devrait idéalement varier entre 40-60% à moins que la formation ne soit dirigée qu'au profit d'un seul sexe afin de surmonter les effets de la discrimination du passé ;
- pendant la conception de l'activité de formation, le choix du lieu et de la période doit être fait de telle manière que les femmes et les hommes puissent y assister, en dépit des responsabilités familiales ;
- pendant l'atelier de ToE, le Formateur doit s'assurer que les contenus techniques répondent aux besoins des femmes et des hommes et que la facilitation permet la participation active des deux sexes.

Quel type de soutien l'équipe de coordination globale de GERME peut-elle fournir ?

Normalement, l'OIT concentre son travail sur les niveaux de développement des Maîtres formateurs et des Formateurs, et par conséquent elle n'est qu'indirectement impliquée dans la formation niveau entrepreneur, mis à part les cas où des projets de l'OIT sur le terrain mettent en œuvre de telles formations comme composantes des activités du projet. Les Formateurs GERME ont été formés pour concevoir et délivrer les formations GERME indépendamment, et ils ont à leur disposition tout le matériel nécessaire pour le faire ; cependant, quand cela s'avère nécessaire, l'équipe de coordination globale de GERME peut apporter des conseils sur les processus de ToE et procurer des documents tels que des exemples de TdR ou des exemplaires de programmation de la formation.

Coûts et prix de la formation

Les coûts des ateliers de GERME varient largement d'un pays à un autre en raison des différences de coût. Les exemples de coûts pour une formation de 5 jours, signalés dans un sondage effectué dans un nombre limité de pays dans le cadre d'une étude globale rétrospective de suivi de GERME en 2011, vont de 250 USD en Mauritanie à 1.700 USD en Chine.

Tableau 2 : Informations sur les coûts des formations GERME dans une sélection de pays⁷

Pays	Coût moyen pour 5 jours de formation TRIE (USD)	Contribution des participants (USD)	Coût moyen de 5 jours de formation CREE (USD)	Participants' contribution (USD)	Coût moyen de 10 jours de formation GERME FdF (USD)
Chine	1,700	0	1,200	45	11,000
Mongolie	900	12	1,500	40	10,000
Kenya	300	30	•	•	•
Burkina Faso	400	1	•	•	•
Mauritanie	250	16	•	•	5,000
Sri Lanka	363	12	454	0	728
Népal	300	0	385	14	•

⁷ De Susanne Van Lieshout, Merten Sievers et Mirza Aliyev (2012), Start and Improve Your Business Global Tracer Study, BIT, Genève.

Au moment de lancer leurs offres de services en formation GERME, les PSF et les Formateurs devront décider s'ils veulent facturer des honoraires, et si oui, combien.

Pour cela, le PSF doit d'abord savoir combien coûte le service de formation qu'il veut offrir. Ces coûts normalement incluent, mais ne sont pas limités aux dépenses suivantes⁸:

- **Les coûts en ressources humaines** : Les coûts du personnel de l'organisme (en particulier les coûts des Formateurs lorsqu'ils délivrent leur formation, mais aussi le temps consacré par le personnel aux préparations logistiques d'un atelier) ainsi que les coûts des personnes ressources extérieures qui pourraient être mandatées (dans les cas où les Formateurs qui délivrent la formation GERME ne font pas partie du personnel de l'organisme).
- **Les coûts d'infrastructure** : Les locaux et l'équipement appartenant à l'organisme (par ex. les ordinateurs, ou les imprimantes) et/ou la location de salles de formation extérieures et d'équipement lorsque c'est nécessaire.
- **Les coûts du matériel didactique et la papeterie** : Les manuels de formation de GERME (qui peuvent être achetés auprès des fournisseurs agréés par GERME, voir chapitre 2.6) ainsi que le matériel de papeterie nécessaire pour l'atelier FdE.
- **Le transport, logement et repas** : Si offerts, déjeuners et rafraîchissements, frais de transport des participants et des personnes ressources, logement des participants et des personnes ressources concernant des cours sur place. Concernant ces coûts, le PSF devrait évaluer ce qui est vraiment nécessaire ; par exemple, le paiement d'un per diem n'est pas recommandé en général.
- **Les coûts de marketing** : Les communiqués de presse, les conférences de presse, ou des campagnes de sensibilisation en lien avec la formation.
- **Les coûts de communication** : Les communications téléphoniques ou par fax indispensables pour l'organisation de la formation.
- **Les frais généraux** : Commodités, taxes, etc. engagés par l'organisme dans le cadre de l'organisation de la formation.

Tableau 3 : Coûts d'un atelier GERME et du soutien de suivi pour 20 participants

Objet	Coût (USD)
Promotion	100
Honoraires des Formateurs pour la préparation de l'atelier et sa prestation (2 Formateurs)	800
Manuels	60
Papeterie	20
Lieu	100
Rafraîchissements	160
Transport local	80
Honoraires des Formateurs pour le suivi (2 Formateurs)	400
Coût total (20 participants)	1,720
Coût par participant	86
Marge de 10% sur le coût par participant	95

Une fois que les coûts du service de formation ont été calculés, une analyse de rentabilité devrait être entreprise afin de déterminer sur la base de quel niveau de frais d'inscription le total des revenus serait égal au coût total du service, et quel taux de

⁸ Adapté de Torsten Schulthess (2006), A Practical Training Course on How to Organize Training Events - Part 2: Background Reading, IFC, Sequa and bfz.

frais d'inscription couvrirait le total de ce service. Une fois les honoraires calculés, le PSF doit décider du prix. Pour ce faire, le PSF doit prendre en compte les honoraires demandés par les autres prestataires de formation et s'assurer que leur taux est compétitif. Le PSF peut adapter les options suivantes pour fixer un prix 9:

- Faire payer des **frais d'inscription couvrant les coûts** sans gagner aucun profit ;
- Ajouter un **profit raisonnable** (par ex. 10-15%) au coût total ;
- Faire payer des frais d'inscription **ne couvrant pas les coûts** et inter-financer le service de formation avec d'autres sources de revenu (par ex. les frais d'inscription, la vente des matériels, etc.) ;
- Offrir le service **gratuitement**, et financer le service à partir d'une autre source de revenu.

Généralement, la dernière option n'est pas recommandée. De plus, afin de favoriser la durabilité financière à long terme, faire payer la totalité des frais ou demander une contribution pécuniaire partielle ou en nature (par exemple, couvrant leur propre transport ou repas) est une méthode qui généralement a fait ses preuves pour aider à sélectionner des participants ayant une réelle volonté de suivre la formation, et garantir un engagement plus élevé des participants par rapport au processus de formation, ainsi que des taux de succès post-formation plus importants en termes de lancement de nouvelles entreprises et/ou d'amélioration dans la gestion des entreprises.

Bien que la plupart des PSF soient conscients de cela, certains peuvent se montrer hésitants à passer d'un système de services de formation gratuit à un système payant et cela pour un certain nombre de raisons : on pourrait assumer qu'il n'y a pas assez de demande pour ce service ou que des organismes similaires offrent le même type de service de formation gratuitement. De telles questions devraient déjà être soulevées lors de l'étude de marché consistant la première démarche avant l'introduction de GERME dans un contexte donné. S'il n'y a pas de demande ou si le marché pour de tels services est déjà saturé, GERME ne devrait pas être introduit, à moins qu'une distinction claire puisse être établie entre GERME et les autres services. L'idée que les bénéficiaires des services ne seront pas disposés à payer étant donné qu'ils les ont toujours reçus gratuitement est également souvent soulevée : dans ce cas, les PSF devraient en expliquer les bénéfices à leurs groupes cibles (c-à-dire une formation de plus grande qualité avec de meilleurs résultats).

Parfois les PSF offrent de nouveaux services de formation gratuitement pendant une période d'introduction à titre de promotion. Bien que cela puisse favoriser l'intérêt pour les services, le PSF doit clairement stipuler la date d'expiration de ces services gratuits et établir un plan pour introduire les services payants depuis le début.

Lorsqu'il s'agit de concevoir des services pour des groupes cibles à très bas revenu et dont l'objectif principal est de participer à la formation, les PSF doivent prendre en considération, au moment de fixer les tarifs, la possibilité pour ces groupes cibles de payer, et envisager de renoncer (partiellement) aux charges et/ou subventions dans certains cas. Cela est normalement faisable lorsque les PSF ont le soutien d'un financement extérieur (par exemple du gouvernement), ou bien s'ils font partie d'une institution publique qui dispose d'un budget qui puisse couvrir le soutien qu'elle apporte. Il y a un fort consensus parmi les agences qui travaillent dans le domaine du développement du secteur privé que lorsque des subventions sont utilisées, les subventions indirectes sont préférables aux subventions directes, et une stratégie pour sortir du système des subventions doit être privilégiée.

9 Adapté de Torsten Schulthess (2006), A Practical Training Course on How to Organize Training Events - Partie 2: Background Reading, IFC, Sequa and bfz.

2.7 Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation (S&E) se réfère au processus de collecte et d'analyse d'informations afin de vérifier le progrès de la mise en œuvre des activités prévues de GERME et d'évaluer dans quelle mesure les objectifs établis ont été atteints.

Le S&E est un outil de gestion important car il fournit un aperçu sur la situation actuelle, et permet d'apporter des améliorations en cas de besoin (par exemple, si la qualité des services de formation fournis par un Formateur est inférieure aux normes habituelles, le renforcement de capacité ou tout autre soutien peut être planifié). Le S&E est également important pour le marketing auprès des bénéficiaires potentiels et la mobilisation de ressources ciblant les partenaires possibles, car il permet de révéler des résultats concernant la diffusion et les effets de la formation sur les bénéficiaires.

Malgré son importance, le S&E se confronte également aux défis - par exemple, au niveau de la collecte de données, la coordination globale, l'accès aux données fiables, comparables et exhaustives au niveau du pays, ou au niveau du Maître formateur et du Formateur, la compilation des données et la rédaction des comptes rendus dans des délais serrés quand il s'agit de travailler dans des régions éloignées. L'ensemble des outils S&E de GERME sont conçus pour faciliter le processus et permettre des contrôles et des évaluations strictes dans le cadre des initiatives de GERME en dépit de ces défis.

Cette section fournit un bref aperçu sur l'ensemble des questions que les intervenants de GERME doivent aborder, ainsi que sur le cadre du S&E de GERME et les outils y relatifs par lesquels il peut être effectué.

Que doit-on mesurer?

La première étape du S&E pour les interventions de GERME consiste à décider ce qui sera mesuré. Ceci comprend normalement l'état d'avancement de la mise en œuvre de l'intervention ainsi que les changements qui devraient en résulter. Ces changements peuvent être mesurés sur la base d'indicateurs (mesures qualitatives ou quantitatives des performances).

Si un document de projet a été élaboré, il contiendra très probablement une explication des activités à entreprendre, des changements prévus qui se produiront en conséquence, et des indicateurs qui peuvent être employés pour les mesurer. Si un tel document fait défaut ou n'a pas été complété, les directeurs des activités de GERME devraient définir un ensemble d'indicateurs basés sur la théorie de changement d'intervention.

Un exemple de modèle d'intervention est fourni ci-dessous, suivi par des exemples d'indicateurs pour ce modèle d'intervention aux niveaux des résultats et impact (par souci de simplicité, des indicateurs pertinents à d'autres niveaux n'ont pas été fournis). Les praticiens de GERME peuvent se servir de ces exemples comme une base pour leur modèle d'intervention et indicateurs, en les adaptant au besoin.

Les processus et les outils S&E de base de GERME, décrits dans la prochaine section, incluent certains des indicateurs indiqués ci-dessus; et dans le cadre des activités concernées, d'autres peuvent être ajoutés au besoin par les praticiens de GERME comme appropriés.

Tableau 4 : Modèle d'intervention possible pour les activités de formation de gestion des PME, telles que GERME¹⁰

← IMISE EN ŒUVRE →			← RÉSULTATS →	
Intrants	Activités	Contributions	Résultats	Impact
<ul style="list-style-type: none"> Budget Personnel Formateurs Partenariats Equipe-ments Fournitures Expertise technique Outils de formation 	<ul style="list-style-type: none"> Effectuer une étude de marché Elaborer, adapter et réviser le cursus Organiser une formation des formateurs Former et conseiller les prestataires de formation sur la manière de dispenser les prestations de formation Lier les entreprises aux organismes de micro-finance Conseiller le gouvernement et les partenaires sociaux sur la stratégie de déploiement et le système mis en place Conseiller sur les systèmes de reproduction du matériel et la durabilité des stratégies Effectuer le S&E 	<ul style="list-style-type: none"> Nouveau cursus disponible Formateurs qualifiés Conseiller les prestataires des formations sur la manière de dispenser les prestations de formation Maîtres formateurs certifiés Prestations de formation présentées suite à une demande Etablissement du système de S&E Ensemble des normes de qualité 	<p>(Enterprises) Individuelles</p> <ul style="list-style-type: none"> Acquisition des compétences additionnelles Plus grand nombre et qualité des plans d'affaires améliorée Satisfaction plus élevée des participants Etablissement des nouvelles entreprises débutantes Meilleures pratiques d'affaires Amélioration de performance des entreprises <p>Intermediaires (Psf/Formateurs)</p> <ul style="list-style-type: none"> Meilleure capacité à mener des formations Capacité marketing accrue <p>Maitres Formateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacité de gérer un cycle entier de certification de formateurs Mesurer les compétences des Maîtres formateurs <p>Society</p> <ul style="list-style-type: none"> Acceptation accrue de l'entrepreneuriat comme option de carrière 	<ul style="list-style-type: none"> Revenu additionnel Création de nouveaux emplois Amélioration de la qualité des emplois Réduction de la pauvreté Amélioration de l'auto-suffisance Satisfaction accrue de leur propre situation de travail

10 Adapté de Nathan Fiala and Markus Pilgrim (2013), Intervention Models and performance Indicators of the ILO Small Enterprise Unit - Mini Guide for Project Managers, OIT, Berlin et Genève.

Exemples de résultats et d'indicateurs de plus haut niveau (ventilés par sexe)

Résultats	Résultats de plus haut niveau
<p>(Entreprise) Individuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de plans d'entreprises rédigés • Indicateur de qualité des plans d'affaires • Nombre de participants qui lancent une nouvelle entreprise • Nombre et types des meilleures procédures de gestion établies • Indicateur de performance des entreprises existantes, par exemple ventes par employé. <p>Intermédiaires (PSF et Formateurs)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participants qui recommandent la formation à d'autres • Nombre de clients qui reviennent • Nombre d'heures de formation vendues par période • Revenu des frais de formation. <p>Facilitateurs (Maîtres formateurs)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de Formateurs locaux formés • Nombre de formations fournies par ces Formateurs locaux • Nombre de Maîtres formateurs qui sont certifiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Revenu net additionnel des entreprises visées • Création d'emplois additionnels nets • Indicateur de la qualité des emplois créés (consulter également les indicateurs de travail décent de l'OIT), par exemple. <p>Revenus adéquats :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de travailleurs pauvres • Faible taux de rémunération (% d'employés qui sont en-dessous de 2/3 des revenus horaires moyens) <p>Horaires décents :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heures excessives (plus de 48 heures par semaine) <p>Environnement de travail sécuritaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perte de temps en raison d'accidents de travail <p>Sécurité sociale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Part des employés bénéficiant de soins de santé de base • Indicateur de pauvreté, par exemple % du groupe cible qui gagne moins de 1,25 USD par jour.

Comment mesurer le progrès de l'intervention et les changements apportés – le système de S&E de GERME

Le système de suivi de GERME reflète la structure de la mise en œuvre, avec les responsabilités de contrôle suivantes :

- les Formateurs contrôlent les entrepreneurs qu'ils forment, évaluent les changements dans leurs niveaux de compétences et la performance de leurs entreprises après la formation ;
- la structure de coordination nationale de GERME contrôle la performance des Formateurs et leurs structures d'attache dans la prestation des formations et l'accompagnement fait aux entrepreneurs; et
- L'Equipe globale de coordination de GERME et la structure de coordination nationale contrôlent la performance des Maîtres formateurs qui présentent des FdF et assument d'autres responsabilités liées à leur fonction.

Il existe deux mécanismes principaux de contrôle de GERME qui devraient être employés en parallèle. Ils sont décrits ci-dessous.

Outil de S&E pour GERME

Le système de S&E de GERME est basé sur un ensemble de flux prédéfinis de présentations de comptes rendus entre les acteurs de GERME et les outils (formulaires et rapports) utilisés aux différentes étapes de mise en œuvre.

Le contrôle et le flux de présentation des rapports, comme indiqué dans le Schéma 7, sont généralement comme suit :

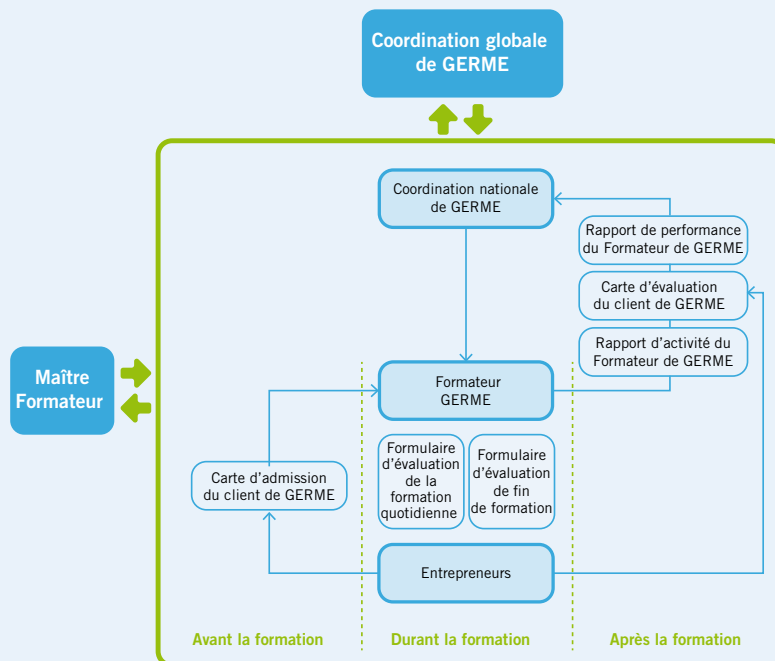
- **Suivi des entrepreneurs par des formateurs** : La « carte d'évaluation du client de GERME », qui inclut une « carte d'admission » remplie avant la formation et « une carte de performance de l'entreprise » remplie après la formation, est l'outil principal par lequel les changements dans les niveaux de la connaissance et dans la situation des clients de l'entreprise sont évalués. En complément à ceci, les formateurs effectueront aussi souvent des essais pré- et post-formation pour mesurer les changements au niveau des connaissances des clients. Une analyse de ces formulaires sera incluse dans leurs rapports de formation.
- **Suivi des Formateurs et des PSF par un organisme de coordination au niveau national** (bureau ou projet de l'OIT dans le pays concerné, ou un organisme national partenaire auquel un rôle de coordination a été attribué) :
 - Les outils utilisés pour contrôler la performance des Formateurs incluent « le formulaire du rapport d'activité » décrivant les formations menées individuellement, les compilations des « cartes d'évaluation du client » (comme décrit ci-dessus) relatives aux formations, et les « cartes de performance du Formateur », qui contiennent une « carte d'admission » remplie avant le premier FdF auquel le formateur a assisté, et un « rapport de performance et de mise à jour » actualisé postérieurement par le Maître formateur responsable, ou toute autre autorité de suivi, évaluant la performance du Formateur. La performance du formateur se reflète aussi dans les évaluations quotidiennes et de fin de formation réalisées par leurs clients dans le cadre des formations délivrées. Pendant que les organismes nationaux assurent progressivement la responsabilité de S&E de l'OIT, ils peuvent également adapter ou compléter ces outils en se basant sur leurs propres systèmes de S&E.
 - L'outil utilisé pour suivre la performance des PSF inclut les outils utilisés pour contrôler la performance des formateurs y affiliés ; en plus, le « formulaire de rapport trimestriel du prestataire » et « la carte de performance du prestataire » (y compris une carte d'admission et des sections d'évaluation) sont aussi utilisés pour contrôler la performance d'un PSF.
- **Les Maîtres formateurs sont contrôlés par l'Equipe de coordination globale de GERME de l'OIT et des organismes au niveau national** (ou le bureau ou projet de l'OIT au pays concerné, ou l'organisme national partenaire). Les outils utilisés pour contrôler la performance des Maîtres formateurs incluent les différents rapports d'activité sur chaque activité exercée et les résumés synthétiques élaborés une fois tous les trois ans. La performance des Maîtres formateurs se reflète également dans des évaluations quotidiennes et de fin de formation remplies par les clients des formateurs dans le cadre des formations des formateurs.

Tableau 5 : Aperçu des principaux outils de suivi

Qui est contrôlé ?	Quel outil est utilisé ?	Que montre-t-il ?
Entrepreneurs	Carte de performance de l'entreprise	Performance d'un entrepreneur après la formation, telle qu'évaluée par le Formateur et incluse dans ses rapports.
Formateurs	Carte de performance du Formateur	Performance d'un Formateur après la formation, telle qu'évaluée par l'autorité de contrôle appropriée.
	Rapports d'activités	Processus et résultats des activités de formation individuelle
Prestataires de services de formation	Carte de performance de PSF	Performance d'un PSF, tel qu'évaluée par l'autorité appropriée de contrôle
	Rapports de PSF	Vue d'ensemble de toutes les activités de formation effectuées dans la période spécifiée et les résultats
Maîtres formateurs	Rapports d'activités	Processus et résultats des activités de formation individuelle
	Résumés synthétiques	Vue d'ensemble de toutes les activités de formation effectuées dans la période spécifiée et les résultats.

Il convient de noter que le flux des rapports et les outils sont légèrement différents pour les Formateurs et Maîtres formateurs avant et après la certification. Pendant leur « formation », les candidats Maîtres formateurs soumettent principalement leurs rapports au formateur des Maîtres formateurs responsable de leur formation, alors que les candidats Formateurs soumettent des rapports au Maître formateur approprié. Des outils additionnels sont également utilisés pour compléter les outils réguliers de rapportage ; ceux-ci peuvent être obtenus auprès de l'Equipe de coordination globale de GERME.

Schéma 7: Flux de S&E entre les entrepreneurs, les formateurs et l'organisme de coordination national



Remarque : Ce schéma montre le rapport et les outils de contrôle utilisés entre un formateur, les entrepreneurs qu'il ou qu'elle forme, et l'organisme de coordination nationale. Par souci de simplicité, les flux et les outils utilisés entre d'autres acteurs, tels que les Maîtres formateurs et l'équipe de coordination globale de GERME, ne sont pas indiqués en détail.

Le Portail de GERME

En plus du système de présentation des rapports décrit ci-dessus, un outil de déclaration électronique instantané, le Portail GERME, a été introduit comme deuxième composante du système S&E de GERME. Le portail fournit aux Maîtres formateurs et aux Formateurs des moyens directs pour saisir rapidement leurs données de formation dans une base de données en ligne dès l'achèvement des activités de formation. Le nombre des éléments de données inclus dans le portail est limité afin d'en assurer la facilité d'utilisation. Les informations requises auprès des utilisateurs sont les suivantes :

- les dates, la durée et l'emplacement de la formation
- le niveau de formation (FdMF, FdF, FdE)
- le type de formation (formation initiale, remise à jour, renforcement des capacités)
- le programme(s) utilisé(s) (TRIE, CREE, AVE, etc.) ;
- le nombre de participants et participantes ;
- le nombre de participants venant du secteur rural ;
- le coût de la formation et le montant versé par les participants ; et
- le niveau de satisfaction des participants avec leur formation.

Outre la diffusion des données au niveau des entrepreneurs, le système fonctionne comme un outil de certification, donnant lieu à des certificats de Formateurs et de Maîtres formateurs lorsque les critères de certification sont réunis, et donnant également lieu à des licences renouvelables au profit des Maîtres formateurs qui ont fait montre d'un niveau satisfaisant d'activité au cours d'une période de trois ans de validité de leurs licences.

En plus des fonctions de suivi et de certification, le portail contient également des profils de Maîtres formateurs et de Formateurs avec des historiques automatiquement compilés, qui peuvent être employés pour le marketing des services de formation, ainsi qu'un dépôt d'archives par le biais duquel les utilisateurs peuvent accéder à tous les documents nécessaires à la formation de GERME et à d'autres documents qui n'ont rien à voir avec la formation.

Le portail se veut d'être un mécanisme complémentaire au système de documents sur support papier décrit ci-dessus, et ne doit pas le remplacer. Les vérifications ponctuelles pour examiner l'exactitude des informations dans le portail seront menées. Les Maîtres formateurs et les Formateurs devront donc employer le système de documents sur support papier pour s'assurer qu'ils ont une documentation actualisée à même de soutenir leurs entrées dans le portail.

Évaluations du programme de GERME

Abstraction faite du contrôle régulier de la performance des différents acteurs dans le cadre du programme de GERME, le programme dans l'ensemble peut également être périodiquement évalué (souvent en se basant sur les conditions requises du bailleur). Ces évaluations mettent normalement l'accent sur des critères standards d'évaluation tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité du programme. Des conseils sur la conception des évaluations du programme peuvent être obtenus auprès de l'Équipe de coordination globale de GERME.

Évaluations de l'impact du programme de GERME

Les outils tels que la « carte de performance du client », peuvent, s'ils sont utilisés systématiquement et rigoureusement, fournir des indications sur l'impact des activités de GERME. Une image précise et complète de l'impact peut être réalisée uniquement par les évaluations d'impact conçues spécifiquement à cet effet et soutenues par des ressources permettant l'usage des méthodes telles que les essais contrôlés et randomisés.

De la même manière, les conseils sur la conception de ces évaluations peuvent être obtenus auprès de l'Equipe de coordination globale de GERME.

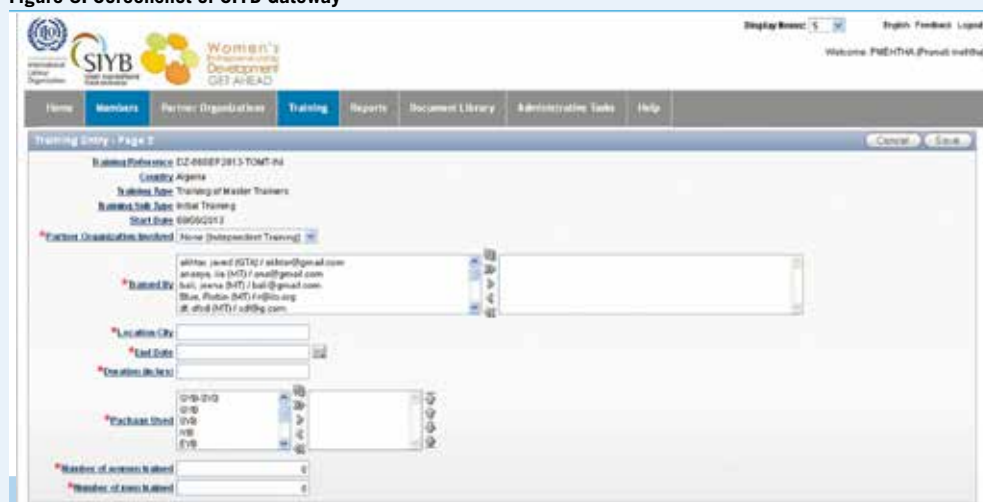
Les questions de genre

Il est important de s'assurer que le suivi et l'évaluation des activités de GERME sont sensibles au genre et constituent une base pour évaluer à quel point les activités ont satisfait les différents besoins des femmes et des hommes. Les formulaires standards de S&E de GERME et le système de suivi en ligne permettent et exigent la collecte des données auprès de tous les bénéficiaires de GERME, ceci signifie que les données ventilées par sexe sont disponibles. Ces données devraient être employées pour effectuer des analyses identifiant les différences qui peuvent exister au niveau des effets et l'impact des interventions de GERME sur les femmes et les hommes, et pour éclairer les changements de l'approche de l'intervention afin d'assurer des résultats appropriés au genre.

Quel type de soutien l'équipe de coordination globale de GERME peut-elle fournir ?

Le Portail en-ligne conçu et géré par l'Equipe de coordination globale de GERME est l'outil S&E principal pour les protagonistes de GERME. Il fonctionne à la fois comme outil de stockage de données et de comptes rendus, mais aussi comme dépositaire de tous les formulaires S&E des programmes GERME. Non seulement l'équipe de coordination globale de GERME donne accès au portail et fournit des conseils quant à la manière de l'utiliser, mais elle peut également donner du soutien aux initiatives qui veulent approfondir la méthode S&E, par exemple en expliquant les processus d'évaluation d'impact ou l'application des Normes de mesure des résultats.⁸ du Comité donateur pour le développement de l'entreprise (CDDE).

Figure 8: Screenshot of SIYB Gateway ¹¹



¹¹ Norme internationale pour S&E développée par le Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise (CDDE); pour plus d'informations, voir la section sur la Mesure des résultats sur le site www.enterprise-development.org

2.8 Planification pour la durabilité

La durabilité de GERME au-delà de son introduction initiale dans un contexte donné est essentielle pour s'assurer que ses avantages peuvent atteindre plus de personnes sur un plus long terme.

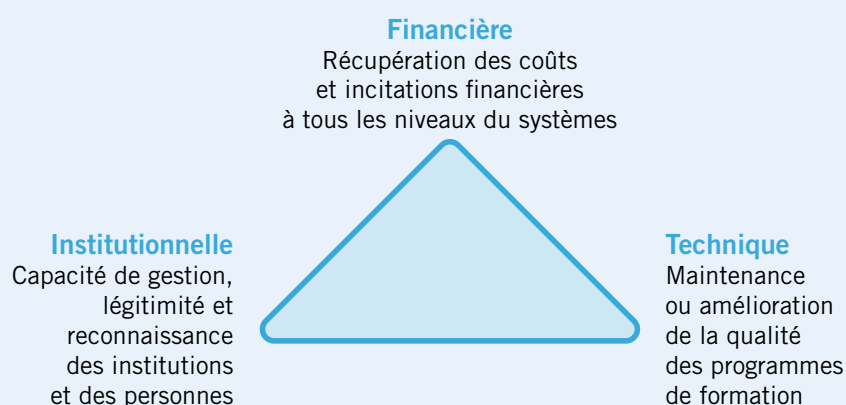
Tandis qu'elle est décrite comme une « étape » ici, tout comme d'autres questions ou domaines de travail transversaux tels que l'intégration de la dimension du genre ou le contrôle et l'évaluation, la durabilité doit être pensée depuis le début et tout au long du déroulement des activités de GERME.

Qu'est-ce que la durabilité ?

La durabilité de GERME concerne sa mise en œuvre continue dans un pays sans l'OIT ou tout autre soutien externe. Pour ce qui est du GERME, il existe trois domaines de durabilité qui revêtent une importance capitale :

- **La durabilité institutionnelle** : La durabilité institutionnelle est liée à la capacité de former des prestataires pour gérer les programmes GERME.
- **La durabilité technique** : La durabilité technique est liée à la qualité de la formation. A condition que les clients soient satisfaits de la qualité du service reçu, ils continueront de le demander. Par conséquent, pour que l'offre de GERME soit durable, elle doit non seulement satisfaire les attentes minimum des clients relatives à la qualité sur le marché, mais elle doit prévoir et dépasser ces attentes.
- **Durabilité financière** : La durabilité financière est liée à la capacité de former des prestataires pour récupérer leurs coûts de formation. C'est important à tous les niveaux du système (les Maîtres formateurs et les Formateurs).

Schéma 9 : Les dimensions de la durabilité de GERME



Comment planifier la durabilité à plus long terme ?

Quand des activités de GERME sont lancées, le facteur clé de la **durabilité institutionnelle** consiste dans des partenariats avec des organismes qui ont la capacité de continuer de mettre en œuvre GERME au-delà de la phase initiale de soutien. Ceci s'applique à des organismes partenaires impliqués dans un rôle de coordination ou de gestion dans le pays concerné et les prestataires de services de formation (PSF). L'évaluation initiale des organismes partenaires avant leur sélection est donc critique et doit inclure une évaluation de la capacité de l'organisme – en termes de capacité de gestion, ressources humaines et financières, ou position sur le marché, par exemple – de jouer le rôle qui lui a été assigné une fois que l'apport de soutien est terminé. La prise en compte de la cartographie organisationnelle et de l'évaluation de la capacité dans l'étude de marché qui a été effectuée comme une première étape, ou la réalisation d'une telle évaluation séparément, est une partie importante de la planification de la durabilité. Quand on trouve des lacunes au niveau des capacités, mais que les organismes partenaires possibles montrent un bon potentiel et qu'ils sont choisis comme partenaires, leur capacité devrait être renforcée par différents types de mesures de soutien (par exemple, formation, visites d'échange, ou avis d'expert). La stratégie de mise en œuvre de GERME, basée sur le renforcement des capacités d'organismes locaux et leur autorisation à entreprendre l'initiative, fournit généralement une base solide pour la durabilité de GERME.

En plus de la durabilité institutionnelle, la **durabilité technique** doit également être planifiée, en s'assurant que les documents soient régulièrement mis à jour afin de maintenir leur attractivité pour le groupe cible, que les canaux de distribution des documents soient mis en place et puissent fonctionner même en l'absence de soutien externe; que les groupes de Formateurs et Maîtres formateurs soient contrôlés sur la base de leur performance de formation et bénéficient des compétences et des opportunités de mise à jour et d'amélioration nécessaires. Toutes ces éléments sont primordiaux pour la planification de la durabilité.

Concernant la **durabilité financière**, le recouvrement des coûts par les prestataires de services de formation peut être réalisé de plusieurs manières. Faire payer les frais pour des services de formation est une méthode par laquelle les coûts peuvent être recouverts. Ceci est parfois plus facile au niveau de la formation des Formateurs en comparaison avec la formation des entrepreneurs en raison de leurs niveaux de revenu respectifs. Cependant, même pour ces derniers, il est recommandé de commencer par un certain degré de partage des frais entre les clients et les organismes impliqués, et de s'orienter progressivement vers une approche consistant à faire payer le client. Non seulement c'est un facteur important qui contribue à la durabilité, mais le paiement des frais peut également représenter une incitation d'apprentissage pour les participants, et cela permet d'assurer que le marché des services de formation n'est pas faussé par les subventions. Outre le paiement des frais de formation par les participants, un autre moyen de récupération des coûts consiste à vendre l'équipement de formation de GERME. Dans les deux cas, la volonté du marché et celle du client de payer devraient d'abord être étudiées (ceci peut être fait dans l'étude de marché au début), et un système approprié de marketing et de ventes doit alors être développé.

Deux exemples différents qui démontrent comment la durabilité de GERME a été réalisée sur la base des différentes approches – une privée (le Sri Lanka) et une gouvernementale (la Chine) sont décrits ci-dessous.

Le Sri Lanka - durabilité à travers une association de GERME

Depuis 2003, suite à la clôture du projet de cinq ans d'OIT-GERME Sri Lanka financé par l'agence Internationale Suédoise de Coopération pour le Développement (Sida), l'association indépendante de « GERME Sri Lanka » a géré et soutenu le programme de formation. Sa création émane du désir des intervenants locaux de GERME d'avoir une association indépendante servant tous les formateurs, plutôt qu'un seul organisme soit mis en charge de la gestion de GERME. Alors qu'au début elle était hébergée dans un autre bureau de projet de l'OIT, après une période d'incubation d'un an, l'association a commencé à fonctionner toute seule. Depuis lors, les activités du programme de GERME ont prospéré, avec l'association sécurisant un contrat de formation après l'autre (en fixant les frais de courtage à 10 pour cent). L'association est très sérieuse au sujet du contrôle de qualité et de l'attestation des formateurs. La construction d'une image de qualité pour GERME, le courtage et d'autres services pour les membres ont ouvert des portes à de nouvelles tâches pour les formateurs, en plus de la formation et l'exposition à l'étranger. En termes financiers, l'association se porte plutôt bien, avec ses revenus dépassant la dépense d'au moins 150 pour cent depuis 2006. Indépendamment des frais de courtage, les ventes des équipements pour la formation de GERME sont considérées comme une source de revenu principale.

Alors que l'association rencontre quelques difficultés, y compris un nombre croissant de membres inactifs, un faible taux de feedback par les membres Formateurs GERME et quelques lacunes dans la gestion, en général, l'association de GERME au Sri Lanka a prouvé qu'elle est un établissement institutionnel réussi, capable de soutenir le programme GERME sans contributions financières, techniques ou gestionnaires externes majeures. A ce jour, 63 organismes partenaires, 28 Maîtres formateurs et 330 Formateurs de GERME sont devenus des membres cotisants de l'association qui emploie cinq membres dans le cadre de son personnel. On estime que l'association a contribué à la formation de plus de 20.000 personnes.

Source : Adapté de Van Lieshout, Sievers, Aliyev (2012), avec des contributions de Gemunu Wijesena, Président du Conseil exécutif de l'Association Germe au Sri Lanka.

La Chine – Engagement du gouvernement considéré comme un mécanisme de durabilité

La transition de la Chine d'une économie planifiée au niveau central à une économie de marché libre a conduit à une énorme croissance économique mais elle a donné un coup dur aux ouvriers chinois. La restructuration des entreprises publiques et les licenciements y résultants, la capacité limitée du marché du travail pour absorber les 15 millions de nouveaux travailleurs chaque année, et la migration à grande échelle des zones rurales aux zones urbaines ont été identifiées comme les principaux enjeux liés à l'emploi.

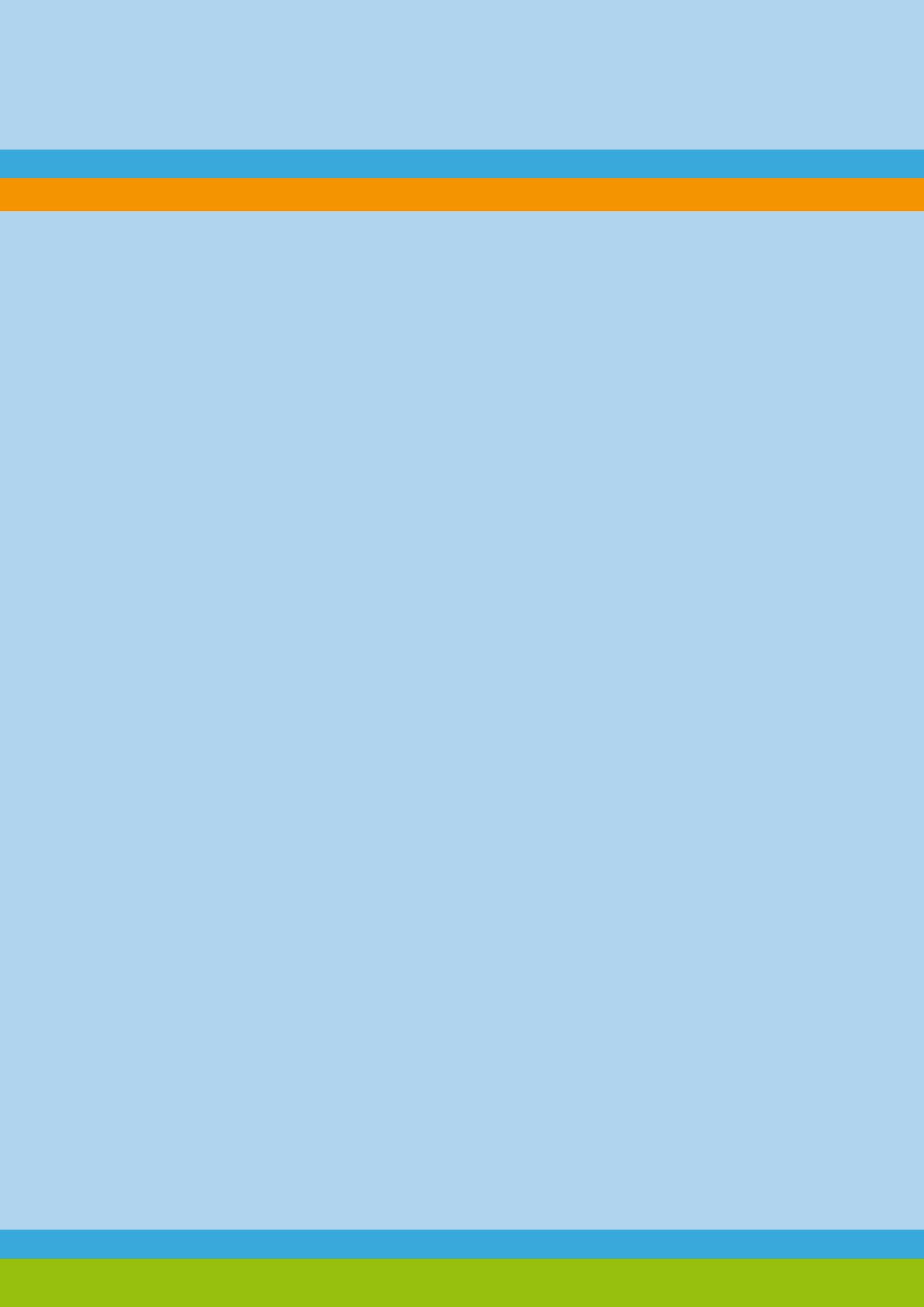
Pour aborder le problème du chômage, en particulier celui des ouvriers licenciés à cause de la restructuration des entreprises, les travailleurs migrants et les diplômés universitaires, le ministère chinois du travail et de la sécurité sociale (MOLSS) a introduit GERME en 2000 comme un élément de son projet de promotion de l'emploi. Financé partiellement par le gouvernement japonais, le projet s'est étendu plus tard au projet de GERME de Chine qui a inclus plusieurs phases entre 2004 et 2007 et a reçu un financement du Département Britannique pour le Développement International (DFID). La participation de l'OIT dans le projet GERME de la Chine s'est terminée en 2007. Cependant, le gouvernement continue indépendamment à accroître la portée de GERME. La mise en œuvre de GERME est ancrée dans les structures nationales qui ont un rôle principal dans la promotion des objectifs du pays en ce qui concerne l'emploi. Le Bureau local de facilitation d'emploi engage les Maîtres formateurs de GERME qui sélectionnent et forment les Formateurs des formateurs (qui plus tard sont accrédités par le bureau local de facilitation) pour fournir des programmes de TRIE, de CREE et de GERME. Plusieurs Maîtres formateurs et des Formateurs sont employés par les centres de l'enseignement et la formation technique et professionnelle annexés au Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale au niveau des gouvernements locaux.

Le nombre total des entrepreneurs formés directement pour TRIE, CREE et GERME par des Maîtres formateurs pour 2009-2010 était de 72.926. Le nombre total de participants formés par des formateurs certifiés de GERME pour le programme GERME seulement était d'environ 1.558.000 pour 2009-2010. Il existe 140 Maîtres formateurs GERME en Chine et 5.000 Formateurs. Ces chiffres augmentent régulièrement pendant que la mise en œuvre de GERME en Chine continue.

Source: Compiled from SIYB China Project Documentation, various years

Quel type de soutien l'Equipe de coordination globale de GERME de l'OIT peut-elle fournir ?

Les deux processus de formation pour Formateurs et Maîtres formateurs couvrent des sujets importants par rapport à la durabilité, tels que les coûts, les prix et la gestion des services. S'il s'avère qu'il faille plus de soutien, l'Equipe de coordination globale de GERME peut apporter des conseils sur la planification et les stratégies pour la durabilité, cas par cas. Elle peut également, sur demande, assister les prestataires de service dans la conception et la prestation de la formation, y compris leur procurer des directives de formation et des conseils par rapport aux consultants et au matériel.



Partie III

POST-SCRIPTUM
**LES REGLES D'OR
DE LA MISE EN
ŒUVRE DE GERME**

Post-scriptum : Dix règles d'or pour la mise en œuvre de GERME

Durant ses 30 ans d'histoire, le programme GERME a été testé dans un grand nombre de contextes différents et a été adopté par une série d'organismes variés des deux secteurs : public et privé. Cela a permis au programme d'examiner les opportunités et les enjeux de la mise en œuvre. Les principales leçons apprises sont résumées dans ce post-scriptum avec l'espoir que ces « règles d'or » pour GERME serviront de base aux organismes qui voudront mettre en œuvre GERME afin de maximiser le potentiel du programme

1. Cibler l'impact

Comme toute autre formation, la formation en gestion d'entreprise ne devrait jamais être une fin en soi ; ce qui importe ce sont les changements qui résultent de la formation en termes d'emplois, de revenu et de niveau de vie. L'Étude globale rétrospective de suivi de GERME de 2011 montre qu'environ un tiers des personnes qui n'avaient pas encore d'activités entrepreneuriales ont créé leur entreprise après avoir reçu la formation GERME, et que les nouvelles entreprises qui ont été lancées suite à une formation GERME généraient en moyenne trois nouveaux emplois.

Les organismes chargés de la mise en œuvre ne devraient pas perdre de vue l'impact au niveau du client durant tout le cycle de formation et concevoir leurs services en conséquence. Cela signifie que parmi les mesures à prendre, il faut assurer qu'une évaluation des besoins en formation sera effectuée, que les services de formation et de suivi seront conçus et mis en œuvre sur la base des besoins qui ont été identifiés, et que le contrôle du participant se fera afin d'optimiser l'apport de soutien.

2. Réponse à la demande

A l'origine, GERME est apparu suite à la demande pour un programme de gestion de PME qui répond aux besoins d'entrepreneurs potentiels et existants dans les économies émergentes. Depuis sa création, le matériel et les méthodes de prestation du programme GERME ont été régulièrement révisés afin d'assurer qu'ils continuent à répondre aux besoins des clients de GERME et correspondent aux modifications dans leurs préférences. Grâce à cela la demande pour le programme est restée à niveau durant les trois dernières décennies, ce qui en fait un des programmes de formation en gestion de PME les plus répandus dans le monde aujourd'hui.

Lors de l'introduction de GERME dans un nouveau contexte, les organismes chargés de la mise en œuvre devraient toujours commencer par une étude de marché par rapport à l'offre et la demande de services de formation en gestion de PME, ce qui aide à garantir que le programme GERME a été introduit en vue de répondre à un réel besoin, et facilite une programmation sur mesure adaptée aux spécificités du contexte en question.

3. Maintenir la qualité technique

La structure de mise en œuvre de GERME est basée sur un système à plusieurs paliers par lequel les équipes de Formateurs des Maîtres formateurs mandatés par l'OIT forment des Maîtres Formateurs, qui à leur tour forment des Formateurs, et qui à leur tour forment des clients au niveau entrepreneurs. Ceci génère un effet de multiplication qui a conduit à l'introduction du programme dans plus de 100 pays

et la formation de plus de 5 millions d'entrepreneurs potentiels et existants par le biais d'un réseau de plus de 17,000 Formateurs et quelques 200 Maîtres formateurs. C'est cet effet de multiplication qui a rendu le programme populaire auprès des responsables politiques lors des conceptions de programmes de développement pour l'entreprise à l'échelle nationale, ayant comme prévision de toucher des millions de clients, comme c'est le cas en Chine ou au Vietnam. Les agences qui ont planifié d'introduire GERME peuvent se fier à ce mécanisme de multiplication qui conduit à des taux de déploiement élevés.

4. Echelle de diffusion grâce à l'effet multiplicateur de GERME

La structure de mise en œuvre de GERME est basée sur un système à plusieurs paliers par lequel les équipes de Formateurs des Maîtres formateurs mandatés par l'OIT forment des Maîtres Formateurs, qui à leur tour forment des Formateurs, et qui à leur tour forment des clients au niveau entrepreneurs. Ceci génère un effet de multiplication qui a conduit à l'introduction du programme dans plus de 100 pays et la formation de plus de 5 millions d'entrepreneurs potentiels et existants par le biais d'un réseau de plus de 17,000 Formateurs et quelques 200 Maîtres formateurs. C'est cet effet de multiplication qui a rendu le programme populaire auprès des responsables politiques lors des conceptions de programmes de développement pour l'entreprise à l'échelle nationale, ayant comme prévision de toucher des millions de clients, comme c'est le cas en Chine ou au Vietnam. Les agences qui ont planifié d'introduire GERME peuvent se fier à ce mécanisme de multiplication qui conduit à des taux de déploiement élevés.

5. Renforcer la viabilité financière

Le programme GERME vise à « mettre en pratique ce qu'il prêche », et de fonctionner de manière commerciale – c'est-à-dire à partir de l'idée qu'il doit y avoir une demande réelle et suffisamment forte pour le programme là où il sera introduit, et que les coûts de prestation des services doivent être couverts. Idéalement, cela devrait inclure une contribution substantielle de la part des bénéficiaires du programme, ce qui est essentiel non seulement pour la durabilité financière du programme, mais cela crée également une motivation chez les Formateurs et les incite à maintenir un haut niveau de performance, garantissant aux clients bénéficiaires un engagement total en vue d'obtenir des résultats.

C'est pourquoi les institutions PSF et les Formateurs de GERME sont encouragés à couvrir leurs frais en demandant une participation financière raisonnable correspondant au niveau de revenu des bénéficiaires afin de les aider à atteindre la durabilité financière mais aussi des résultats optimaux suite à la formation. Dans des cas de figure où les groupes cibles ont des revenus bas et que par conséquent cela n'est pas réaliste, d'autres moyens pour couvrir les frais de formation doivent être considérés. C'est la raison pour laquelle il est recommandé de diversifier les sources de fonds pour éviter la dépendance financière vis-à-vis des donateurs.

6. Adapter afin de répondre aux besoins

La popularité constante de GERME découle en partie de sa flexibilité et de son adaptabilité en termes de contenu mais aussi de méthodes de formation et de chaînes de transmission. Cela permet de faire un programme sur mesure adapté

aux besoins et aux préférences des publics cibles spécifiques. Lorsque GERME est introduit dans un nouveau pays, les modules de formation sont normalement adaptés au contexte local. En plus des adaptations par pays, les programmes standards de GERME ont également été complétés par des adaptations selon les différents secteurs (par exemple le tourisme et l'agriculture) et les groupes cibles (par exemple les personnes atteintes du SIDA, les travailleurs ruraux ou les populations faiblement alphabétisées). De nouveaux mécanismes de prestation tels que l'autoapprentissage ou la formation à distance sont continuellement expérimentés et mis en place en parallèle au style d'enseignement classique du face-à-face.

Lors des processus de mise en œuvre de GERME, les besoins et les préférences des groupes cibles spécifiques doivent toujours et avant tout être pris en considération. Si le matériel GERME existant ou le format de prestation ne correspondent pas aux besoins du groupe cible, les organismes chargés de la mise en œuvre devraient consulter l'Equipe de coordination globale de GERME pour développer des solutions sur mesure.

7. Contrôle et résultats des mesures

La diffusion et la qualité de GERME sont continuellement contrôlées afin de garantir aux clients des services de qualité qui correspondent aux normes associées au label GERME, qui répondent complètement à leurs besoins et qui contribuent à une demande supplémentaire pour les services de GERME.

Le programme GERME a développé un système de suivi et évaluation (S&E) qui aide à évaluer la performance du programme et identifier les domaines qui requièrent des ajustements, et qui utilise les nouvelles technologies (y compris un outil à utiliser en-ligne qui permet une saisie immédiate des données) pour faciliter la collecte des informations au niveau mondial. Ces outils sont conçus pour assurer un accès et une utilisation faciles afin qu'ils puissent être adoptés par les organismes en charge de la mise en œuvre de GERME et être utilisés pour démontrer leurs résultats et ajuster leurs processus de mise en œuvre selon les besoins.

8. Promotion du travail décent et des emplois verts pour les femmes et les hommes

L'OIT a édifié sa plus-value dans le programme GERME en intégrant les problèmes de travail décent dans le contenu et les processus de mise en œuvre du programme. Alors que GERME est avant tout un programme de gestion d'entreprise ayant pour objectif d'aider les femmes et les hommes de communautés émergentes à créer et diriger des entreprises rentables, le programme reconnaît que des emplois décents, verts et responsables socialement jouent un rôle important dans l'achèvement de cet objectif. Le programme promeut également l'Agenda du Travail Décent » de l'OIT. Cet objectif est atteint à la fois par le contenu du programme – par exemple, grâce au développement d'un module « vert » supplémentaire au programme GERME, ou par l'intégration de messages fondamentaux concernant les normes du travail dans le module de *Personnel et Productivité* – et par des processus – par exemple l'apport de conseils aux Formateurs et aux organismes chargés de la mise en œuvre concernant les problèmes liés à l'égalité des sexes.

Non seulement l'utilisation de ces outils et mécanismes aidera les chargés de la mise en œuvre de GERME à encourager un développement plus durable et inclusif des

communautés qu'ils cherchent à servir, mais elle permettra l'accès à de nouvelles niches du marché qui ne sont pas couvertes par d'autres programmes de formation en gestion de PME, ce qui va générer de nouvelles opportunités de services de développement des entreprises.

9. Capitaliser sur les opportunités d'intégrer GERME dans des initiatives plus larges des partenaires de l'OIT

Sachant que GERME peut et est souvent fourni comme un programme à part entière, il est de plus en plus exploité comme un outil pour des initiatives et des programmes ayant des objectifs plus larges. Par exemple, il a été utilisé par des gouvernements et des partenaires sociaux dans plusieurs pays comme un outil pour mettre en pratique des politiques et des programmes actifs concernant le marché du travail ; notamment le Ministère du travail au Vietnam utilise GERME comme composante de leur « Initiative pour un million de fermiers », qui a pour objectif de former 1 million de travailleurs ruraux du pays par an et qu'ils acquièrent des compétences professionnelles en gestion d'entreprise. Il a aussi été adopté dans les efforts pour soutenir des secteurs spécifiques (par exemple, la construction verte en Afrique australe) ou des groupes cibles spécifiques (par exemple des initiatives pour l'emploi des jeunes ou des programmes de soutien à l'emploi des émigrés et des réfugiés), combiné avec d'autres services au développement des entreprises, y compris la microfinance.

Les responsables de la mise en œuvre de GERME peuvent capitaliser ces expériences et ils ont déjà testé des mécanismes pour introduire GERME dans des initiatives plus larges, ce qui a permis d'optimiser les ressources pour élargir la dissémination et en même temps fournir une réponse pratique aux partenaires gouvernementaux et autres instances qui travaillent pour la promotion de l'emploi.

10. Un plan pour la durabilité

L'OIT joue le rôle de conseiller technique pour les activités de GERME au niveau mondial et continue de contrôler la qualité du programme. Cependant, la stratégie de mise en œuvre de GERME est basée sur l'hypothèse que les PSF nationaux acquièrent (graduellement) la capacité de dérouler le programme sans le soutien financier de l'OIT. De ce fait, ils garantissent la durabilité de leurs propres opérations, et en même temps ils contribuent à la pérennité du programme GERME dans le temps.

Nous venons de voir les différents domaines d'action où les PSF ont besoin d'aide pour atteindre la durabilité. Par exemple, d'un point de vue technique, la durabilité peut être améliorée si la constance de la demande est assurée grâce à des études de marché pertinentes et l'élaboration et la délivrance de produits de formation de haute qualité répondant aux besoins réels. De façon similaire, d'un point de vue financier, la durabilité peut être obtenue avec un projet de tarification bien conçu qui attire les clients et en même temps couvre les coûts et permet à l'organisme de continuer à fournir ses services. La durabilité financière peut également être renforcée grâce à des partenariats avec des gouvernements ou des donateurs qui permettent de mettre en œuvre des initiatives plus larges intégrant les services de GERME. Comme il a été noté dans le chapitre 2.8, l'Equipe globale de coordination de GERME peut partager des exemples de modèles de durabilité et de plus fournir sur demande une assistance technique lors de la planification pour la durabilité.

Références principales

Jan de Kok, Claudia Deijl, Christi Veldhuis-Van-Essen (2013), *Is small Still Beautiful? Literature Review of Recent Empirical Evidence on the Contribution of SMEs to Employment Creation*, OIT, GIZ, BMZ et Future Makers, Genève.

Nathan Fiala and Markus Pilgrim (2013), *Intervention Models and Performance Indicators of the ILO Small Enterprises Unit – A Mini Guide for Project Managers*, OIT, Berlin et Genève.

Heng Seltik, Eva Majurin, Linda Deelen and Nelien Haspels (2007), *Gender Guide for Enterprise Development Training*, OIT, Bangkok et Pékin.

ILO (2012), *SIYB Intervention Model*, OIT, Unité des petites et moyennes entreprises, et PARDEV, Genève.

ILO (2003), *SIYB Trainer's Guide*, Projet régional de GERME pour l'Afrique de l'est et du sud, Harare.

ILO (2003), *SIYB Master Trainer's Guide*, Projet régional de GERME pour l'Afrique de l'est et du sud, Harare.

ILO (1994), *The IYB Monitoring and Evaluation System*, Projet régional de GERME pour l'Afrique de l'est et du sud, Harare.

Torsten Schulthess (2006), *A practical Training Course on How to Organize Training Events – Part e: Background Reading*, International Finance Corporation, Sequa Foundation for Economic Development and Vocational Training et Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft gemeinnützige GmbH.

Susanne van Lieshout, Merten Sievers and Mirza Aliyev (2012), *Start and Improve Your Business Global Tracer Study 2011*, OIT, Genève.

Walter Verhoeve (2012), *SIYB Programme Management Guide*, version 6.2, OIT Bureau pour l'Europe de l'est et l'Asie centrale, Moscou.

Pour de plus amples informations concernant GERME, contacter l'Equipe de coordination globale via le site internet de GERME: www.ilo.org/siyb

Annexe 1 : lexique des termes spécifiques pour GERME

Agrandissez Votre Entreprise (AVE) – un des quatre modules de formation du programme GERME. AVE fournit les outils pratiques en vue d'un développement de l'entreprise aux petites et moyennes entreprises orientées vers la croissance. Il leur porte assistance par des interventions à caractère formatif ou non-formatif en focalisant sur les stratégies visant à développer l'entreprise.

Arbre de Sélection – forme utilisée par les formateurs de GERME lorsqu'ils évaluent les candidats à la formation GERME de niveau entrepreneur. Sur la base des informations données par le formulaire d'Admission de GERME, l'Arbre de sélection guidera le formateur pour identifier quelle intervention de formation GERME serait appropriée et recommandée pour un participant.

Atelier de Formation des Formateurs (FdF) – première composante du cycle de FdF. L'atelier est conduit par le Maître formateur responsable du cycle FdF et couvre la partie technique des modules de GERME et les méthodologies d'enseignement aux adultes. Le fait de compléter cet atelier préalable uniquement ne mène pas directement à la certification en tant que Formateur ; c'est seulement lorsque les autres composantes du cycle FdF (voir ci-dessus) ont été achevées avec succès que le Certificat de Compétence sera octroyé.

Atelier de Formation des Maîtres formateurs (FdMF) – première composante du cycle de FdMF. L'atelier est conduit par le Formateur des Maîtres formateurs/l'Equipe de formation responsable du cycle FdMF, et couvre la partie technique des modules de GERME, les méthodologies d'enseignement aux adultes et les compétences des Maîtres formateurs. Le fait de compléter cet atelier préalable uniquement ne mène pas directement à la certification en tant que Maître formateur ; c'est seulement lorsque les autres composantes du cycle FdMF (voir ci-dessus) ont été achevées avec succès que le Certificat de Compétence sera octroyé.

Candidat Formateur – personne engagée dans un programme de formation de Formateur et qui s'emploie à travailler pour obtenir sa certification.

Candidat Maître formateur – personne qui s'est inscrite dans un programme de développement pour Maître formateur et qui s'emploie à obtenir son certificat, mais pas encore certifiée maître formateur. Pour être éligible, le candidat Maître formateur doit être un Formateur GERME certifié ayant un dossier de formation solide.

Carte d'Admission pour Formateur – voir Carte de Performance du Formateur.

Carte d'Admission d'un Prestataire de Service de Formation – voir Carte de Performance du Prestataire de service de formation.

Carte d'Admission du client – voir la Carte d'Evaluation du client.

Carte d'Evaluation du Prestataire de Service de Formation – voir Carte de Performance du Prestataire de service de formation.

Carte d'Evaluation Client – un des formulaires du système de contrôle de GERME. Elle est composée d'une Carte d'Admission du Client, remplie avant la formation, et d'une Carte d'Evaluation de l'Entreprise du client, remplie après la formation. La Carte d'Admission est utilisée comme formulaire d'inscription et permet d'analyser les besoins en formation ; elle est également utilisée comme information de base pour la mesure des résultats. La Carte d'Evaluation de l'Entreprise du client sert à collecter des informations sur la situation de l'entreprise du client après la formation, et lorsqu'elle est utilisée avec la Carte d'Admission cela permet de mesurer les résultats de la formation.

Carte d'Evaluation de l'Entreprise du client – voir la Carte d'Evaluation du client.

Carte de Performance du Formateur – c'est un des formulaires du système de contrôle de GERME. Il est composé de la Carte d'Admission du Formateur, remplie avant que celui-ci commence à livrer des formations GERME, et une fiche de Perfor-

mance du Formateur et Actualisation, remplie une fois que le Formateur ait commencé à donner des cours de formation. La Carte d'Admission est utilisée comme formulaire d'inscription et pour l'analyse des besoins en formation. La fiche de Performance et Actualisation permet de suivre les progrès du Formateur.

Carte de Performance du Prestataire de service de formation – un des formulaires du système de contrôle de GERME. Elle est composée d'une Carte d'Admission du Prestataire de service de formation, remplie avant que le PSF ne commence à délivrer les formations GERME et utilisée comme formulaire d'inscription, et d'une Carte d'Évaluation du Prestataire de service de formation, qui est remplie une fois que le SFP est opérationnel. Cela permet d'évaluer le niveau de performance de formation d'un SFP.

Certificat de Présence – a certificat accordé une fois que les ateliers individuels dans le cadre des cycles de développement des Formateurs et Maîtres formateurs ont été complétés, attestant la présence. Ces certificats ne devraient pas être confondus avec les Certificats de Compétences (voir plus bas).

Certificat de Compétence (Formateurs et Maîtres formateurs) – un certificat accordé une fois que le cycle de développement des Formateurs ou Maîtres formateurs a été complété avec succès, qui donne le droit au détenteur/trice de s'appeler Formateur de TRIE-CREE/IYB/GERME/AVE ou Maître formateur de GERME et de délivrer les services de formation de GERME aux entrepreneurs (Formateurs et Maîtres formateurs) et aux Formateurs (seulement les Maîtres formateurs).

Créez Votre Entreprise (CREE) – un des quatre modules de formation du programme GERME. CREE s'adresse à des entrepreneurs potentiels qui ont une idée d'entreprise concrète et qui veulent lancer une petite entreprise. Le programme est une combinaison de formation, de soutien lors du travail de terrain et après la formation, et aide les participants à évaluer leur propre niveau de préparation/disponibilité, à préparer leur plan d'entreprise et en évaluer sa viabilité.

Cycle de Formation (Formateur/Maître formateur) – processus à plusieurs phases grâce auquel les candidats Formateurs/Maîtres formateurs obtiennent leur certification comme Formateurs/Maîtres formateurs de GERME. Ce processus inclut la présence à un séminaire initial de formation des Maîtres formateurs (FdMF), la soutenance d'un cycle de formation des Formateurs (FdF) sous la supervision d'un formateur de Maître formateur, la préparation d'une étude de cas, la participation à un séminaire de Renforcement des Compétences (SRC) et le passage de l'évaluation comme Maître formateur. Pour les candidats formateurs, ce processus comprend la participation à un séminaire initial de formation des Formateurs, la soutenance d'un cycle de formation des entrepreneurs (FdE) sous la supervision d'un Maître formateur, la préparation d'une étude de cas, et, si nécessaire, la participation à un SRC.

Équipe de formation des Maîtres formateurs – groupe de formateurs de Maîtres formateurs travaillant ensemble pour former les Maîtres formateurs.

Évaluation des compétences du Maître formateur – une évaluation, normalement sous forme d'entretien est conduit par le formateur des Maîtres formateurs à la fin du cycle des FdMF pour déterminer si un candidat Maître formateur possède toutes les compétences requises pour être certifié Maître formateur. Après avoir passé l'évaluation avec succès, le candidat Maître formateur est certifié Maître formateur.

Fiche de Performance du Formateur et Mise à Jour – voir Carte de Performance du Formateur.

Formateur – personne détentrice d'un certificat de formateur pour TRIE-CREE, IYB, GERME ou AVE, en charge de la formation des entrepreneurs et des fonctions y afférentes (planification, gestion, soutien dans le suivi et contrôle).

Formateur des Maîtres formateurs – personne mandatée par l’OIT pour former des Maîtres formateurs. Normalement, elle est elle-même un Maître formateur de longue date avec une grande expérience de GERME. Seuls les formateurs de Maîtres formateurs mandatés par l’OIT peuvent mener les processus de formation des Maîtres formateurs en consultation avec l’OIT. Les formateurs de Maîtres formateur travaillent souvent en équipe dans le cadre de ces processus (voir Equipe de formation des Maîtres formateurs, ci-dessous).

Formation de mise à jour – atelier de formation qui normalement est dispensé au niveau des entrepreneurs, mais parfois aussi offert aux Maîtres formateurs ou aux Formateurs. Ces ateliers leur permettent de se remettre à jour en termes de connaissances/compétences acquises lors des ateliers précédents.

Gérez Mieux Votre Entreprise (GERME) – le programme GERME est un programme de formation en gestion qui focalise sur le lancement et l’amélioration de petites entreprises avec une stratégie permettant de créer plus d’emplois et de meilleure qualité pour les femmes et les hommes, en particulier dans les économies émergentes. Le programme est structuré en quatre modules de formation séparés, Trouvez Votre Idée d’Entreprise (TRIE), Créez Votre Entreprise (CREE), Améliorez Votre Entreprise (IYB) et Développez Votre Entreprise (AVE) qui sont conçus pour répondre à chaque étape de développement de l’entreprise.

Gérez Mieux Votre Entreprise (GERME¹²/IYB) – un des quatre modules de formation du programme GERME. Il présente aux entrepreneurs déjà dans la pratique les bons principes de gestion d’entreprise à travers six programmes (gestion, coûts, achats et contrôle des stocks, tenue des registres, planification pour l’entreprise et le personnel et productivité).

Jeu d’entreprise (GERME) – un outil de simulation pratique pour aider les participants à comprendre les réalités correspondant au lancement et au déroulement d’une entreprise, utilisé conjointement avec les modules de formation GERME.

Licence de Maître formateur – document signé par l’OIT et le détenteur de licence (Maître formateur), octroyant la permission au responsable Maître formateur d’agir en tant que tel et de conduire des activités liées à sa qualification (notamment des processus de formation des Formateurs). La licence est valable trois ans ; elle sera renouvelée à la date d’expiration à condition que le Maître formateur ait démontré un niveau d’activité suffisant durant les trois années avant l’expiration (et conduit au moins un cycle de FdF).

Licence pour adapter, traduire, imprimer et /ou distribuer les matériels – document signé par le Département des publications de l’OIT et le détenteur de la licence, octroyant à ce dernier le droit d’adapter, traduire, imprimer et/ou disséminer le matériel didactique de GERME.

Maître formateur – personne qui détient un certificat et une licence de Maître formateur de GERME, responsable de la formation des Formateurs et remplissant d’autres fonctions de soutien (la gestion du programme GERME, le suivi, le développement des matériels, etc.).

Matrice de critère de classification – un outil utilisé pour évaluer et sélectionner les prestataires de services de formation GERME sur la base des formulaires d’inscription (Cartes d’Admission des Prestataires de Services de Formation).

Portail (GERME) – un outil web du système de contrôle et d’évaluation de GERME qui permet aux Maîtres formateurs et aux Formateurs de rentrer des données concernant leurs activités de formation et de les stocker au fur et à mesure qu’ils les complètent, en donnant des informations de base telles que le lieu, la durée, le type et le niveau des formations, ainsi que le nombre de participants. Ce portail sert aussi d’outil de certification (pour vérifier si les conditions sont remplies et pour générer les certifications/licences) et de dépôt de matériels

12 Voir aussi la définition de GERME qui se réfère au programme global sur la page suivante.

(contenant les documents de formation importants de GERME). C'est pour ainsi dire une « boutique » pour les Maîtres formateurs et les Formateurs.

Prestataire de service de formation (PSF) – un organisme/institution qui fait délivrer la formation par ses Formateurs GERME (parfois ses propres employés ou des personnes affiliés). Les PSF peuvent venir de toutes sortes d'organismes (par ex. d'organisations publiques, d'organisations commerciales de développement de services aux entreprises, ou des ONGs). Quel que soit le type d'organisme, les PSF doivent être mandatés et avoir la capacité de délivrer des services de formation en gestion de PME, ils doivent soumettre une inscription formelle et remplir une série de critères de sélection avant d'être officiellement agréés en tant que PSF de GERME.

Séminaire de Renforcement des Compétences (SRC) – une des composantes du cycle de formation des Maîtres formateurs (FdMF). Le séminaire est délivré par le Formateur des Maîtres formateurs /l'équipe de formation chargée du cycle FdMF, et est conçu pour répondre à tout besoin de développement identifié lors de la phase pratique (mise en œuvre par les candidats Maîtres formateurs du cycle de Formation des Formateurs (FdF) avant que les candidats Maîtres formateurs accèdent aux dernières étapes du cycle de FdMF (évaluation et si positive, certification).

Trouvez Votre Idée d'Entreprise (TRIE) – un des quatre modules de formation du programme GERME. TRIE est conçu pour les personnes qui voudraient créer une entreprise, et qui, grâce à la formation, développent une idée concrète d'entreprise prête à être mise en œuvre.

Annexe 2 : Résumé du processus de formation des Formateurs et Maîtres formateurs et conditions de certification

	Formateur GERME	Maître formateur GERME
Origine du candidat	<ul style="list-style-type: none"> • Normalement les candidats sélectionnés appartiennent à un organisme partenaire • Ils peuvent aussi être indépendants 	<ul style="list-style-type: none"> • Les candidats sont sélectionnés parmi un pool de Formateurs GERME certifiés
Critères de sélection principaux	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience en services pour le développement des entreprises • Expérience dans l'enseignement aux adultes • Expérience avec sa propre entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Doit avoir des bons antécédents en tant que Formateur GERME
Processus de sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Sélection des formulaires d'admission • Entretiens • Examen technique sur la compréhension du contenu (en option) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sélection des formulaires d'admission • Entretiens
Composantes du cycle	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à l'atelier FdF • Conduite de l'atelier FdE • En option : SRC 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à l'atelier FdMF • Conduite du cycle FdF (qui inclut la supervision de la conduite du FdE) • Participation au SRC • Examen pour Maître formateur
Autorité de certification	Le Maître formateur	Master Trainer Developer or Master Trainer Development Team and ILO (ILO issues certificate)
Certification par module/ certification globale	<p>A chaque module correspond un certificat (par ex. le Formateur peut délivrer la formation CREE, GERME ou AVE, ou le Formateur GERME peut être compétent dans les modules TRIE-CREE et GERME).</p> <p>La même personne peut être détentrice de plusieurs certificats.</p> <p>* un Formateur CREE est sensé être compétent dans les deux modules TRIE et CREE ; le titre couvre les deux formations</p>	<p>Le formateur des Maîtres formateurs ou l'Equipe de formation des Maîtres formateurs et l'OIT (c'est l'OIT qui établit les certificats)</p> <p>*des programmes gouvernementaux dans lesquels le module IYB n'est pas présenté/ utilisé.</p>
Licences	Le certificat n'est pas accompagné par une licence.	Le certificat est accompagné par une licence de Maître formateur établie par l'OIT
Durée du cycle	6-9 mois	1-2 années
Coût du cycle	30,000 – 80,000 USD for one group of Trainer Candidates	100,000 -175,000 USD for one group of Master Trainer Candidates
Expiration du certificat	Le certificat n'expire jamais	<p>La licence expire après 3 ans, suivis par le re-licencement</p> <p>Le re-licencement exige que le Maître formateur ait délivré au moins un cycle complet de FdF durant la période de validité de la licence.</p>

Annexe 3 : Liste des documents fondamentaux liés à GERME

Etude de marché	<p>Outils directifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guide à l'Etude de Marché pour les Services au Développement des Entreprises pour Maîtres formateurs
Sélection de l'organisme partenaire	<p>Outils d'inscription et sélection :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carte de Performance du prestataire de service de formation (y compris Cartes d'Admission et d'Evaluation) • Matrice pour classer les critères
Formation du Formateur	<p>Inscription, évaluation des besoins en formation et outils de sélection :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carte de Performance du Formateur (section Carte d'Admission) • Outils de formation : • Guide du Maître Formateur • Outils de S&E (utilisés aussi pour la certification) : • Carte de Performance du Formateur (Sections Carte d'Admission et de Performance et Carte de mise à jour) • Modèles d'étude de cas
Formation du Maître formateur	<p>Inscription, évaluation des besoins en formation et outils de sélection :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulaire d'inscription et guide d'entretien pour les candidats • Outils de formation : • Guide sur la formation des Maîtres formateurs • Outils pour l'examen : • Guide pour l'Evaluation des Maîtres formateurs • Outils de S&E (utilisés aussi pour la certification) : • Modèles d'étude de cas
Formation des entrepreneurs	<p>Inscription, évaluation des besoins en formation et outils de sélection :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carte d'Evaluation du client (section Carte d'Admission) • Arbre de sélection <p>Outils de formation :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Matériels standards niveau entrepreneur <ul style="list-style-type: none"> • Manuel TRIE • Manuel CREE et livret avec plan d'entreprise • Manuels GERME pour 6 modules • Manuel AVE • Kit Jeu d'Entreprise et manuel 2. Matériels standards niveau Formateur <ul style="list-style-type: none"> • Guide général du Formateur et Guides spécifiques par produit pour chacun des manuels 3. Adaptations (matériels niveau entrepreneurs et Formateurs) : <ul style="list-style-type: none"> • Adaptations par secteur pour la construction, le tourisme, l'agriculture, la gestion des déchets, parmi d'autres • Adaptations par groupes cibles : les travailleurs ruraux, les personnes avec HIV/SIDA, les jeunes et les groupes peu alphabétisés <p>Outils de S&E :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carte d'Evaluation du client (Sections des Carte d'Admission et Carte de Performance) • Modèle d'étude de cas
Suivi et évaluation	<p>Formulaires pour les outils de S&E :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carte d'Evaluation du client (y compris la carte d'Admission et la Carte de Performance) • Carte de Performance du Formateur (y compris la carte d'Admission et la Carte de Performance et de Mise à Jour) • Carte de Performance du Prestataire des Services de Formation (y compris les Cartes d'Admission et d'Evaluation) • Modèles de comptes rendus d'activités des Formateurs et Maîtres formateurs. • Modèles d'étude de cas

Annexe 4 : Contacts pour GERME

Equipe de coordination globale de GERME

Pour contacter l'Equipe, localisée dans l'Unité des petites et moyennes entreprises (SME) du Département des Entreprises (ENTERPRISES) de l'OIT, passer par siyb@ilo.org

Contacts régionaux

Afrique		
Afrique du nord	<i>Kholoud Al-Khaldi</i> (Spécialiste en entrepreneuriat)	alkhaldi@ilo.org
Afrique du sud et de l'est	<i>Jens Dyring-Christensen</i> (Spécialiste principal en entrepreneuriat)	dyring@ilo.org
Afrique de l'ouest	<i>Cheickh Badiane</i> (Spécialiste en entrepreneuriat)	badiane@ilo.org
Amériques		
Pays andins	<i>Philippe Vanhuynegem</i> (Spécialiste en entrepreneuriat)	vahuynegem@oit.org.pe
Amérique centrale	<i>Alvaro Ramirez-Bogantes</i> (Spécialiste en entrepreneuriat)	ramirez-bogantes@ilo.org
Sud de l'Amérique latine	<i>Linda Deelen</i> (Spécialiste en entrepreneuriat)	deelen@ilo.org
Etats arabes		
Etats Arabes	<i>Rania Bikhazi</i> (Spécialiste en entrepreneuriat)	bikhazi@ilo.org
Asie		
Asie et Pacifique	<i>Charles Bodwell</i> (Spécialiste principal en entrepreneuriat)	bodwell@ilo.org
Asie du sud	<i>Anjana Chellani</i> Responsable de programme)	anjana@ilo.org
Europe de l'Est et Asie centrale		
Europe de l'Est et Asie centrale	<i>John Bliiek</i> (Spécialiste en entrepreneuriat)	bliiek@ilo.org

Maîtres formateurs

Voir le site internet de GERME – www.ilo.org/siyb

ISBN 978-92-2-228807-6



9 789222 288076