

**XXX EME ASSEMBLEE REGIONALE EUROPE  
DE L' ASSEMBLEE PARLEMENTAIRE DE LA FRANCOPHONIE**

**SARAJEVO,  
DU 23 AU 26 OCTOBRE 2017**

*Discussion sur le thème:*

**« La formation et l'encadrement de l'entrepreneuriat (féminin): des instruments stratégiques au service de la création d'emploi »**

Par Amela Selmanagic, avocate a Sarajevo

### **Introduction**

Cher Monsieur Chagnon,

Cher Monsieur Wahl,

Chers membres de l'Assemblée Régionale Europe,

Chers hôtes, chers invités,

C'est avec honneur que je participe à cette 30ème Assemblée régionale Europe qui représente à mes yeux une excellente occasion pour un partage d'observations sur les stratégies à développer en faveur de l'emploi et de la croissance dans les pays membres et observateurs de la francophonie.

Je vous remercie pour cette opportunité de m'adresser à vous aujourd'hui en tant que jeune avocate franco-bosnienne formée dans l'espace francophone qui se sent particulièrement concernée par cette question .En effet, il s'agit là de stratégies qui représentent un intérêt commun pour tous et dont on doit se préoccuper à long terme, quelque soit le pays ou la région concernée.

Du fait de la nature du régime politique de la Bosnie-Herzégovine (régime parlementaire décentralisé comprenant un Etat central, deux entités et un district) subsistent en pratique des différences notables entre les régimes juridiques des différentes entités.

De même, dans les pays en transition, comme c'est le cas de la Bosnie-Herzégovine, l'entrepreneuriat, et en particulier les petites et moyennes entreprises (PME) représentent une part significative des activités économiques. En effet, selon les données statistiques, parmi les entreprises immatriculées, près de 99% d'entre elles sont des PME. Parmi elles se trouvent 92% de micro-entreprises (avec 1 à 9 employés), 6% sont de petites entreprises (avec 10-49 employés) et 1% sont des entreprises de taille moyenne (50-250 employés).

Nous pouvons donc remarquer que le secteur des PME joue un rôle clé dans l'accélération de la croissance économique des pays, notamment en offrant une perspective de stabilisation par des possibilités d'emploi et des revenus, un renforcement du dynamisme économique (du fait de la vitesse d'entrée et de sortie des PME sur le marché), le développement de secteurs industriels spécifiques etc. Il est par conséquent dans l'intérêt des États d'apporter leur soutien à la formation et à l'encadrement de l'entrepreneuriat.

Du point de vue des entrepreneurs en Bosnie-Herzégovine, les chiffres témoignent du fait que de plus en plus de personnes déclarent vouloir se lancer dans l'entrepreneuriat mais seul un petit nombre d'entre elles le font. En effet, d'après les indicateurs relevés par le global Entrepreneurship Monitor-GEM (Moniteur de l'entrepreneuriat mondial),<sup>1</sup> il apparaît que ceux pour qui l'ont fait, il s'agit d'un « entrepreneuriat de nécessité ». Pour les mêmes raisons liées au chômage, il y a un nombre croissant de jeunes entrepreneurs en Bosnie-Herzégovine.

La plupart de ces tendances que nous remarquons ici sont similaires à celles d'autres pays de la région des Balkans occidentaux. Plus précisément, au cours des dernières années, le nombre de nouvelles entreprises a considérablement augmenté, avec une diminution simultanée du nombre d'entreprises précédemment établies. Cependant, les données récentes nous montrent des tendances opposées selon lesquelles les aspirations de croissance sont plus faibles<sup>2</sup>.

De plus, les données indiquent que l'entrepreneur moyen en Bosnie-Herzégovine est un jeune homme âgé de 18 à 44 ans, qui a créé une entreprise après l'obtention d'un diplôme d'université ou d'une école professionnelle, parce qu'il n'avait pas d'autre option pour le travail. Son entreprise est généralement spécialisée dans la prestation de services aux consommateurs ou dans le secteur de la fabrication et de la construction.

De même, force est de constater que l'entrepreneuriat est fortement limité par des politiques et des programmes inadéquats à tous les niveaux de gouvernement. Un faible niveau d'ouverture des marchés empêche de nouvelles entreprises d'émerger, tandis que les entrepreneurs existants sont surchargés par des taxes élevées et multiples.

---

<sup>1</sup> Les indicateurs les plus récents relevés par le global Entrepreneurship Monitor-GEM (Moniteur de l'entrepreneuriat mondial) datent de 2014.

<sup>2</sup> La majorité des entrepreneurs prévoient n'employer pas plus de cinq nouveaux travailleurs dans les cinq prochaines années.

En outre, la situation politique a créé un marché national non unifié, menaçant un développement économique durable. L'absence de programmes de transfert de recherche et développement et la mauvaise coopération entre les prestataires d'éducation entrepreneuriale ont un impact négatif sur le développement de l'esprit d'entreprise et la compétitivité du pays.

De part toutes les raisons qui viennent d'être évoquées, il devient indispensable de renforcer les structures d'appui de l'entrepreneuriat.

De manière plus spécifique, la création d'emploi doit également être soutenue par l'émergence d'un entrepreneuriat féminin. L'idée même qui se trouve derrière ce thème qu'est l'entrepreneuriat féminin est de mettre en avant la plus-value que représentent femmes afin d'intensifier les efforts mis en œuvre pour former et encadrer celles-ci.

D'après les données disponibles en Bosnie-Herzégovine, parmi les femmes ayant la capacité de travailler, une femme sur quatre femmes seulement travaille<sup>3</sup>. Compte tenu des énormes ressources de la population féminine du pays, cette question devrait recevoir une attention adéquate et il serait souhaitable de créer de nouvelles politiques et programmes visant à inciter les femmes à l'entrepreneuriat.

Les raisons principales entravant l'entrepreneuriat des femmes étant le manque de confiance et le manque de ressources, il serait utile de mettre en place un dispositif visant à combiner conseils, savoir-faire et outils d'aide financière en faveur de l'emploi.

Nous allons par conséquent, dans un premier temps aborder le thème de la formation des entrepreneurs, puis dans un deuxième temps les initiatives à entreprendre pour encadrer l'entrepreneuriat, en particulier, féminin, en présentant des stratégies applicables aussi bien dans le cadre régional qu'est la francophonie qu'au niveau national.

\*\*\*

En plus d'être un moyen d'investir dans la jeunesse qui représente l'avenir de chaque pays, la formation est également pour ceux-ci le mode principal d'acquisition des compétences nécessaires afin d'accéder au monde du travail et de s'adapter à ses exigences.

Dans le contexte actuel de changements économiques et technologiques continus, le système éducatif doit fournir aux élèves les moyens de s'adapter aux changements et aux différentes modifications du marché du travail.

---

<sup>3</sup> D'après le Bureau des Statistiques de BiH, 50,6% du nombre total de femmes en Bosnie-Herzégovine sont au chômage.

Tandis que d'après les enquêtes effectuées<sup>4</sup>, le principal défi pour la Bosnie-Herzégovine est de développer des politiques de développement entrepreneurial au niveau étatique ainsi que de fournir des fonds publics pour des inciter à l'entrepreneuriat, parallèlement, au niveau des entités, force est de constater que l'éducation entrepreneuriale semble se développer. Par formation, on entend l'éducation formelle acquise dans le système éducatif, l'éducation non formelle intégrée dans les séminaires et cours indépendants, et la formation continue, c'est-à-dire des connaissances acquises tout au long de sa carrière. Autrement dit, la formation représente un processus de développement d'une mentalité entrepreneuriale.

Mais se pose la question de savoir si le système éducatif doit être bâti en fonction des besoins productifs ou s'il doit se concentrer sur la fonction de production de nouvelles connaissances, même si elles n'ont pas une application immédiate. En partant de l'idée selon laquelle les systèmes éducatifs sont interdépendants du marché, il me semble plus pragmatique de considérer que dans la phase initiale de l'éducation entrepreneuriale, la production de nouvelles connaissances semble primordiale, mais dans la seconde phase, qui est celle de l'éducation continue, c'est le marché qui va dicter quelles sont les compétences professionnelles demandées et donc influencer le système éducatif.

En Bosnie-Herzégovine, la plupart des entrepreneurs ont une formation professionnelle élémentaire ou secondaire qui n'offre pas une préparation adéquate à l'activité entrepreneuriale. Le fait même qu'une grande partie de la population se soit orientée vers l'entrepreneuriat pour des raisons sociales et non proprement entrepreneuriales, atteste du fait que ces entrepreneurs nécessitent un renforcement de leur formation initiale et continue.

**De par toutes ces raisons, la sensibilisation à l'entrepreneuriat doit être développée dans l'enseignement secondaire et universitaire.** Il est nécessaire d'intégrer des connaissances générales sur l'entreprise dans les programmes des lycées et des universités. Ces programmes devraient être dirigés par des enseignants formés à l'entrepreneuriat.

Concrètement, il s'agirait d'introduire dans les programmes de cours des matières enseignant l'esprit d'entreprise et de renforcer les programmes éducatifs spécifiques à la formation qui est utile à l'entrepreneuriat.<sup>5</sup> A titre d'exemple, l'ouverture d'entreprises virtuelles dans les écoles, permettrait de contribuer à l'approfondissement de leur formation et d'encourager leur développement et leur compétition.

De manière plus générale, il serait également profitable pour tous les pays membres et observateurs de la francophonie de prendre en compte, la professionnalisation de

---

<sup>4</sup> GEM National Experts Survey

<sup>5</sup> dans les domaines du marketing, de la finance, de la gestion d'entreprise, dans l'apprentissage de plusieurs langues de la technologie, du droit, etc.

l'Université notamment dans leur capacité à développer l'employabilité des étudiants et à améliorer l'insertion des jeunes.

Il s'agit alors de professionnaliser tant les contenus de formation (par la création de filières professionnelles ou encore la diversification des Masters) que de rendre plus professionnels les parcours personnels des étudiants par le renforcement de compétences liées à leurs parcours. Il peut s'agir des aides pour obtenir un stage, réaliser un CV, contacter des entreprises, discerner leurs compétences, connaître ses débouchés professionnels, construire son projet start-up.

**Dans une autre optique, il serait intéressant d'agir au niveau des rapports avec l'entrepreneuriat directement** en encourageant les entrepreneurs à recevoir des étudiants dans leur pratique professionnelle. L'introduction des incitations fiscales pour les entrepreneurs qui forment les étudiants à l'entrepreneuriat<sup>6</sup> permettrait également d'accroître la compétitivité.

**Quant aux outils de formation pour les femmes entrepreneurs**, la formation à la gestion ainsi que la formation technique des femmes entrepreneurs devraient être facile d'accès, peu onéreuses et appropriées selon des modalités souples : elles devraient optimiser les possibilités d'acquisition de savoir-faire offertes par les outils électroniques et les nouvelles technologies.

De plus, une éducation financière des femmes serait bénéfique car le problème qui revient le plus souvent dans le cadre de l'entrepreneuriat des femmes est le manque de ressources.

Ces programmes de formation devraient être accessibles non seulement aux femmes entrepreneurs, mais aussi aux femmes qui participent à l'infrastructure (femmes juristes, comptables, banquiers.. ) .

De plus, comme nous l'avons déjà exposé précédemment, s'agissant beaucoup plus "d'entrepreneuriat de nécessité" la formation des femmes entrepreneures passerait par la mise en place de plateformes pour identifier et planifier la croissance potentielle de leur entreprise.

De même, la mise en place de cours de tutorat pour le transfert de connaissances dans les entreprises dirigées par des femmes permettrait de renforcer les capacités de leurs employés. Il conviendrait de faire en sorte que les bonnes expériences professionnelles, y compris les modèles de gestion conçus par des femmes, soient mieux communiquées et éventuellement dupliquées.

Dans l'économie bosnienne, l'entrepreneuriat féminin représente majoritairement, des micro-entreprises dont les dirigeantes ne possèdent pas un niveau d'éducation universitaire. Avec

---

<sup>6</sup> par exemple en introduisant une formation qui correspond à une certaine durée du temps de travail hebdomadaire payée (4 heures)).

le soutien de la communauté francophone et internationale, des mesures adaptées consisterait à optimiser l'éducation afin de contrer la tendance au déclin de l'éducation féminine (en particulier dans les zones rurales) et à la mise en place de modules de formation en gestion d'entreprise pour les femmes peu instruites.

Je souhaiterais également attirer votre attention sur le secteur des technologies de l'information en Bosnie-Herzégovine qui a augmenté de 72% depuis 2010. Cependant, les femmes ne représentent que 25% de ce secteur et c'est précisément la raison pour laquelle il faudrait adopter des mesures pour impliquer davantage de femmes dans ce secteur qui représentent aujourd'hui un potentiel non utilisé.

**Enfin, en ce qui concerne l'aspect francophone du débat de la formation des entrepreneurs** mis ici en discussion, il faut insister sur le fait que valoriser le français en tant que langue technique, économique et financière est un atout professionnel.

En effet, les opérations de commerce entre les pays s'effectuent majoritairement en anglais. Ainsi, le fait de partager la langue française comme la langue prioritaire dans les échanges économiques de marchandises et de capitaux est justement ce qui permettrait de faire la différence.

Il serait également souhaitable de renforcer la mise en œuvre de la coopération dans le cadre de la francophonie universitaire.

Les Universités de Sarajevo et de Banja Luka sont membres de l'Agence universitaire de la francophonie (AUF) ce qui permet de faciliter la collaboration avec davantage d'établissements francophones et de **mobiliser des enseignants dans l'espace francophone** en faisant appel à des professeurs invités.

\*\*\*

### L'encadrement de l'entrepreneuriat (féminin)

Comme nous l'avons déjà expliqué, les petites et moyennes entreprises (PME) sont les piliers de base de presque toutes les économies développées et doivent par conséquent constituer une priorité pour les économies.

En ce qui concerne la position des PME sur le marché bosnien, il a été observé qu'elles s'adaptent plus facilement aux exigences du marché et qu'elles sont en mesure de réaliser des résultats positifs avec moins de moyens financiers. Les points positifs qui ont pu être observés jusqu'à présent sont une dynamique du marché intérieur favorable et un statut social positif des entrepreneurs, une croissance du nombre de PME, un réseau commercial développé, et l'accès au marché de l'UE et aux marchés des pays voisins, une flexibilité commerciale ainsi qu'une volonté des entrepreneurs, des ministères et des organisations non gouvernementales pour améliorer l'environnement commercial.

Du point de vue des entreprises, force est de constater qu'il semble exister un décalage dans le processus général d'encadrement de l'activité entrepreneuriale car les différentes structures de soutien se focalisent sur les premières phases d'accompagnement au démarrage de la création d'entreprise, tandis que les actions visant la phase de consolidation des entreprises créées ne sont pas suffisamment adaptées. Autrement dit, si les entreprises survivent la phase de démarrage, les difficultés surgissent à partir de la seconde phase du fait d'un encadrement inadapté, d'où le besoin d'un accompagnement de proximité des entrepreneurs dans la phase de consolidation.<sup>7</sup>

De ce fait, il semble primordial de renforcer les compétences managériales, de simplifier la bureaucratie complexe et le système juridique, d'améliorer les compétences professionnelles et techniques, de combler les difficultés d'autofinancement et d'obtention d'un prêt. Il serait bénéfique de développer une infrastructure au niveau étatique qui doit être développée et améliorée en créant une meilleure inter connectivité entre l'État, les entités, les cantons et les villes et les municipalités par l'harmonisation de toutes les stratégies de développement des PME en fonction des priorités économiques. Les institutions doivent également mettre en place des systèmes de guichets uniques et réduire le fardeau fiscal des entrepreneurs.

L'activité entrepreneuriale reste encore dominée par les hommes, même si les femmes ont enregistré une progression ces dernières années. Très peu reçoivent des conseils de professionnels (comme les banques, les avocats, les comptables et les prestataires de services de développement), ce qui suggère que davantage d'efforts sont nécessaires pour renforcer la culture entrepreneuriale.

Les femmes bosniennes voient de bonnes opportunités pour démarrer une entreprise et considèrent qu'elles ont de bonnes capacités à réussir dans la création d'entreprise, mais la peur de l'échec en grand nombre les empêche de s'engager dans une activité entrepreneuriale. Elles considèrent l'entrepreneuriat comme un bon choix pour leur carrière, mais elles sont presque trois fois moins impliquées dans les activités entrepreneuriales que les hommes.

En Bosnie, tout comme dans les autres pays membres ou observateurs de la francophonie, il existe des structures de soutien à l'entrepreneuriat féminin, et plus précisément diverses associations destinées à promouvoir l'entrepreneuriat des femmes mais les progrès réalisés

---

<sup>7</sup> En effet, les problèmes rencontrés dans la phase de démarrage de l'activité concernent surtout la durée d'immatriculation des sociétés (en moyenne de 54 jours), et dans la phase de développement de l'entreprise, du fait du manque d'information des entrepreneurs sur la conduite des affaires, c'est à dire un manque d'identification et d'évaluation des projets disponibles et des risques inhérents qui leur sont liés.

ne sont pas suffisants. Il convient dès lors de s'interroger sur les moyens qui permettraient d'optimiser l'action de ces réseaux.

De manière générale, la majorité des associations se situent surtout au niveau du networking, c'est à dire la mise en relation. Plusieurs proposent également des services d'information, de coaching, et tendent à renforcer l'entrepreneuriat des femmes sur le terrain du lobbying. En revanche, très peu de ces structures présentent une offre précise en matière de financement. L'entrepreneuriat y est souvent présenté comme le meilleur moyen de parvenir à concilier vie privée et professionnelle.

Il s'agit surtout de micro-entreprises dans lesquelles les femmes ne sont que peu sensibilisées aux possibilités de croissance de l'entreprise. Il arrive souvent que l'environnement ne montre pas une compréhension suffisante pour les ambitions entrepreneuriales des femmes, ce qui explique pourquoi beaucoup ont renoncé à leur idée avant de commencer à le réaliser.

Que faire alors pour créer un environnement encore plus favorable au développement de l'entrepreneuriat féminin ?

**Il s'agirait d'abord de promouvoir la culture entrepreneuriale, et en particulier l'esprit d'entreprise des femmes.**

Les pouvoirs publics devraient commencer à contribuer à la création d'une image positive de l'entrepreneuriat féminin, en mettant en avant la prise de risques tout en rationalisant les échecs.

Il est également nécessaire de renforcer les bases de données statistiques en prenant en compte, la motivation, l'éducation et d'évaluer périodiquement la portée des politiques existantes sur le développement de l'entrepreneuriat féminin.

**Dans un deuxième temps, il faudrait encourager et simplifier le financement des entreprises féminines.**

Afin d'éviter que les femmes privilégient plusieurs sources de financements modestes plutôt que le recours à un seul financement important, il serait intéressant d'encourager les banques à faire des études sur les besoins financiers des femmes entrepreneurs et d'encourager les mécanismes de micro-crédit.

**De plus, la création d'entreprises pourrait être appuyée par le renforcement institutionnel, normatif et stratégique de l'environnement entrepreneurial.**

La mise en place d'incubateurs d'entreprises proposant des services d'appui à l'entrepreneuriat (développement de business plans, aide comptable et juridique, formations aux outils numériques), **ainsi qu'un pré-diagnostic de la démarche de création**, pourrait être renforcé pour les femmes, de sorte que celles qui entreprennent pour créer leur emploi puissent bénéficier d'une pré-incubation.

**Il semble utile d'étendre la participation des femmes entrepreneurs à l'échelon international par l'établissement de partenariats, notamment à travers la francophonie, entre les secteurs public et privé en vue de l'exportation de l'entrepreneuriat féminin dans le cadre d'échanges internationaux, compte tenu des ressources limitées des petites entreprises pour explorer les possibilités d'accès aux marchés étrangers.**

**Le « networking des expériences » et l'intégration de réseaux de femmes entrepreneurs permettraient une mise en commun des moyens et procédés utilisés.** Une solution consiste à rassembler les services adressés aux femmes entrepreneurs par le biais de partenariats stratégiques, par exemple en alternant la formation en gestion d'entreprise et l'enseignement financier.

**Enfin, localement, il semble primordial d'assurer la promotion de l'entrepreneuriat agricole** et de promouvoir la nécessité d'investir dans l'automatisation du traitement des terrains agricoles (compte tenu du fait que 60% de la population rurale en BH) et des facilités de crédit adéquats permettant l'emploi d'autres personnes.

**Enfin, l'encadrement de l'entrepreneuriat féminin pourrait être optimisé par l'unification du cadre institutionnel et juridique de la Bosnie-Herzégovine.<sup>8</sup>**

Je vous remercie de votre attention.

---

<sup>8</sup> A titre d'exemple, tandis que l'une des possède auprès de la chambre de commerce un département exclusivement dédié à l'entrepreneuriat féminin, celui-ci est inexistant auprès dans l'autre entité. De plus, la mise en place d'un fond dédié à l'entrepreneuriat des femmes est en train d'être discutée au niveau de l'une des entités, tandis dans l'autre, ce type de financement institutionnel local relève du ministère pour l'entrepreneuriat, du développement et de l'artisanat qui fonctionne sur un système d'appel d'offre pour financer les PME en général.