



Le Modèle EMPRETEC :

Etude de cas d'EMPRETEC Ghana

George Manu

Creative Squares, RU

(PDG d'EMPRETEC Ghana, 1999-2003)



Sommaire

- EMPRETEC – Origine, concept et modèle
- EMPRETEC Ghana – Contexte
- Organisation
- Clients, produits et services
- Fonctionnement et fourniture
- Resultats et impact
- Leçons



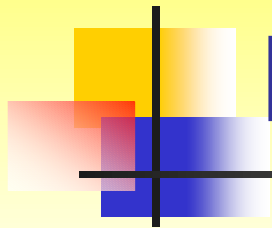
EMPRETEC – Origine et concept

- EMPRETEC est un programme international de développement de l'entrepreneuriat et de renforcement des capacités
- EMPRETEC – Sigle espagnol pour **emp**rendedores (entrepreneurs) and **tec**nologia (technologie)
- Lancée pour la première fois en Argentine en 1988
- A commencé ses activités au Ghana en 1990 en tant que partenariat privé-public: Barclays Bank, PNUD, Gouvernement
- Représentée actuellement dans 28 pays en Afrique, en Amérique latine, au Moyen-Orient et en Europe de l'Est
- Coordonnée au niveau international par la CNUCED, Genève, mais possède des centres nationaux pratiquement autonomes



EMPRETEC – Origine et concept

- Concept basé sur la recherche qui a identifié des compétences personnelles clés d'entrepreneur (PEC) représentées par un comportement spécifique chez les entrepreneurs qui réussissent, à travers les cultures – voir prospectus
- Se focalise sur une présélection et une sélection minutieuse d'individus sur la base de PEC reconnues
- Atelier de formation de 10 jours en développement de l'esprit d'entreprise se focalisant sur les PEC et le comportement
- Réseaux solides et jumelage d'entreprises



Le modèle d'EMPRETEC





EMPRETEC Ghana - Contexte

- Lancée en tant que projet en 1990 comme un PPP: Barclays Bank, PNUD et Gouvernement
- Transformée en compagnie à responsabilité limitée par garantie en 1994
- Deuxième Centre EMPRETEC le plus grand du monde après SEBRAE au Brésil
- Fournit des BDS et, après, des financements en "paquet" intégré
- S'autofinance; est devenue durable à 100 % du point de vue financier et opérationnel en 2000



EMPRETEC Ghana - Contexte

Étapes du développement

- Jeune entreprise et survie: 1990-94. Projet BDS. 3 membres du personnel professionnels dans 1 bureau à la Barclays
- Croissance: 1994-97. Transformée en une fondation indépendante. Addition du crédit et d'autres produits. 60 membres du personnel, 7 bureaux
- Consolidation: 1998-2003. Atteint la durabilité à 100%. 70 membres du personnel, réduction à 50 membres du personnel et 4 bureaux. A acquis son propre siège.
- Maturité: 2004-à ce jour.



Organisation

- La mission consiste à créer des entrepreneurs de grande qualité, en quête de croissance et compétitifs au niveau international par l'entremise de la formation, de conseils en activités commerciales, et de l'accès à la technologie et au financement
- 70 membres du personnel, y compris 40 professionnels, ayant tous des diplômes ou des qualifications professionnelles; environ 6 MBA
- Intégrée; toutefois, Il existe encore des cloisonnements entre les BDS (70% du personnel) et les finances (30%)



Organisation

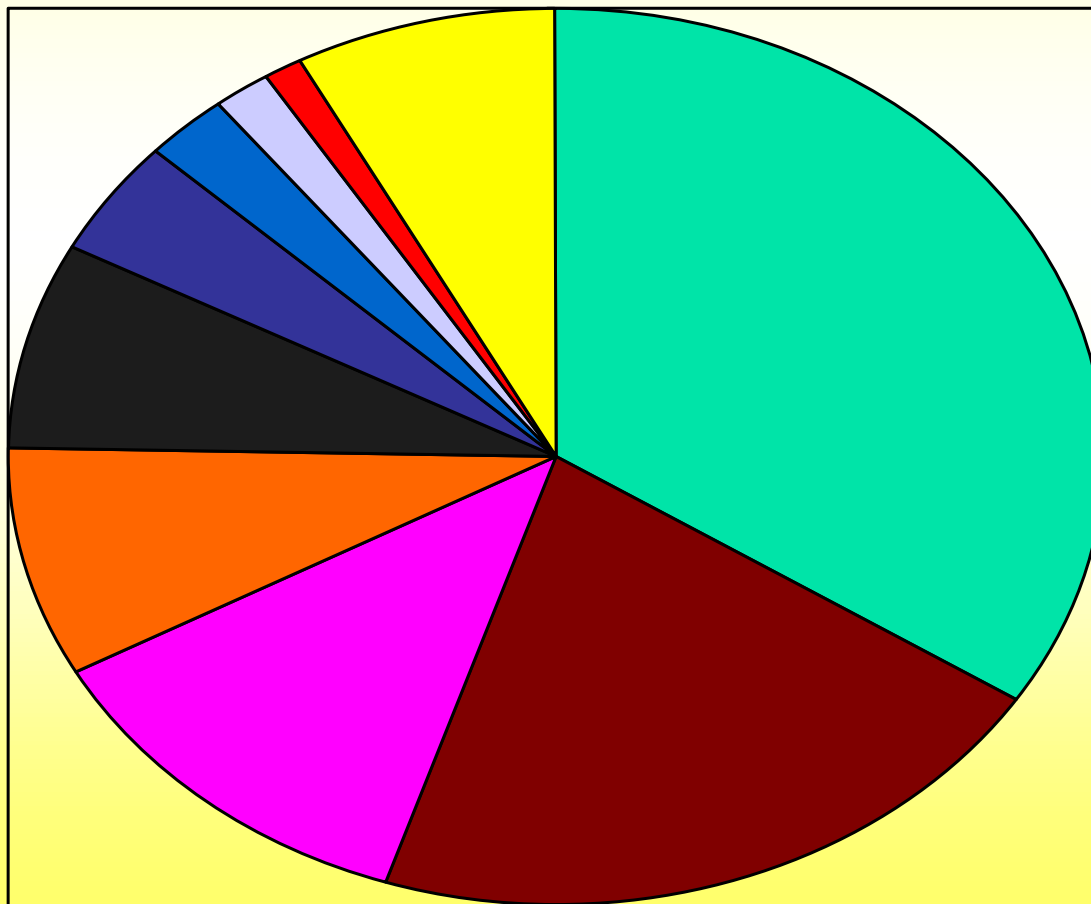
- Structure assez horizontale. A hébergé l'association des clients, le service des cadres supérieurs rétraités, le programme de garantie du crédit mutuel
- Entrepreneurial mais professionnel, culture de l'entreprise
- Axée sur les affaires
- Vision partagée
- Systèmes bien développés (gestion financière, exploitation, technologie de l'information) et logistique (parc de 20 véhicules)



Clients

- Focalisation sur les entrepreneurs et les PME formelles à haut potentiel de croissance
- Surtout des entreprises existantes, mais aussi de nouvelles entreprises
- 1300 clients enregistrés; environ 200 actifs pendant l'année
- Instruits
- Les éléments d'actif se situent principalement entre 50.000 \$ EU – 500.000 \$ EU, mais plusieurs vont au-delà de 1m de \$ EU
- Utilisent 5.000 à 100.000, mais en moyenne 20.000-30.000
- Essentiellement masculins pour le BDS (77%), mais féminins pour le crédit (65%)

Répartition des clients par secteurs principaux



- Industries manufacturières
- Services
- Agric, chasse et foresterie
- Hôtels et restaurants
- Construction
- Vente en gros et commerce en détail
- Informatique et activités connexes
- Education
- Mines et carrières
- Autres



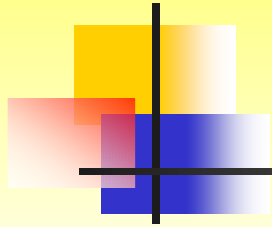
Produits et services

Formation	Services de consultants et consultatifs	Services financiers
<ul style="list-style-type: none">• AFE de 10 jours• Court• Banquiers• Sur mesure• Croissance	<ul style="list-style-type: none">• Bilans de santé diagnostics• Conseillers bénévoles• Comptabilité client et tenue des livres• Plans d'affaires• Gestion de projets• Autres	<ul style="list-style-type: none">• Prêts – EDIF et petits• Programme de garantie du crédit mutuel• Facilitation du crédit• Suivi des prêts



Fonctionnement et fourniture

- Le recouvrement des coûts est la norme; il y a souvent des excédents
- Boîte à outils comprenant des manuels de procédure
- 4 bureaux dans 3 régions
- Une flotte de 15 véhicules
- Les services sont fournis surtout par des membres du personnel, mais il y a aussi des consultants, ainsi que des conseillers bénévoles
- Collaboration et alliances
- Association de gens d'affaires EMPRETEC
- Niveau élevé de délégation de pouvoir avec des systèmes et des contrôles formels



Fonctionnement et fourniture

Envergure

- 900 missions de consultations entreprises, y compris 500 plans d'affaires et installations dans 8 pays
- Des dizaines d'arrangements de jumelage d'entreprises, y compris 25 avec des entreprises danoises
- 120 bénévoles BESO placés
- Le portefeuille de prêts actuel s'élève à plus de 25 millions de \$ EU
- 90% de taux de recouvrement (chiffres de 2003)
- Environ 10 millions de \$ EU de crédit facilités pour les clients du secteur financier



Fonctionnement et fourniture

- Mutualist credit scheme (MEGA) et Ghana Executive Service (GESO) créées et lancées en tant qu'entreprise séparée
- A son apogée, MEGA comportait plus de 40 groupes et 400 membres (dans 4 capitales régionales). 95% de taux de recouvrement (chiffres de 2002). Maintenant une entité séparée
- Au titre du programme de petits prêts, le fonds de lancement initial a rapporté 4 fois sa valeur en 5 ans. Plus de 1000 PME bénéficiaires, 65% de femmes, 2000 emplois créés et 90% de taux de recouvrement.



Résultats et impact

Clients

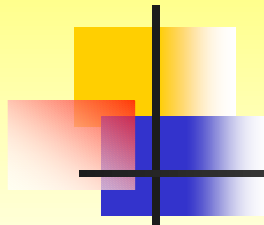
- En moyenne, le chiffre des ventes dans les PME assistées s'est accru de 51%, les bénéfices de 49% et l'emploi de 25%
- Environ une demi-douzaine de clients font maintenant partie du Ghana Club 100
- 2 clients ont reçu des prix de Worldaware International
- Impact international significatif



Résultats et impact

Personnel

- Fantastique champ d'action, après beaucoup d'investissements
- Le premier PDG est devenu Ambassadeur à Washington, Ministre du Commerce et de l'Industrie et maintenant un candidat important pour le choix du candidat du parti au pouvoir à la présidence du pays
- D'autres sont maintenant des PDG, des directeurs exécutifs, des conseillers supérieurs, des cadres supérieurs ou des membres du personnel d'organismes donateurs
- Le désavantage c'est une rotation élevée du personnel, avec, comme défi important, la conservation du personnel
- Globalement, un impact significatif sur le pays et au-delà



Leçons

- Investir dans le personnel
- Leadership et vision solides
- Culture professionnelle, d'entreprise
- Durabilité: recouvrement des coûts, clients, gamme de produits, structure et culture de l'organisation
- Introduire des systèmes pour améliorer, surveiller et évaluer la performance
- Utiliser l'aide extérieure et l'assistance technique
- Innover et croître

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.