



**ondernemers
voor ondernemers**
Duurzame samenwerking met het Zuiden

STRATEGISCH KADER

10 OKTOBER 2017

ORGANISATION ET DÉVELOPPEMENT DE L'ÉQUIPE

USAGE INTERNE

Table des matières

| | | |
|-----------|--|----|
| 1. | Le credo de la coopération au développement..... | 2 |
| 2. | La mission..... | 3 |
| 3. | Modèle organisationnel..... | 5 |
| 4. | Notre vision de l'avenir..... | 8 |
| 5. | Objectifs stratégiques..... | 9 |
| 6. | Facteurs critiques de succès..... | 9 |
| 7. | Projets de développement interne..... | 11 |
| 8. | Processus de réalisation..... | 14 |
| | Annexe 1 : Analyse SWOT..... | 15 |

1. Credo sur la coopération au développement

Entrepreneurs for Entrepreneurs part de la conviction que les individus et les groupes ont la volonté et la force de se développer. En se développant socialement et économiquement, ils créent de la richesse pour eux-mêmes et pour la société dans laquelle ils opèrent.

Il est de plus en plus admis que la coopération au développement doit avant tout soutenir les initiatives économiques, pour autant qu'elles soient durables et ancrées dans la société locale. L'initiative privée est indispensable à cet égard. Entrepreneurs for Entrepreneurs souhaite soutenir ces initiatives économiques naissantes ou croissantes dans le Sud, dans un cadre durable et socialement responsable.

En outre, de plus en plus d'entreprises belges et de personnes entreprenantes souscrivent aux objectifs de durabilité des Nations unies, appelés *Objectifs de développement durable (ODD)*. Ils reconnaissent l'importance d'un développement économique durable dans le Sud et sont prêts à contribuer activement, financièrement et/ou avec leur expertise à cette fin. Entrepreneurs for Entrepreneurs aide à rendre cela possible.

2. La mission

Quelle est notre raison d'être ?

Entrepreneurs for Entrepreneurs est convaincu que les micro, petites et moyennes entreprises des pays en développement peuvent être un moteur important du développement humain durable et contribuer au bien-être et à la prospérité des populations locales.

Sur cette base, Entrepreneurs for Entrepreneurs définit sa mission comme suit :

Entrepreneurs for Entrepreneurs facilite les initiatives socio-économiques dans les pays à faibles et moyens revenus.

A cette fin, nous mettons les entreprises et les personnes entreprenantes de Belgique en contact direct ou indirect avec de telles initiatives. Nous encourageons la coopération sous forme de financement et/ou de mise à disposition d'expertise.

Avec les précisions suivantes :

Initiatives socio-économiques

- Nous soutenons les initiatives fondées sur l'esprit d'entreprise durable. Les initiatives à vocation sociale sont éligibles si elles contribuent à favoriser l'esprit d'entreprise.
- Les initiatives soutenues doivent remplir un certain nombre de conditions essentielles :
 - ils doivent faire l'objet d'une étude de faisabilité approfondie (à court et à moyen terme),
 - ils doivent être durables d'un point de vue environnemental et social,
 - elles doivent bénéficier directement et durablement à la population locale,
 - ils devraient être autonomes à moyen terme.
- Les contributions des ONG constituent une ressource essentielle pour ces initiatives.

Entreprises et personnes entreprenantes de Belgique

- Bien que nous nous concentrons sur les entreprises et les entrepreneurs en Belgique, y compris les fédérations sectorielles et les organisations d'employeurs, nous pouvons également établir des partenariats avec d'autres organisations, des agences gouvernementales et des individus qui valorisent l'esprit d'entreprise.

Directement ou indirectement

- Direct : une entreprise belge ou un entrepreneur individuel soutient directement une micro, petite ou moyenne entreprise dans un pays en développement (voie B2B).
- Indirect : une entreprise belge ou un entrepreneur individuel soutient un programme en cours de l'une des ONG belges partenaires d'Entrepreneurs for Entrepreneurs reconnues pour la coopération au développement (volet ONG).

Financement

- Il peut s'agir d'un don, d'une participation financière directe ou de l'octroi d'un prêt.
- Outre le soutien financier, une aide en nature peut également être apportée.

Tirer parti de l'expertise

- Lorsque cela est nécessaire ou souhaitable, nous apportons une expertise spécifique pour assurer le succès des initiatives mises en place.
- Cette expertise peut concerner à la fois le développement et la gestion des initiatives (gestion de projet, expertise financière, élaboration d'un plan d'affaires...) et le soutien technique des produits et/ou des processus.
- Pour ce faire, Entrepreneurs for Entrepreneurs met en place un "réseau d'expertise" spécialisé.

3. Modèle organisationnel

Comment envisageons-nous d'accomplir notre mission ? Quelle est l'approche spécifique d'Entrepreneurs for Entrepreneurs ?

Essentiellement, le rôle des entrepreneurs pour les entrepreneurs est de "mise en relation d'affaires"

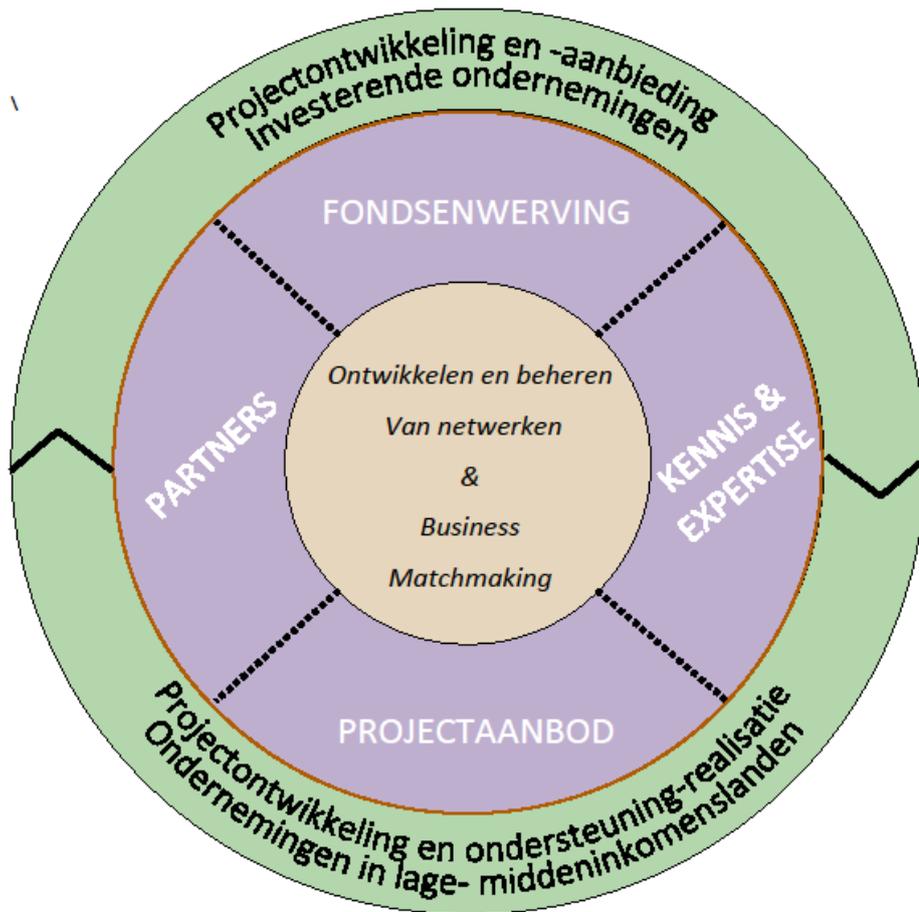
- ✓ La DIFFÉRENCE STRATÉGIQUE des entrepreneurs pour les entrepreneurs consiste à.. :
 - a. être en mesure d'**identifier, de sélectionner et de soutenir des projets** valables
À cette fin, nous faisons appel à diverses sources, allant de nos ONG partenaires à des contacts directs sur le terrain (voir ci-dessous).
 - b. **assurer l'évaluation, la sélection et l'élaboration de projets** sur la base de la **durabilité, de la faisabilité, de l'esprit d'entreprise et de l'impact**.
À cette fin, Entrepreneurs for Entrepreneurs apporte une expertise spécifique (élaboration d'un modèle et d'un plan d'entreprise, évaluation du projet, analyse économique de l'entreprise, expertise du contenu, etc.)). Entrepreneurs for Entrepreneurs peut ainsi **contribuer à façonner les projets sélectionnés**.
 - c. approcher les entreprises et les personnes entreprenantes en Belgique avec des **projets qui peuvent les intéresser spécifiquement**, qui se situent dans leur propre secteur et leur propre monde d'expérience... De cette manière, une véritable implication du monde entrepreneurial dans des projets qui génèrent un impact social dans les pays à faible et moyen revenu peut voir le jour. Cela peut (à plus long terme) également profiter au monde des affaires belge.
 - d. en plus d'un soutien financier, apporter une **expertise** réelle à l'**élaboration et à la réalisation des projets**.

En apportant non seulement un soutien financier aux initiatives de développement, mais aussi une expertise dans le développement, la réalisation, le suivi et l'évaluation des projets, Entrepreneurs for Entrepreneurs est convaincu qu'il accroît considérablement l'efficacité de ces initiatives. En outre, le déploiement de l'expertise offre aux entreprises qui investissent ou qui font des dons la possibilité de devenir copropriétaires du projet. Cela permet d'impliquer fortement leurs propres parties prenantes.

Pour ce faire, il faut évidemment être en mesure de faire appel à cette expertise au moment opportun. Pour ce faire, outre le déploiement de nos propres experts bénévoles, nous travaillons avec divers partenaires, notamment des organisations de la diaspora, des universités et des établissements d'enseignement supérieur, des ONG, des organisations d'étudiants, 4^{de} organisations piliers, des instituts de recherche, des entreprises et des fédérations sectorielles, ainsi que des gouvernements.

Ce faisant, Entrepreneurs for Entrepreneurs coordonne le déploiement de l'expertise des différents partenaires. En fonction des besoins, Entrepreneurs for Entrepreneurs étendra son réseau et établira des partenariats supplémentaires.

- e. fournissent régulièrement de nouvelles approches sur la manière d'aborder les ODD. En réunissant activement divers acteurs et en combinant ses différentes fonctions, Entrepreneurs for Entrepreneurs est un laboratoire de nouvelles idées sur la coopération mondiale. Grâce à son indépendance et à son organisation légère, Entrepreneurs for Entrepreneurs est également bien placé pour traduire les nouvelles idées en pratique.
- ✓ Afin de réaliser cette approche spécifique des projets de développement, la première tâche consiste à développer et à gérer des réseaux de parties prenantes et de contributeurs potentiels. Entrepreneurs for Entrepreneurs identifie quatre réseaux principaux :
- a. *l'offre de projets* : sources directes et indirectes (y compris les ONG, les organisations de la diaspora, les organisations des 4 piliers^{de}, les fonds d'investissement, les institutions de microfinance...) pour l'apport de projets potentiels
 - b. *réseau de partenaires* : diverses organisations axées sur le développement du secteur de la coopération mondiale avec lesquelles Entrepreneurs for Entrepreneurs peut mettre en place une coopération. Cela inclut également les gouvernements et les institutions gouvernementales
 - c. *collecte de fonds* : par le biais de dons et d'investissements d'entreprises, de crowdfunding, d'événements
 - d. *connaissances et expertise* : qui peut fournir quelle expertise : bénévoles, entreprises, établissements d'enseignement supérieur, instituts de formation...



4. Notre vision de l'avenir

Où voulons-nous être dans dix ans ? Comment souhaitons-nous être perçus par la société à ce moment-là ?

Dans 10 ans, Entrepreneurs for Entrepreneurs devrait pouvoir se positionner comme suit :

Entrepreneurs for Entrepreneurs a réussi à se forger une position unique dans la coopération mondiale et jouit pour cela d'une large reconnaissance en Belgique. Entrepreneurs for Entrepreneurs offre ainsi un canal exceptionnel à la communauté des affaires, aux entrepreneurs individuels et aux gouvernements pour contribuer à des projets de coopération mondiale dans le cadre des objectifs de *développement durable* (ODD).

Simultanément, Entrepreneurs for Entrepreneurs a réussi à augmenter considérablement le nombre d'initiatives réalisées grâce à son intervention, avec une valeur ajoutée sociale durable. Cela implique à la fois une augmentation substantielle du nombre de projets et de la valeur totale des réalisations.

Avec la précision suivante :

*La **position unique** d'Entrepreneurs for Entrepreneurs est que, conformément à sa mission, elle réalise le développement d'initiatives socio-économiques dans les pays à revenus faibles et moyens sous la forme de mise en relation d'entreprises et le fait de manière à ce que.. :*

- a. Outre le soutien financier (et éventuellement le soutien en nature), l'apport repose également sur la contribution de l'expertise, tant en termes de gestion que de savoir-faire en matière de produits et de processus,
- b. les projets sont correctement examinés au préalable (faisabilité, durabilité, intégration locale, autonomie dans le temps...), puis suivis et évalués périodiquement,
- c. offre aux entreprises et aux personnes entrepreneuses de Belgique un moyen important de contribuer à la solidarité mondiale. Non seulement les entreprises ont la possibilité de soutenir des projets auxquels elles peuvent s'identifier (souvent dans le cadre d'une relation individuelle), mais dans de nombreux cas, une situation gagnant-gagnant est également créée. Cette situation gagnant-gagnant résulte, par exemple, de la possibilité d'acquérir de l'expérience dans des pays et/ou des cultures avec lesquels les entreprises peuvent développer une relation commerciale ou d'accroître la force d'innovation par le biais d'une coopération interculturelle.
- d. des canaux sont créés pour le déploiement de l'expertise de divers centres de connaissances.

5. Objectifs stratégiques

Qu'aurions-nous dû réaliser à long terme ?

L'objectif stratégique d'Entrepreneurs for Entrepreneurs est sans ambiguïté : il s'agit de développer pleinement le modèle organisationnel proposé et de le faire en vue de concrétiser la vision !

6. Facteurs critiques de succès

Quelles sont les conditions essentielles, à la lumière de notre mission et de notre modèle organisationnel, pour concrétiser notre vision ?

Pour développer pleinement le modèle organisationnel et concrétiser la vision, les conditions suivantes sont sans aucun doute essentielles :

- a. Augmenter la collecte de fonds par le biais des canaux existants (entreprises et entrepreneurs).
- b. Développer (davantage) des canaux supplémentaires pour la collecte de fonds.
- c. Élargir et approfondir les sources d'apport de projets socialement utiles.
- d. Sensibilisation accrue en Belgique à la création et à la réputation d'Entrepreneurs for Entrepreneurs.
- e. Être capable de développer et de gérer les réseaux stratégiques d'Entrepreneurs for Entrepreneurs :
 - la mise en réseau des offres de projets,
 - les réseaux de collecte de fonds,
 - Réseaux visant à développer le secteur de la "coopération mondiale
 - Réseaux pour l'apport d'expertise.
- f. Établir et maintenir de bonnes relations avec les gouvernements et les agences gouvernementales.
- g. Pouvoir continuer à contrôler et à développer l'organisation interne :
 - Gérer, diriger et enthousiasmer le réseau de volontaires,
 - Assurer la coordination interne entre les divisions de l'organisation et entre les initiatives à développer,
 - Pouvoir continuer à gérer et à déployer de manière dynamique les réseaux stratégiques,

- la sécurisation et le déverrouillage des connaissances internes.

- h. Veiller à ce que les projets appliqués et soutenus, y compris dans leur réalisation, répondent autant que possible à la mission et au modèle organisationnel proposé ; en d'autres termes, l'importance du taux de réussite des projets.

- i. S'imprégner des cultures locales et comprendre les opportunités et les contraintes de l'entrepreneuriat local.

- j. Accroître les connaissances internes en matière de coopération mondiale et maintenir une vision organisationnelle claire.

7. Projets de développement interne

Plus précisément, que devons-nous faire, développer pour concrétiser notre vision ?

Sur la base de l'analyse SWOT, de la mission, de la vision et des facteurs critiques de succès, un certain nombre de projets sont définis ci-dessous. Ces projets sont essentiels à la lumière des ambitions décrites dans le présent cadre stratégique.

Un certain nombre de sous-actions sont également définies pour chaque projet de développement interne. Elles ne sont pas nécessairement contraignantes et ne sont certainement pas exhaustives. Il appartient aux chefs de projet respectifs de poursuivre le développement de leur projet, toujours en coordination avec le directeur général. De cette manière, la cohérence et l'homogénéité de l'ensemble peuvent être garanties.

A. En ce qui concerne les activités principales d'Entrepreneurs for Entrepreneurs.

1. Augmenter la collecte de fonds par le biais des canaux existants
 - a. assurer la fidélisation des membres et des donateurs,
 - b. l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de marketing pour le recrutement des membres,
 - c. Élaboration d'une stratégie de vente et d'un plan d'approche pour les offres de projets et les outils connexes,
 - d. Renforcer l'organisation des ventes, attirer des consultants ayant le bon profil,
 - e. élaborer et assurer la formation, la supervision et la "gestion" des consultants.
2. Développer d'autres canaux de collecte de fonds
 - a. Organiser des événements rentables,
 - b. Continuer à développer le financement par le biais du crowdfunding,
 - c. travailler à l'obtention de subventions.
3. Poursuivre le développement de l'activité B2B et augmenter ainsi l'offre de projets de qualité.
 - a. Développer et gérer des ressources de qualité pour les projets,
 - b. une sélection et un tri parfaits des projets,
 - c. Élaborer une méthodologie pour le développement de projets, y compris une approche multisectorielle,
 - d. Élargir le suivi et l'évaluation systématiques des projets,
 - e. Ventilation des critères de sélection (KPI),
 - f. S'occuper de la documentation du projet.
4. Introduire une gestion de projet structurée en relation avec les initiatives/projets externes soutenus
 - a. l'introduction de la fonction de "gestion de projet",

- b. Suivre systématiquement l'état d'avancement de tous les projets,
 - c. Effectuer des analyses sur l'acquisition, le développement, la vente, la réalisation et l'évaluation de projets,
 - d. Le choix du moteur pour l'acquisition d'un projet,
 - e. conseiller sur la mise à disposition de l'expertise requise/souhaitée.
5. Élaborer et mettre en œuvre un plan visant à améliorer la notoriété et l'image d'Entrepreneurs for Entrepreneurs.
 - a. Élaboration et mise en œuvre d'un plan de communication et de promotion,
 - b. organiser des voyages d'expérience et de prospection ciblés,
 - c. la participation ciblée à des événements et l'auto-organisation de ceux-ci,
 - d. Optimiser la communication avec les groupes cibles et les différents niveaux politiques,
 - e. exploiter les possibilités offertes par les médias sociaux
 - f. Poursuivre le développement des activités de relations publiques,
 - g. donner de la visibilité à la destination et à l'utilisation des fonds.
6. Gestion structurelle du réseau d'ONG
 - a. Développer la gestion des comptes des ONG,
 - b. Développer la gestion des réseaux d'ONG.
7. Construction et gestion structurelle du réseau visant à développer le secteur de la "coopération globale".
 - a. Établir des collaborations avec d'autres organisations qui partagent la même vision et/ou qui sont complémentaires,
 - b. Établir une consultation et une coopération avec les différents niveaux politiques (autorités fédérales, régionales et locales, DGD, CTB, FIT...),
 - c. Développer la gestion des comptes des partenaires,
 - d. Gestion des réseaux de partenaires.
8. Construire et gérer structurellement un réseau d'expertise
 - a. mettre en place une gestion des comptes d'expertise
(un gestionnaire de comptes d'expertise peut être un employé du centre d'expertise concerné)
 - b. Construire une expertise en gestion de réseau.
9. Poursuivre le développement et la gestion de bases de données adéquates (expertise en matière d'approvisionnement, projets en cours, partenaires de financement...).
10. Entrer en contact avec les cultures locales et se faire une idée des opportunités et des contraintes locales en matière d'entrepreneuriat. Communiquer en interne les coutumes et sensibilités spécifiques à différentes cultures.
 - a. Construire et entretenir un réseau avec les cultures locales,

- b. Organiser des voyages d'étude,
- c. s'adressent aux ONG à cette fin,
- d. Approcher le réseau et la structure de la diaspora et entretenir des contacts avec elle.

B. M.v. organisation interne :

1. Pour toutes les équipes : définir des objectifs concrets dans la réalisation de toutes les tâches récurrentes.
2. Améliorer l'efficacité de l'organisation administrative.
3. Préparation et traitement des profils pour attirer et sélectionner le personnel interne et les volontaires (il s'agit en particulier de veiller à ce que les profils souhaités soient bien mélangés).
4. Assurer une initiation et une formation adéquates pour les nouveaux bénévoles.
5. Élaborer et mettre en œuvre des actions visant à maintenir la participation et la collaboration des volontaires.
6. Gérer et développer le développement organisationnel
 - a. clarifier les structures d'organisation et de consultation, également à la lumière de ce cadre stratégique,
 - b. élaborer une bonne gestion des procédures,
 - c. Développement d'une méthodologie de projet pour la réalisation, le suivi et la gestion de projets de développement interne,
 - d. Soutien aux TIC
 - l'élaboration d'un système de suivi et d'établissement de rapports
 - introduction d'un système de comptabilité numérique
 - poursuivre le développement et la rationalisation de la coopération avec le cabinet comptable externe
7. Poursuivre le développement de la gestion financière.
8. Mise en œuvre et maintenance rigoureuse d'un nouveau système de gestion de la relation client (CRM).
9. Préparation et gestion des comités de pilotage internes sur la base des indicateurs de performance clés.

8. Processus de réalisation

Une feuille de route concrète devrait être élaborée pour chaque objectif ou projet à réaliser et l'ensemble des développements requis devrait être contrôlé.

Pour chacun des objectifs ou projets à développer, :

- a. la désignation d'un responsable, avec ou sans équipe, et
- b. un plan d'action concret (y compris un plan de suivi comprenant des indicateurs de performance clés) devrait être élaboré.

Un calendrier unifié sera utilisé pour résumer les plans du projet.

Vu :

- a. La portée et l'ambition du plan global,
- b. la multitude de développements à réaliser et de mesures de gestion à mettre en place
- c. l'opportunité d'un certain nombre de projets,
- d. le fait qu'une grande partie de l'action repose sur des bénévoles,

un suivi global sera nécessaire. Il s'agit là d'une tâche essentielle du directeur général. Parallèlement, il doit également surveiller l'organisation interne et procéder aux ajustements nécessaires.

Annexe 1 : Analyse SWOT

Quelles sont les faiblesses et les forces de notre organisation ?

Quelles sont les menaces et les opportunités qui se présentent dans l'environnement externe ?

Cela montre-t-il qu'un ajustement de la mission, du modèle organisationnel et/ou de la vision est souhaitable ?

Quels sont les objectifs opérationnels les plus urgents ?

POINTS FORTS

1. OvO est une organisation à faible coût dotée d'une structure plate.
2. OvO est une marque forte avec des produits forts qui séduisent de plus en plus les entrepreneurs de la responsabilité sociale des entreprises en Belgique.
3. OvO peut faire appel aux diverses compétences et au "réseau" de volontaires, eux-mêmes issus du monde de l'entreprise.
4. Les projets d'ONG offrent un apport qualitatif de projets. L'effet multiplicateur des subventions publiques est ici déterminant.
5. L'approche par portefeuille des projets interentreprises permet de tirer parti de l'innovation et de la gestion des risques liés aux projets grâce à une sélection rigoureuse des projets.
6. La force des projets B2B et ONG réside principalement dans la relation 1 à 1 entre le sponsor du projet et l'entrepreneur local, OvO jouant le rôle de "courtier" par le biais d'une "mise en relation" des ressources (financières/expertise).
7. OvO n'est pas subventionné et est politiquement neutre.
8. OvO est très flexible et peut répondre rapidement à de nouvelles opportunités.

COMMUTATEURS

1. La réduction des subventions aux ONG peut présenter un risque en termes de continuité dans le temps (pêche dans le même bassin de projets, financement et recrutement d'experts).
2. La communication et la visibilité d'OvO sont insuffisantes pour reconnaître OvO comme un partenaire naturel pouvant agir en tant que courtier de projet et créer une situation gagnant-gagnant.
3. Une structure plate et une organisation à faible coût posent un problème en termes d'efficacité organisationnelle et de rationalisation des processus.
4. Le partage des connaissances et des informations a été créé "ad hoc" et trop peu structuré et récupéré, ce qui a donné lieu à de nombreuses retouches "inefficaces". L'élaboration de tableaux de CRM et d'onboarding avec des indicateurs de pilotage compréhensibles (KPI) est une nécessité pour avoir une organisation "plus" rationalisée et "mieux" informée.
5. OvO a beaucoup de compétences, mais il n'y a pas assez de connaissances accumulées par OvO sur l'économie des pays à faibles et moyens revenus.
6. Il n'existe actuellement aucune approche structurée de l'introduction du nouveau personnel à l'OvO.
7. L'offre de projets de "qualité" est encore trop limitée.

8. La prospection et la prise de contact avec de nouvelles entreprises se heurtent aux limites des réseaux de consultants existants.

POSSIBILITÉS

1. Développer le B2B comme un pilier à part entière, basé sur une "compétence reconnue" sur le marché en ce qui concerne la sélection, le financement et le suivi de projets avec des entrepreneurs locaux. B2B peut devenir le moteur de la croissance en termes de projets nouveaux/de qualité/durables (innovation) et de partenariats (compétences manquantes/complémentaires).
2. Collaborer avec des entrepreneurs de différents secteurs grâce à une approche "multisectorielle" dans la sélection et la réalisation des projets, impliquant une fertilisation croisée des compétences/ressources, à la fois parmi les partenaires participants ici et les entrepreneurs locaux dans le sud.
3. Renforcer sa propre expertise et le réseau constitué dans certains thèmes/secteurs et ainsi pouvoir attirer des projets et des ressources/partenariats supplémentaires vb. le 4e pilier, les organisations autres que les ONG (secteur culturel, éducation, mouvements environnementaux, autorités locales, associations socio-politiques telles que les syndicats, les mutuelles, ...).
4. La participation à des partenariats multi-acteurs réduit les risques en termes de portefeuille de projets et augmente les connaissances et les opportunités.
5. L'évolution des mentalités offre de nouvelles perspectives pour développer et appliquer de nouvelles méthodes "alternatives" de financement et de prospection où l'approche par portefeuille, la gestion de l'expertise et la réalisation de relations durables gagnant-gagnant sont des leviers qui donnent à l'OvO un "coup de pouce" pour se développer de manière permanente et se positionner comme "LE" partenaire.
6. OvO peut réaliser une "valeur partagée" en collaborant avec des organisations d'autres cultures.
7. L'OCDE devrait jouer un rôle moteur dans la mise en place d'un cadre juridique prévoyant des incitations fiscales supplémentaires pour les entreprises qui coopèrent financièrement ou par leur expertise à l'élaboration de projets contribuant au développement durable des entrepreneurs locaux.
8. OvO devrait gérer activement le potentiel d'expertise de son propre personnel et des entreprises afin d'attirer de nouveaux financements et de nouveaux projets de grande qualité.

AFFAIRES

1. L'assèchement ou la réduction des subventions gouvernementales aux ONG encouragera ces dernières à pêcher dans la même mare que l'OCDE, à la fois en termes de source de financement et de capacité à attirer des projets significatifs.
2. Le travail avec des bénévoles susceptibles de se renouveler nécessite un investissement dans la saisie et la documentation des processus, des procédures et des rapports.

3. Les entrepreneurs ont actuellement l'impression que le taux de réussite des projets de l'OCDE est "insuffisant".
4. L'émergence d'organisations similaires (après recentrage ou non)