



PASSEPORT POUR ENTREPRENDRE

**Comment stimuler l'engagement
et les compétences des entrepreneurs ?**

**Réflexion sur la gouvernance
et les modalités de déploiement d'une offre renouvelée**

Lucas Sarlange

Président
de l'Institut Sofos

Christian Prat Dit Hauret

Professeur des Universités
Directeur scientifique de l'Institut SOFOS

Vincent Maymo

Professeur des Universités, Membre du
comité scientifique

Jean-Etienne Palard

Maitre de Conférences, Membre du
comité scientifique

L'institut SOFOS, créé en mai 2020, est le premier think tank des experts-comptables.

Ce laboratoire d'idées est apolitique et non marqué idéologiquement, ce qui lui permet une totale liberté de production intellectuelle.

En s'appuyant sur les travaux académiques réalisés par des chercheurs en sciences économiques, de gestion, humaines et sociales et sur les préconisations et remontées d'informations provenant des experts-comptables, ce cercle de réflexion réalise et publie des travaux de fond. Chaque étude est assortie d'un ensemble de préconisations.

Les travaux de l'Institut Sofos sont des études de fond accompagnées de propositions apolitiques qui peuvent être affinées ou amenées à évoluer le cas échéant.

Les études publiées sont à prendre dans leur ensemble et ne peuvent être résumées par des extraits.

Les propositions présentées ne sont pas à considérer comme des revendications ou des exigences. Elles doivent permettre d'ouvrir le débat et contribuer à la réflexion et aux travaux nécessaires à la mise en œuvre d'une nouvelle politique économique, sociale et solidaire.

L'Institut Sofos produit des études et des notes qui sont librement diffusées sur son site www.institutsofos.fr

AVANT-PROPOS

Dans le cadre de la première note consacrée au « *Passeport pour Entreprendre* »¹, nous avons mis en lumière les incohérences du système de formation en France et les difficultés rencontrées par les entrepreneurs pour développer leurs compétences. Rappelons simplement qu'un entrepreneur, malgré une idée brillante et une détermination sans faille, ne réussira pas sans compétences et un accompagnement adéquat dans la création de son entreprise. Plusieurs facteurs convergent pour expliquer les difficultés rencontrées par les entrepreneurs. Le premier facteur est clairement d'ordre culturel, dans un pays qui demeure hostile à la prise de risque et à l'engagement entrepreneurial, malgré les soutiens institutionnels disponibles. En conséquence, il y a un manque de transmission de l'esprit d'entreprendre notamment au niveau intergénérationnel. On comprend aussi que les hypothèses interventionnistes sous-tendant notre culture nationale ne s'accordent que difficilement avec la liberté et la responsabilité individuelle nécessaires à l'aventure entrepreneuriale. La redistribution ne peut se substituer aux désincitations à entreprendre largement véhiculées par les médias et le système éducatif. Le système de formation en France présente de ce point de vue plusieurs faiblesses préoccupantes dans le domaine entrepreneurial. Ce système souffre tout d'abord d'un manque de coordination entre les différents acteurs de la formation (publics, privés, chambres consulaires), ce qui entraîne une dispersion des ressources. De plus, les formations sont souvent trop centrées sur les connaissances académiques et techniques, adoptant une pédagogie verticale qui néglige des compétences essentielles comme la gestion de l'incertitude et la résilience dans un environnement des affaires de plus en plus complexe. Elles omettent également une approche plus horizontale axée sur des mises en situation pratiques et des retours d'expérience. Les formations ne répondent pas toujours aux besoins du marché, notamment en matière digitale. En outre, les entrepreneurs sous-utilisent le Compte Personnel de Formation (CPF), faute de temps ou de compréhension du système. Enfin, il existe un manque de suivi post-formation et des problèmes de qualité, avec des cas de fraude et de non-conformité relevés notamment par la Cour des Comptes.

Il s'en suit que sans être totalement paralysant pour un entrepreneur qui n'aurait pas les prérequis apportés par ce passeport, cette reconnaissance apparaît essentielle à plusieurs titres. Comment cette initiative prévoit-elle d'accompagner les porteurs de projets, qu'ils soient créateurs ou repreneurs, pour favoriser leur succès entrepreneurial ? En d'autres termes, quels avantages un entrepreneur peut-il tirer en s'engageant dans cette aventure ?

Un avantage pour un dirigeant de participer au *Passeport pour entreprendre* tient en toute évidence à **l'acquisition de compétences indispensables pour connaître, gérer, et anticiper les situations rencontrées par son entreprise et prendre les décisions qui s'imposent**. Certes, en raisonnant par l'absurde et se remémorant ainsi le biais cognitif mis en avant par les psychologues américains David Dunning et Justin Kruger², on pourra convenir que « *celui qui ne connaît pas n'a pas de crainte* ». Mais le réveil est souvent bien douloureux, pour l'entrepreneur comme pour ses partenaires. En outre, les capacités professionnelles acquises dans ce parcours faciliteront le développement de relations avec des partenaires partageant

¹ <https://www.institutsofos.fr/pass-formation-faut-il-un-permis-pour-entreprendre/>

² L'effet Dunning-Kruger désigne le phénomène où les personnes les moins compétentes dans un domaine ont tendance à surestimer leurs capacités. Paradoxalement, il amène également les individus les plus compétents à sous-estimer leurs propres compétences.

les mêmes connaissances et ainsi l'accès à de nouvelles opportunités d'affaires. Elles lui permettront aussi de prendre les bonnes décisions, que ce soit pour faire croître l'entreprise lorsque l'environnement des affaires le permet ou de réduire la voilure lorsque cela s'avère nécessaire.

Le second moteur s'appréhende alors au sens littéral comme un « **licence to operate** ». **Ce passeport ouvre le passage vers des relations plus transparentes avec les parties-prenantes.** Il signale en effet un niveau d'engagement, de connaissances et de compétences des entrepreneurs et réduit ainsi l'asymétrie d'information avec les partenaires. Ce point est essentiel quand on prend en compte les retours des fournisseurs, banquiers ou experts-comptables qui souffrent bien souvent d'une méconnaissance des compétences réellement acquises par l'entrepreneur. On comprend aussi que les chances d'honorer ses dettes et de rembourser ses créances puissent être renforcées par le parcours associé au *Passeport pour entreprendre*. Pour s'en convaincre, il suffit de partir du postulat que l'efficacité des aides publiques ou des financements est accrue lorsqu'ils sont octroyés à des entrepreneurs formés et compétents. En pratique, l'accès au financement se trouve en effet bien souvent conditionné par les qualités du demandeur, que l'on évaluera en fonction de son expérience, de son parcours de formation et de son patrimoine, les fameux 5C des banquiers (Capacité, Capital, Caution, Caractéristiques financières et Caractère). Le passeport pour entreprendre est donc une opportunité de renforcer l'égalité des chances dans l'accès aux financements et l'engagement d'une activité entrepreneuriale.

Le troisième moteur est plus difficile à appréhender pour l'entrepreneur comme pour ses partenaires car il relève du bien commun. Si l'intérêt de la démarche apparaît évident pour les parties-prenantes, **son efficacité reste conditionnée par la bonne appropriation de ce projet de passeport par les acteurs du territoire.** Le dilemme du prisonnier illustre bien l'inconfort généré par la déviance d'un des partenaires, que l'on évalue en termes de transparence ou de confiance sur le marché. Dans cette situation, les participants ont tout intérêt à coopérer s'ils souhaitent maximiser le bénéfice commun. Le manquement de l'un d'eux peut entraîner des pertes pour toutes les parties concernées. À l'inverse, un engagement fort de tous les acteurs dans la démarche favorise la création de richesse partagée pour l'ensemble des parties prenantes. Le cas des financements bancaires est un exemple typique de ces externalités positives : en réduisant le risque associé aux décisions du dirigeant et à leurs conséquences sur l'exposition de la banque, cela permet de rééquilibrer la relation financeur-financé, de libérer du crédit pour de nouveaux projets, de stimuler l'investissement sur le territoire et, au final, d'accroître les échanges.

Enfin, dernier point, la maîtrise des outils de gestion par le dirigeant s'avère essentielle lors des phases de négociation avec les partenaires, permettant de mobiliser les solutions les plus adaptées à chaque situation. Elle joue un rôle clé dans le renforcement de la confiance envers le dirigeant et son projet. Cela est particulièrement vrai lors des périodes difficiles de l'entreprise, par exemple lorsqu'il s'agit de mettre en place un financement *standstill* à court ou moyen terme, facilitant ainsi le rebond des entrepreneurs, à un moment où l'actualité impose souvent des solutions plus radicales.

INTRODUCTION

Suite à cette première note et en tenant compte de ce constat initial, l'Institut SOFOS a poursuivi ses travaux et renforcé ses échanges avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème de la formation professionnelle (Conseil Régional, services de la préfecture, chambres des métiers, syndicats professionnels, associations, opérateurs de compétences (OPCO), etc.). L'objectif de cette nouvelle note est de proposer des solutions concrètes aux entrepreneurs ainsi qu'aux institutions publiques et privées responsables de la formation des créateurs, des repreneurs ou de dirigeants d'entreprises plus établies.

Nous abordons quatre thématiques précises afin d'enrichir les débats et proposer de nouvelles solutions :

- Un écosystème partenarial à structurer
- La structure juridique et la gouvernance
- Les modalités de formation
- Le budget

I. UN ÉCOSYSTÈME À STRUCTURER

L'entrepreneuriat Néo-aquitain reste dynamique en dépit des difficultés par des secteurs clés comme l'agriculture, le bâtiment ou le commerce, avec des conséquences sur les conditions de financement et la santé des acteurs financiers.

Tableau 1 : Créations d'entreprise par secteur

Avril 2024	Nombre de créations d'entreprises	Part des micro-entrepreneurs %	Évolution avril 2022-2024 %	Évolution janvier à avril 2022-2024 %
Activités secondaires	1 388	62,3	- 1,2	+ 6,6
Industrie	681	57,3	+ 12,6	+ 30,7
Construction	707	67,2	- 11,6	- 8,8
Activités de type commerce	2 295	66,2	- 1,6	+ 3,2
Commerce de détail	720	59,0	+ 7,5	+ 10,7
Commerce de gros	119	52,1	- 55,1	- 41,3
Commerce de bouche ^a	17	29,4	- 10,5	- 23,0
Commerce et réparation automobiles	222	67,1	+ 41,4	+ 32,2
Hébergement	112	48,2	+ 23,1	+ 19,1
Restauration	315	42,2	+ 16,7	+ 16,2
Services en direction des personnes	790	87,6	- 8,1	- 0,2
Activités de type services	4 204	69,4	- 0,6	+ 1,9
Immobilier	314	54,5	- 7,1	- 12,6
Transports et entreposage	446	89,2	+ 16,1	+ 4,4
Activités scientifiques et techniques	968	66,8	- 16,8	- 15,8
Activités de soutien aux entreprises	884	83,0	+ 21,3	+ 36,5
Information et communication	424	77,8	+ 35,5	+ 31,3
Enseignement	288	88,2	- 14,3	+ 0,5
Arts, spectacles et activités récréatives	265	61,5	- 12,0	+ 17,7
Santé humaine et action sociale ^b	370	51,9	- 9,3	- 10,9
Activités financières et d'assurance	245	11,0	- 4,3	- 12,9
Activités des sociétés holding	59	0,0	- 43,3	- 39,5
Total Nouvelle-Aquitaine	7 887	67,2	- 1,0	+ 3,0

Source : https://bpifrance-creation.fr/sites/default/files/oce/OCE_FSM_Nouvelle-Aquitaine_202404.pdf

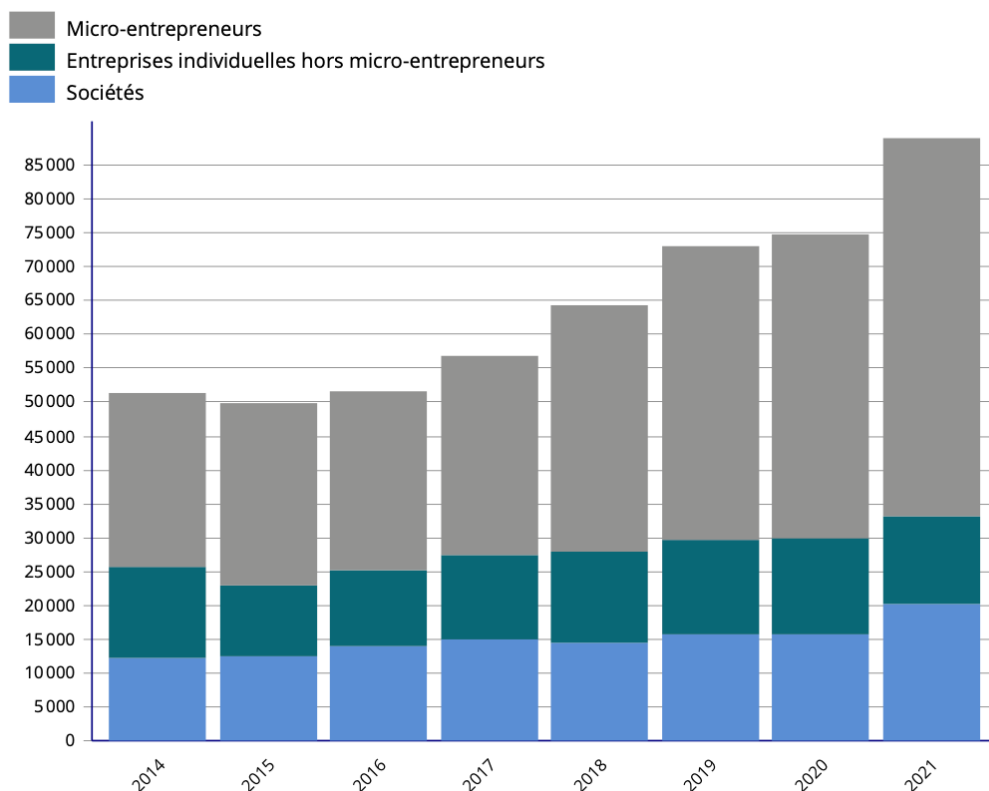
Dans de telles conditions, le besoin de compétences se trouve renforcé et ceux qui n'avaient pas réalisé l'investissement nécessaire en capacités de gestion se trouvent dépourvus. Le cas des micro-entrepreneurs et des entreprises individuelles apparaît particulièrement stratégique. Les créations sont en région Nouvelle Aquitaine, largement dynamisées par ces expériences entrepreneuriales dont l'enjeu, pour le territoire, comme pour les entrepreneurs, est de parvenir à « transformer » l'essai en un vrai projet de société emportant avec lui des créations d'emplois. Pour autant, on trouve en grand nombre des micro-entrepreneurs en survie, parfois dépassés par la simple comptabilité qu'appelle un tel régime lorsqu'il s'agit d'anticiper les impacts sur le revenu et la trésorerie des charges sociales, de la TVA ou de la CFE.

Tableau 2 : Poids des micro-entrepreneurs dans les créations d'entreprises

Avril 2024	Nombre de créations d'entreprises	Part dans le total %	Évolution avril 2022-2024 %	Évolution janvier à avril 2022-2024 %
Entreprises individuelles	6 237	79,1	+ 2,6	+ 7,2
Micro-entrepreneurs	5 301	67,2	+ 4,5	+ 7,9
Entreprises individuelles classiques	936	11,9	- 6,6	+ 3,4
Sociétés	1 650	20,9	- 12,7	- 10,3
SARL & EURL	557	7,1	- 12,1	- 10,2
SAS & SASU	996	12,6	- 10,2	- 9,7
SCI	7	0,1	+ 250,0	+ 700,0
Autres*	90	1,1	- 37,9	- 22,1
Total Nouvelle-Aquitaine	7 887	100,0	- 1,0	+ 3,0

Source : https://bpifrance-creation.fr/sites/default/files/oce/OCE_FSM_Nouvelle-Aquitaine_202404.pdf

Figure 1 : Évolution du nombre des micro-entreprises dans la création d'entreprise en France



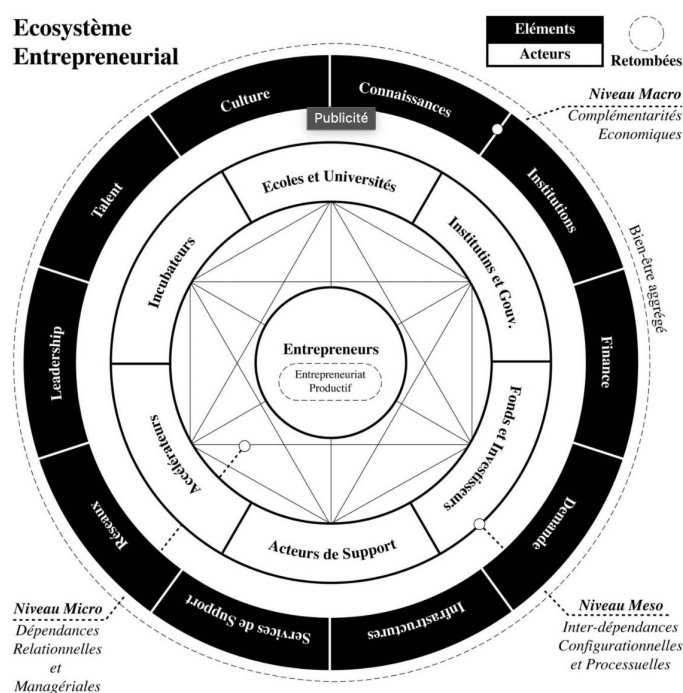
Source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6324279?sommaire=6324628>

On comprend alors qu'une lecture fine des enjeux entrepreneuriaux soit un préalable nécessaire à la définition d'une stratégie de financement. En l'occurrence, l'imperméabilité des mondes entrepreneuriaux et salariaux pose question et nécessite, sur le plan des droits sociaux une réflexion de fond qui dépasse l'objet de cette note. Il n'en demeure pas moins l'urgence de proposer une solution originale et pragmatique d'accompagnement de la vie économique des territoires. Il est de l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes de mobiliser les ressources nécessaires qui constitueront autant d'investissement dans la pérennité et la compétitivité des structures entrepreneuriales. Ces ressources doivent être autant collectives que personnelles quand on connaît tout l'enjeu de l'engagement de l'entrepreneur dans sa démarche.

L'objectif est donc de mieux comprendre le besoin en formation d'un territoire où l'on recense chaque année environ 20 000 créations de sociétés et 70 000 auto-entreprises. Sur ces entreprises, certaines sont créées par des entrepreneurs expérimentés ou par des structures existantes, d'autres par des néo-entrepreneurs disposant déjà de compétences acquises notamment dans le cadre d'études en gestion.

Le projet de soutien en compétences du territoire entrepreneurial est commun à de nombreux acteurs du territoire. Organisations consulaires, syndicats professionnels, fédérations et ordres, accompagnateurs et banquiers s'accordent sur les lacunes fréquemment rencontrées en matière de gestion notamment. L'ensemble des acteurs économiques et leurs représentants sont des parties prenantes évidentes d'un tel projet : ils ont un intérêt évident au renforcement des compétences des entrepreneurs et participent également aux apprentissages nécessaires.

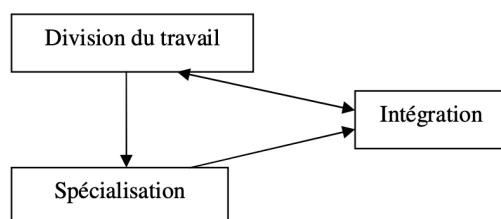
Figure 2 : L'écosystème entrepreneurial dans *Comment naviguer dans la jungle de l'écosystème entrepreneurial* Grégory Guéneau, Marie-Christine Chalus-Sauvannet, Didier Chabaud, <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2022/10/49857-comment-naviguer-dans-la-jungle-de-lecosysteme-entrepreneurial/>



L'objectif est d'assurer la maîtrise d'un socle de compétences minimales commun à l'ensemble des entrepreneurs. L'indépendance professionnelle requiert un investissement minimum en connaissances et compétences. Elle appelle aussi un dispositif de signalisation de type annuaire, certificat ou diplôme permettant aux acteurs du territoire de s'assurer que leur partenaire d'affaires est en capacité de mettre en œuvre les actes de gestion adaptés aux situations rencontrées. Il est urgent et essentiel dans ces conditions de renforcer la transparence des pratiques des entreprises en améliorant les compétences en gestion, afin que les entrepreneurs puissent mieux piloter leur activité et fournir une information plus détaillée aux parties prenantes, en collectant davantage de données sur l'entreprise et son environnement tout en les divulguant de manière enrichie. Il s'agit également de permettre aux entrepreneurs de connaître et d'utiliser les outils de gestion disponibles, en les sensibilisant aux enjeux managériaux et aux techniques actuelles (progiciels de gestion, digitalisation de la relation client, développement des marchés export, organisation de la *supply chain*, *lean management*...) et en leur offrant un programme complet pour maîtriser ces outils tout en les préparant à une mise en pratique concrète dans leur parcours entrepreneurial.

Les compétences nécessaires aux entrepreneurs relèvent d'une part de l'exercice du métier et à ce titre nécessitent des savoirs faire spécialisés qui gagneront à être partagés par des professionnels via les chambres et les syndicats, et d'autre part des savoirs et des réflexes de bonne gestion via l'ordre des experts-comptables. La structuration de l'accompagnement nécessite une coordination entre les différentes parties prenantes au service des entrepreneurs. Heath et Staudenmayer, 2000 soulignaient le besoin d'intégration pour piloter une organisation faisant appel à la division du travail et la spécialisation.

Figure 3 : Le besoin d'intégration (Heath et Staudenmayer, 2000)



Une médiation s'impose entre l'autonomie et la hiérarchie qui pourrait rallier les accompagnateurs. Elle réintroduit une finalité dans l'organisation éclatée et permet une intégration à la fois cognitive et opérationnelle. Le médiateur favorise les échanges d'information. En tant que mission d'intérêt général, nous pouvons identifier trois solutions médiatrices possibles :

- **Une agence de développement**, portée par la région Nouvelle-Aquitaine, qui pourrait s'inscrire dans le cadre de la loi Notre, mais qui risquerait d'ajouter une couche supplémentaire au millefeuille administratif et poserait des problèmes de collégialité.
- **Une société anonyme à but non lucratif**, modèle retenu par exemple pour les SAFER afin d'animer les espaces ruraux, l'écosystème entrepreneurial représentant un autre type de territoire. L'absence d'enjeux financiers ou de participation dans le projet ne justifie pas nécessairement un tel statut, sauf si l'entité assume des missions connexes comme un fonds de garantie pour les entreprises en difficulté ou un fonds d'investissement pour la reprise d'entreprises.

Bien que cette approche générale de soutien à l'entrepreneuriat soit intéressante, elle comporte des risques élevés de confusion des genres. Ce modèle est plus largement développé dans le point 4 de cette note.

- **Il nous semble donc préférable d'opter pour une association, dont l'objet social serait le soutien au développement du territoire entrepreneurial, en particulier la création et la reprise d'entreprises.**

Plusieurs parties prenantes sont impliquées par les dimensions qu'il engage et l'organisation des relations entre ces dernières apparaît essentielle soulevant la question de la gouvernance.

II. LE PASSEPORT POUR ENTREPRENDRE : une offre de formation renouvelée destinée à l'accompagnement des entrepreneurs

Une démarche de formation adaptée à la complexité des enjeux entrepreneuriaux mobilise plusieurs leviers d'apprentissage dans une logique de triangulation. L'enjeu est avant tout de socialiser le candidat à l'entrepreneuriat aux bonnes pratiques. Comme nous l'avons vu dans la note précédente, *« les activités de formation doivent aller au-delà de la simple transmission de connaissances et permettre aux entrepreneurs de développer des réflexes pour identifier des situations critiques, résoudre des problèmes, échanger avec les parties prenantes, solliciter l'avis d'un spécialiste et prendre des décisions de gestion »*.

L'apprentissage pourrait ainsi « piocher » parmi différents médias pour proposer une ingénierie de formation adaptée au projet, au parcours et à la personnalité du candidat. Comme précisé dans la précédente note, on pourrait inventorier, de façon non exhaustive :

- des formations descendantes en synchrone,
- des vidéos en ligne en asynchrone,
- des ateliers de partage d'expérience tels que des focus groups, clubs ou réseaux,
- du mentorat, du parrainage et du tutorat,
- des quiz en ligne,
- des jeux de rôle,
- des simulations de gestion (*business games*),
- des mises en situation réelles,
- des voyages d'affaires (*business trips*),
- des retours d'expérience d'entrepreneurs partageant leur passion et leurs défis,
- des entraînements à l'échec,
- des exercices de passage à l'acte,
- de l'écoute et du soutien (accompagnement psychologique, techniques de miroir, EMDR, hypnose, etc.).

Enfin, dernier point, la maîtrise des outils de gestion par le dirigeant s'avère essentielle lors des phases de négociation avec les partenaires, permettant de mobiliser les solutions les plus adaptées à chaque situation. Elle joue un rôle clé dans le renforcement de la confiance envers le dirigeant et son projet.

Cela est particulièrement vrai lors des périodes difficiles de l'entreprise, par exemple lorsqu'il s'agit de mettre en place un *standstill*, facilitant ainsi le rebond des entrepreneurs, à un moment où l'actualité impose souvent des solutions plus radicales.

Le **tableau 3** proposé ci-dessous suggère une proposition de plan de formation sur 10 jours avec les compétences visées et les modalités pédagogiques d'appropriation de ces compétences :

Tableau 3 : Exemple de plan de formation sur le volet « gestion »

Module de formation	Nb de jours	Compétences visées	Modalités pédagogiques
Module 1 – Structure juridique et conséquences fiscales et sociales	1 jour	- Choisir la bonne structure juridique pour créer ou reprendre une entreprise - Anticiper les contraintes juridiques du développement de l'entreprise - Maîtriser les obligations fiscales et sociales du dirigeant - Maîtriser les point-clés de l'entreprise en difficulté et les outils juridiques de règlement amiable et judiciaire	- Formations descendantes en synchrone - Mise en situation réelle - Mentorat - Visite au tribunal de commerce
Module 2 – Les bases de la stratégie d'entreprise	1 jour	- Positionner l'entreprise sur son marché - Adapter sa démarche au cycle de vie de l'entreprise - Analyser la concurrence - Construire un <i>business model</i> - Définir sa proposition de valeur	- Vidéos en ligne - Mentorat - Simulation concurrentielle - Jeu d'entreprise
Module 3 – Analyse financière / Calcul de coût de revient / Marge d'exploitation	2 jours	- Lire un bilan et effectuer une analyse financière flash - Calculer un coût de revient / coût fixe vs coût variable / coût marginal - Savoir mesurer sa marge commerciale / sa marge exploitation - Savoir évaluer sa rentabilité / retour sur investissement (ROI)	- Formations descendantes en synchrone - Mis en situation réelle - Exercices d'application - Outils excel de calcul et d'aide à la décision
Module 4 – Construction d'une politique marketing	2 jours	- Comprendre les enjeux de la fonction commerciale / marketing - Mettre en œuvre une stratégie - Définir une stratégie de prix - Mettre en place un réseau / canal de distribution	- Vidéos en ligne - Mentorat - Mise en situation réelle - Retour d'expérience
Module 5 – Politique RH et recrutement	1 jour	- Comprendre les enjeux de la fonction RH - Savoir rédiger une fiche de poste - Savoir rédiger / négocier un contrat de travail - Définir une politique de rémunération - Développer son leadership	- Vidéos en ligne - Mentorat - Mise en situation réelle - Retour d'expérience

Module de formation	Nb de jours	Compétences visées	Modalités pédagogiques
Module 7 - Comment trouver et conserver des clients / Connaître les bases de la communication	1 jour	• Mettre en œuvre une stratégie commerciale • Renforcer son leadership commercial • Développer une approche commerciale digitale (SEO) • Savoir utiliser un CRM • Savoir lire / rédiger un contrat commercial	• Vidéos en ligne • Mentorat • Mise en situation réelle • Retour d'expérience • Simulation informatique
Module 8 – Organisation de la production & chaîne logistique / Optimisation des relations avec les fournisseurs	1 jour	• Identifier les partenaires-clés • Savoir ordonnancer la production et gérer les stocks • Savoir automatiser des <i>process</i> • Anticiper les délais et gérer la qualité des produits / services • Maîtriser les principaux outils d'IA	• Vidéos en ligne • Mentorat • Mise en situation réelle • Retour d'expérience • Simulation informatique

S'il ne se veut pas exclusif ou exhaustif, il reprend à grands traits les demandes émanant des entrepreneurs comme de leurs partenaires. Quelques commentaires par rapport à ce plan de formation express sur 10 jours que nous proposons dans le cadre de l'Institut Sofos.

1/ Il existe aujourd'hui une large gamme de solutions disponibles dans l'environnement. Celles-ci sont dispensées par des acteurs institutionnels, comme c'est le cas des établissements consulaires ou de l'ordre des experts-comptables, par des institutions d'enseignement à l'instar de l'université ou par des acteurs du territoire ou des organisations privées. En procède, comme nous l'avons déjà souligné dans la précédente note, une certaine opacité de l'offre de formation à destination des entrepreneurs.

2/ Comment doit-on se positionner face à la constellation de solutions existantes dans France Compétence dont l'efficacité gagnerait à être renforcée ? Les modèles retenus par certains secteurs d'activité nous apportent des enseignements dont il convient de tirer des leçons.

- En matière d'évaluation des compétences, on pourrait d'abord s'inspirer de l'approche adoptée par l'AMF, qui vérifie le niveau minimum de connaissances requis à travers un questionnaire de 120 questions, avec un minimum de 80 bonnes réponses attendues.
- On pourrait également envisager le modèle des stages/observations inspirés de l'apprentissage des CAP/BEP. Bien qu'il ne s'agisse pas de revenir à l'époque des corporations, un apprentissage fondé sur l'entrepreneuriat accompagné semble essentiel, car les candidats ont souvent besoin du soutien d'un référent. L'accompagnement peut aussi se traduire par un soutien plus ponctuel, comme un certificat d'accompagnement délivré par une chambre consulaire ou une agence de développement. On peut envisager par exemple :
 - Un accompagnement à l'adoption d'un comportement entrepreneurial : suivi quotidien avec des rappels automatiques des tâches à accomplir via une application, accompagné d'un suivi par un professionnel.
 - Un accompagnement spécifique lors des transitions professionnelles.

3/ Enfin, il semble essentiel de proposer une formation complémentaire d'une durée d'environ 180 heures, ce qui constitue un minimum, avec un plan de formation à la carte en fonction des besoins de chaque entrepreneur sur tel ou tel point du programme proposé. Il apparaît crucial d'offrir plus de transparence aux entrepreneurs et à leurs parties prenantes, notamment leurs partenaires financiers publics (Conseil Régional, CCI) comme privés (banques, *business angels*, investisseurs) concernant les compétences réellement acquises. Cela implique de définir des exigences minimales, notamment les compétences préalables indispensables avant de se lancer dans une activité entrepreneuriale. Les solutions existantes devront ainsi être reconnues pour leur contribution aux projets entrepreneuriaux et offrir une visibilité claire aux acteurs locaux. Cette reconnaissance, qui constitue un gage de légitimité, facilitera une meilleure gestion des projets par les entrepreneurs et, par conséquent, une valorisation accrue de ces projets auprès des parties prenantes.

Il apparaît donc que la contribution de l'association ne peut pas être directe, en distribuant des formations aux entrepreneurs, car une telle approche entraînerait des conflits d'intérêts évidents. Elle doit plutôt être indirecte, en :

- Définissant les contenus minimaux des formations ;
- Définissant des critères de contrôle quant aux minimums attendus ;
- Validant des parcours de formations ;
- Labellisant les acteurs de la formation à l'entrepreneuriat.

L'association serait notamment propriétaire de deux labels qui devront être déposés auprès de l'INPI afin d'être protégés :

- **Un label-cœur « *Passeport pour Entreprendre* » / « *Permis d'entreprendre* »**

Le passeport pour Entreprendre serait sanctionné par un certificat reconnu qui favoriserait la lisibilité des compétences maîtrisées par l'entrepreneur et visible en étant communiqué dans un annuaire dédié, propriété de l'association, sur le principe des communications au journal officiel.

- **Un deuxième label délivré à des organismes de formation qui assurent les formations avec une reconnaissance par France Compétences.**

A noter cependant que :

- Les formations relevant des compétences cœur de métier doivent être prioritairement assurées par les établissements consulaires (chambre des métiers, chambre de commerce et d'industrie, chambre de l'agriculture) et les syndicats d'entrepreneurs (UIMM, FFB, ...) ;
- Les formations relevant des systèmes d'information et de la finance (comptabilité, gestion de trésorerie, gestion de la performance...) doivent être prioritairement assurées par les autorités comptables, en l'occurrence l'ordre des experts-comptables ou ses émanations ;
- Une formation minimale sur la difficulté des entreprises doit être incluse dans le programme de formation personnalisé et assurée par le tribunal de commerce ou une association partenaire.

III. DES PISTES DE FINANCEMENT pour déployer le *passport pour entreprendre*

Le financement du *Passeport pour Entreprendre*, qui peut être interprété comme un programme de formation ou d'accompagnement destiné à soutenir les futurs entrepreneurs, créateurs ou repreneurs, peut se faire de différentes manières.

Voici quelques pistes pour financer un tel projet dont le coût doit représenter environ 3.000 euros HT pour la formation initiale de 10 jours donnant droit au Label « *Passeport pour Entreprendre* ». D'autres modules pourront s'ajouter à la carte en fonction des besoins de chaque participant (500 euros HT par module supplémentaire).

Nous proposons que le coût de 3.000 euros soit mutualisé de manière égalitaire par hauteur de 1/3 par chaque partie prenante au projet entre :

- **1/3 sur les deniers personnels du créateur (hors CPF) : 1.000 euros HT.**
Les prêts d'honneur (prêts sans intérêts et sans garantie) peuvent combler un financement insuffisant souvent proposés par des réseaux d'accompagnement à l'entrepreneuriat, comme France Initiative ou Réseau Entreprendre. Ils peuvent être utilisés pour financer des formations ou des accompagnements. Certains établissements financiers ou associations, comme Microcrédit France, proposent des microcrédits pour aider les créateurs d'entreprise à financer leurs projets, y compris des formations.
- **1/3 sur les deniers de la collectivité (Conseil Régional, OPCO, Pôle Emploi) afin de favoriser l'esprit d'entreprise et le retour à l'emploi des chômeurs : 1.000 euros HT.**
Les demandeurs d'emploi peuvent notamment bénéficier d'aides pour financer une formation liée à un projet entrepreneurial, comme l'Aide Individuelle à la Formation (AIF).
- **1/3 sur les deniers du CPF (les actions de formation relatives à la création et à la reprise d'entreprise sont directement éligibles au CPF) : 1.000 euros HT.**
Le CPF permet de financer des formations certifiantes et qualifiantes. Si le *Passeport pour entreprendre* correspond à un programme reconnu par France Compétences, le CPF est disponible pour assurer ce financement.

On peut également imaginer faire contribuer à l'association « *Passeport pour Entreprendre* » des entreprises et acteurs privés. Certaines entreprises ou organisations privées financent des projets entrepreneuriaux à travers des programmes de mécénat ou de partenariat. Cela peut inclure un soutien financier pour des formations ou des programmes de soutien à la création d'entreprise.

On peut donc estimer qu'avec les 20 000 créations d'entreprises enregistrées en 2024 en Nouvelle-Aquitaine, si 10 % des entrepreneurs sont éligibles à ce *Passeport pour Entreprendre*, cela représenterait un budget initial de 6 millions d'euros.

IV. VERS UN MODÈLE DE GOUVERNANCE PARTENARIAL RENOUVELÉ

Pour faire écho au 1^{er} point développé dans cette note, le modèle de gouvernance d'une telle association doit favoriser le développement du territoire entrepreneurial de sorte que l'on doit y retrouver les principaux acteurs, représentatifs des institutions impliquées mais aussi des parties prenantes concernées. Il apparaît donc essentiel de définir une charte faisant figure de « pacte d'associés » entre les membres de l'association. Le modèle œcuménique des SAFER est en l'occurrence inspirant avec un comité technique et un conseil d'administration.

La SAFER de Nouvelle-Aquitaine est une Société Anonyme de droit privé, sans but lucratif, placée sous tutelle du ministère des Finances et du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. Grâce à la composition de sa gouvernance, elle associe tous les acteurs du territoire : organisations professionnelles agricoles, collectivités et autres acteurs fonciers. Son fonctionnement est régi par différentes instances : le Comité Technique Départemental (instance consultative d'orientation du foncier), le Conseil d'Administration (instance décisionnelle et organe de gestion), le Comité de Direction (échange avec les commissaires du Gouvernement sur les sujets à enjeux), le Bureau politique (Président, Directeur et Vice-présidents)³. A titre d'illustration, composé de 24 administrateurs et 24 censeurs, son conseil d'administration représente l'ensemble des acteurs du territoire de la région (tableau 4).

Tableau 4 : Le conseil d'administration de la SAFER-NA

Collège agricole 8 administrateurs + 8 censeurs	Collège collectivités 8 admin. + 8 censeurs	Actionnaires - Société civile 8 administrateurs + 8 censeurs
- Chambre régionale d'agriculture - Syndicats représentatifs à l'échelle régionale : FNSEA, JA, Coordination rurale, Confédération Paysanne - Organisations professionnelles agricoles proposées par les chambres d'agriculture	- Région - Départements - EPCI - Autres collectivités	- ASP - Terre d'Europe - Scafr (FNSafer) - Deux associations agréées de protection de l'environnement : CEN, fédération régionale des chasseurs - Président de la Safer - Crédit Agricole, Groupama - Propriété privée, forestiers - Structures économiques, filières
Obligation : 30 % minimum de chaque sexe Rechercher la représentation équilibrée femmes / hommes Age maximum : 70 ans - Mandat : 4 ans		

Les décisions techniques sur la gestion des dossiers et de leurs spécificités sont portées par les comités techniques (tableau 5).

³ <https://www.saferna.fr/wp-content/uploads/2023/12/pfna22.pdf>

Tableau 5 : Le comité technique de la SAFER-N.A.

Composition type d'un comité technique :

- **Présidé** par le Président de la Safer :
par délégation à un membre du conseil d'administration
- **État** : service de l'Agriculture et service des Domaines
- **Syndicats agricoles** représentatifs ou actionnaires de la Safer : FNSEA, JA, Confédération Paysanne, Coordination Rurale, MODEF...
- **Organisations agricoles** :
chambres d'agriculture, banques et assurances mutuelles agricoles, filières
- (coopératives, caves, syndicats de filières, etc.)...
- **Collectivités territoriales** :
Département, Région, association des maires, EPCI, EPFL...
- **Acteurs de l'environnement** : CEN, Conservatoire du littoral, Landes Natures, fédérations de chasseurs...
- **Autres acteurs invités** : CRPF, syndicat des sylviculteurs, propriété privée, conchyliculture...

Au regard de l'objet social défini précédemment, il conviendrait donc d'associer des représentants des différentes parties prenantes au conseil d'administration On retrouverait ainsi :

Institutions	Représentants
Les représentants du territoire	• Préfet • Conseil Régional de Nouvelle-Aquitaine • Pôle Emploi • Agences de développement local
Les représentants du chiffre	• Conseil Régional de l'Ordre des Experts-Comptables de Nouvelle-Aquitaine • Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Nouvelle-Aquitaine
Les acteurs de la finance	• BPI • Caisse des Dépôts et Consignations • Banque de France • FBF
Les institutions consulaires	• Chambre de commerce et d'industrie • Chambre des Métiers et de l'Artisanat • Chambre d'Agriculture
Les syndicats d'entreprises	• Organisations patronales interprofessionnelles (CPME, MEDEF) • Fédérations patronales (UIMM, UMIH, FFB) • Réseaux d'entrepreneurs (Réseau Entreprendre, CJD) • Fédérations agricoles (FNSEA) • Professions médicales
Les acteurs de l'accompagnement des entreprises en difficultés	• Tribunaux de Commerce • Associations (Portail du Rebond) • Administrateurs & Mandataires Judiciaires
Acteurs de la formation et de l'enseignement	• OPCO • Université de Bordeaux (chargé de mission par le président de l'UB)

CONCLUSION

Les lacunes du système de formation professionnelle en France, mises en évidence dans le premier rapport de l'Institut Sofos, soulignent la nécessité de repenser ce système pour le rendre plus efficace, pertinent et surtout mieux adapté aux besoins des entrepreneurs et des entreprises. Dans ce rapport, nous proposons la création d'un *Passeport pour Entreprendre*, reposant sur un programme de formation ambitieux de 10 jours, un véritable permis de conduire pour les dirigeants, qui aboutirait à une certification comparable à celles existantes dans d'autres secteurs, comme la certification AMF pour les professionnels de la finance et de la banque. Cette certification pourrait être validée par le CEECA de l'Ordre des Experts-Comptables ou un autre organisme de gestion agréé.

Cependant, la réussite d'un tel projet ne pourra se concrétiser que si l'ensemble des parties prenantes, tant publiques que privées, impliquées dans la formation professionnelle des entrepreneurs, est mobilisé. Les besoins sont immenses si l'on souhaite accroître le potentiel de croissance des PME françaises et renforcer les compétences des entrepreneurs face aux défis de la transition écologique, dans un environnement international où la résilience des entreprises et de leurs dirigeants constitue un atout majeur pour faire face aux nouveaux risques notamment géopolitiques du XXI^e siècle.