

# L'effet du **Mentoring** dans la **Croissance Economique**



# Bienvenue

Soutenir l'autonomisation des entrepreneurs pour stimuler la croissance économique par la création d'emplois a été au cœur de la vision de Mowgli depuis sa création en 2008. Dès lors, nous avons formé plus de 900 mentors et matché des mentors formés avec plus de 780 entrepreneurs afin de les aider à renforcer et agrandir leurs entreprises, aussi bien que les dirigeants eux-mêmes; et ce en facilitant et supervisant des relations de mentorat un-à-un à long terme. Le réseau d'alumni régional de Mowgli inclut 1680 anciens membres et couvre 14 pays, dont 13 dans la région du Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA).

Tout au long de chaque relation de mentorat, nous interagissons régulièrement avec les entrepreneurs et les mentors afin de recueillir des données sur ces trois principales zones d'impact:

- La croissance économique, la création et sauvegarde d'emplois
- La croissance, durabilité et succès de l'entreprise
- La croissance personnelle et le renforcement du leadership

Ayant développé un important réseau d'anciens, et récolté des données d'impact considérables, nous avons décidé de répondre à une question clé qui accompagne toute décision d'investissement. Une question que nous avons auparavant trouvée difficile à quantifier, en tant que prestataire de services immatériels:

**Quel est le retour sur investissement pour tout investisseur en mentoring, comme composante du capital ou capacité de développement humain? Eh bien, l'attente prend fin, nous avons la réponse!**

En analysant les données que nous avons recueillies au cours des huit dernières années dans la région MENA, nous sommes ravis d'avancer que des retours sur investissement significatifs peuvent être réalisés en investissant dans le mentorat, sous forme de production économique réalisée grâce la création et la sauvegarde d'emplois.

En outre, nous souhaitons également partager certaines conclusions que nous avons rassemblées sur les facteurs qui pourraient réduire ou augmenter ce retour sur investissement dans l'avenir.

Ce document décrit ces résultats pionniers, nous vous invitons vivement à échanger avec nous sur ce sujet alors que nous plaçons ensemble le mentoring au cœur du soutien de l'écosystème entrepreneurial.

Cordialement,



**Tony Bury**  
Fondateur et Président



**Kathleen Bury**  
Présidente Directrice Générale



# Notes importantes:

## LE MENTORAT HOLISTIQUE DE MOWGLI REALISE UN RETOUR SIGNIFICATIF POUR LES INVESTISSEURS DANS L'ENTREPRENEURIAT DANS LA REGION MENA - 890%

Le mentorat focalisé à la fois sur le soutien professionnel et personnel de l'entrepreneur est clé pour assurer le plus grand Retour sur Investissement Mentorat (ROMI) à partir d'autres initiatives de support tel que la formation en capacités professionnelles et le support financier. Le mentorat doit clairement être la pierre angulaire de tout écosystème centré sur l'entrepreneur et toute initiative de support.

## LES ECOSYSTEMES ENTREPRENEURIAUX DEVELOPPES ET HARMONISES PERMETTENT UN RETOUR SUR INVESTISSEMENT PLUS ELEVE

Les régions disposant d'écosystèmes développés au service de l'entrepreneur permettent des niveaux plus élevés de création d'emplois comparés à ceux qui n'en disposent pas. Toutefois, la sauvegarde des emplois est un besoin et une réalisation nécessaires au sein de cette région.

## CAPACITE - INTERFERENCE = SUCCES

La performance du ROI est fortement corrélée à la formule de succès suivante : capacité moins interférence équivaut succès. Lorsque les niveaux de capacités sont faibles à moyens et les interférences à la fois extrinsèques et intrinsèques sont élevées, des rendements plus faibles sont à prévoir.

## L'INVESTISSEMENT ET LE ROI

La réduction des investissements dans les programmes conduit à une réduction significative du retour sur investissement réalisé, les éléments de base étant marginalisés.

## LES PROJETS FONDES SUR DES VALEURS ASSURENT UN ROI PLUS ELEVE

La gestion de projet incluant des valeurs alignées, ajoutée au respect des étapes essentielles du programme Mowgli sont critiques pour assurer la réussite du programme. Les programmes gérés par des parties tierces ont généralement produit des rendements inférieurs.



# Le Besoin Impératif de Mentorat d'Entreprise

En 2015, le Forum économique mondial a publié le 'Outlook on the Global Agenda 2015', qui comprend une analyse des dix tendances représentant selon eux les principaux défis auxquels feront face les régions du monde à l'avenir. Ceci est un aperçu du leadership et de la gouvernance mondiale et les questions émergentes qui définiront notre avenir. Les trois principales tendances prévues sont les suivantes:

## 1. l'Approfondissement des Inégalités des Revenus



## 2. la Croissance Soutenue sans Création d'Emplois



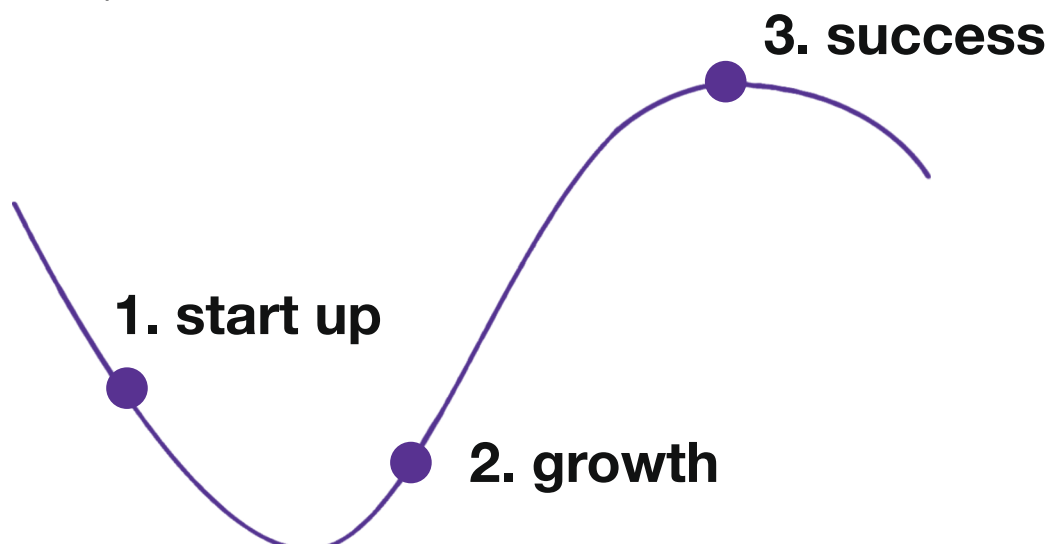
## 3. Le Manque de Leadership



L'entrepreneuriat et le soutien étroit des mentors, agissent comme une solution possible pour chacune des trois tendances ci-dessus. Il est clair que l'incubation, le développement et le soutien de l'entrepreneuriat durable ainsi que des petites et moyennes entreprises (PME) peuvent jouer un rôle essentiel dans la création d'emplois et de la production économique.

Cependant, tout au long du parcours de chaque entrepreneur, l'entreprise que l'entrepreneur nourrit aura une durée de vie et une courbe de développement qui est supervisée, guidée et vécue par l'entrepreneur lui-même ou elle-même.

De ce fait, l'apprentissage entrepreneurial passe souvent par plusieurs phases distinctes de croissance et de développement, de même que pour l'entreprise. Dans ces phases, trois des moments les plus difficiles, où Mowgli estime qu'un entrepreneur peut bénéficier d'au moins un mentor hautement qualifié sont:





# Le Besoin Impératif de Mentorat d'Entreprise

Au cours de chacune de ces étapes clés de transition, un mentor peut fournir des conseils et un soutien vitaux aux entrepreneurs, en les guidant à trouver courage et ressources eux-mêmes en vue de faire avancer leurs entreprises.

Au Royaume-Uni, le mentorat d'affaires est un pilier central dans l'écosystème entrepreneurial. 70%<sup>3</sup> des petites entreprises mentorées survivent cinq ans, ce qui est le double par rapport aux entrepreneurs non-mentorés.

Nous croyons qu'il est cinq à dix fois plus difficile pour une start-up de percer dans la région MENA. Ceci est à la fois dû aux interférences intrinsèques (foi, espoir et confiance) et extrinsèques (culture et société), qui ne permettent pas aux entrepreneurs d'avancer. Malgré le fait que 60%<sup>4</sup> des entrepreneurs de la région ont accès à du mentorat d'entreprise, principalement orienté conseil, une proportion significativement plus faible a accès au mentorat holistique ou relationnel.

Alors que les relations de mentorat informelles entre amis et membres de la famille sont raisonnablement communes, les relations de mentorat entrepreneuriales holistiques et focalisées en sont encore à leur tout début.

Afin de soutenir et habiliter de manière efficace ces entrepreneurs à dépasser ces barrières et conduire de ce fait une croissance économique des plus nécessaires, nous estimons que:



Une plus grande attention doit être accordée aux avantages financiers et non financiers à court et à long terme du mentorat entrepreneurial, comme partie de l'offre du développement du capital/capacité humaine



Un d'investissement plus grand doit être consacré à un encadrement de qualité dispensé aux entrepreneurs, à travers la formation et la préparation des mentors, le matching mentor-entrepreneur ainsi que la facilitation de la supervision et le soutien continus des relations de mentorat, en particulier durant la première année ; et ce en vue d'assurer que les bonnes fondations sont mises en place pour un engagement au long terme



# L'Investissement en Mentorat Réalise des Retours Importants

Les gouvernements, les institutions financières internationales (IFI), des philanthropes et des entreprises pionnières sont les principaux investisseurs dans le mentorat dans la région MENA. À ce jour, il y a eu peu de visibilité sur l'impact réel de leurs investissements sur la création économique.

L'analyse de Mowgli souligne clairement que les investisseurs ont et continuent de réaliser un impact économique et ROMI significatifs dans la région MENA, et ce grâce à la création et sauvegarde d'emplois:



A partir des investissements réalisés, l'un des plus grands ROMI découle de la création des nouveaux emplois plutôt que leur sauvegarde.

## Programmes Mowgli vs Programmes livrés par des parties tierces

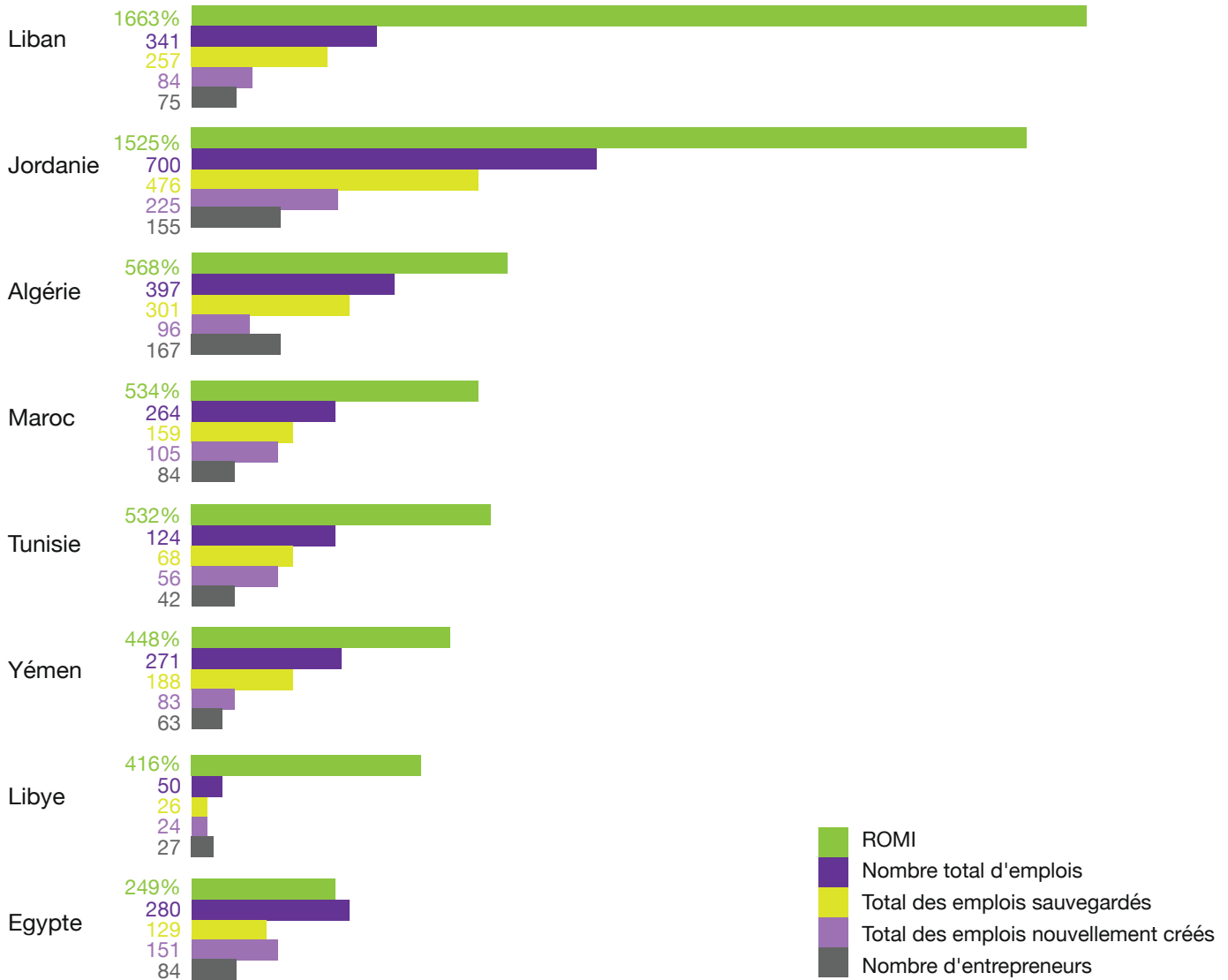
Les programmes livrés par Mowgli génèrent un retour sur investissement plus élevé pour les investisseurs en mentorat, comparés à ceux livrés par des tiers:

- Les programmes livrés directement par Mowgli représentent 46% de l'investissement réalisé. Ceci dit, ils ont généré un ROMI en création économique de 1420%
- Les programmes livrés par des tiers représentent 54% de l'investissement réalisé et un ROMI de 440%



# L'Investissement en Mentorat Réalise des Retours Importants

Schéma 1: L'analyse et classement par pays du ROMI, 2008 - 2016



La source: Mowgli 2016, BDO 2016

**Le Liban et la Jordanie réalisent les plus grands niveaux de ROMI à 1660% et 1520% respectivement.**

Il est loin d'être surprenant que le Liban ait réalisé le plus grand ROMI, étant donné que l'écosystème entrepreneurial est parmi les plus développés dans la région. Ceci fournit une justification importante pour d'avantages investissements dans le futur.

**L'Algérie a réalisé le second plus grand ROMI 570%**

Compte tenu de l'écosystème entrepreneurial naissant, moins ouvert et relativement fermé et fragmenté en Algérie, ces résultats sont encourageants pour les futurs investissements.



# L'Investissement en Mentorat Réalise des Retours Importants

Mazin Khalil entrepreneur Soudanais résidant au Soudan a rejoint le programme en Jordanie en 2013. Durant son année mentoring, il a généré à lui seul le plus haut ROMI qui est de 133,345% résultant de la création et sauvegarde 568 emplois à temps plein et partiel.

Etant donné que cela n'est pas réellement représentatif du ROI du pays, nous l'avons traité comme une anomalie et inclut dans l'analyse globale, mais pas dans l'analyse par pays.

"Nous avons tout juste remporté le Prix KAAYIA pour SudaMed au Soudan, à un moment où, en 2013, l'esprit d'entreprise était très peu connu. Un an et demi plus tard, et étant un médecin qui avait une carrière bien établie, ma vie a pris un virage tout aussi drastique qu'incroyable. En ce moment, nous avons gagné la première place dans le Prix MIT, en étant nommés l'une des 500 entreprises les plus rapides en croissance dans la région MENA.

J'étais voté comme l'un des 10 entrepreneurs les plus influents de moins de 30 ans dans la région arabe et nous avons été approchés par plus de 7 VC disposés à investir des millions de dollars en une entreprise que j'avais lancée à un peu plus de 500 dollars.

Cela ne s'est pas arrêté là, nous avons continué de gagner plus de prix y compris le prix de la meilleure entreprise de services médicaux dans la région MENA.

**Personnellement, j'attribue mes réalisations au cours de cette année à 100% à ma relation de mentorat. Mowgli était le premier et unique mentorat que j'ai reçu et ce que j'en ai tiré est ... inestimable."**

Mazin Khalil, fondateur et PDG de SudaMed  
Entrepreneur Mowgli

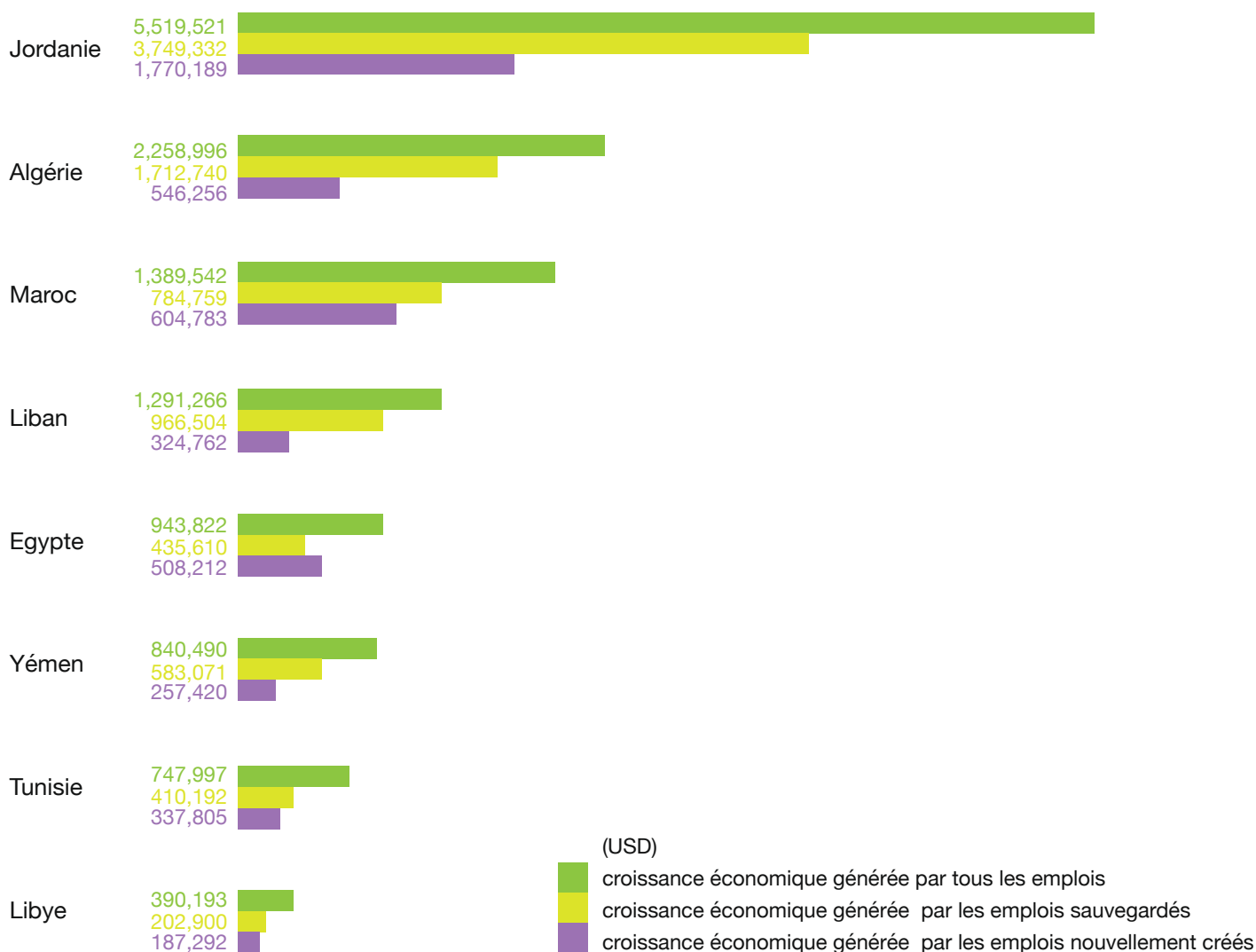






# L'Investissement en Mentorat Réalise des Retours Importants

**Schéma 2: Analyse par pays et classement de la création économique, 2008 - 2016**



La Source: Mowgli 2016, BDO 2016

**La création économique totale réalisée à travers la création et sauvegarde d'emplois durant l'année de mentorat par les entrepreneurs Mowgli est égale à 18,4 M \$.**

- \$ 9,4 millions (51%) de ce chiffre est réalisée à partir de la création de nouveaux emplois
- \$ 8.96 millions (49%) de ce chiffre est réalisée à partir de la sauvegarde des emplois existants



# L'Investissement en Mentorat Réalise des Retours Importants

**Bien que le Liban ait réalisé le meilleur retour sur investissement, la Jordanie a créé le plus haut niveau de production économique totalisant 5,5 M \$**

Ceci pourrait être attribué au fait que le lancement des programmes de Mowgli a été effectué en Jordanie, la maturité du marché en ce qui est de la compréhension du mentorat est plus élevée. De plus, un nombre plus grand d'entrepreneurs ont participé aux programmes en Jordanie

**L'Algérie a créé le deuxième plus haut niveau de production économique totalisant 2,26 M \$**

Ceci pourrait être attribué au fait que le réseau d' alumni est le plus grand dans la région, il a été créé au courant d'un projet pluriannuel et multi-programmes qui a permis la sensibilisation et le recrutement robuste en plus des économies d'échelle en ce qui concerne le soutien mis en place



# Méthodologie

1. Cette analyse a été effectuée par Mowgli et vérifiée par BDO<sup>5</sup> LLP au Royaume-Uni.
2. L'analyse ne comprend que les programmes de mentorat d'une année financés par des entreprises et gouvernements, facilités et livrés par Mowgli ou avec une tierce partie depuis 2008.
3. Cette analyse du ROMI a été basée sur la rentabilité économique dérivée du nombre d'emplois créés et maintenus par les entrepreneurs Mowgli au cours de leur première année mentoring. Ceci a été multiplié par le salaire annuel moyen avant impôt dans chacun des pays, calculé contre l'investissement initial, pour ainsi fournir la production économique dans chacune des économies individuelles et régionales

$$\text{ROMI} = (\text{emplois créés} + \text{emplois sauvegardés}) \times \frac{\text{salaire annuel moyen avant impôt}}{\text{investissement initial du projet}} = \frac{\text{production économique}}{\text{investissement initial du projet}}$$

4. L'investissement réalisé dans le mentorat correspond aux coûts contractuels pour les programmes menés par / en partenariat avec Mowgli pour divers organismes de financement
5. Le ROMI ci-dessus correspond à la création économique générée à travers le paiement d'emplois créés durant le programme de mentorat d'une année uniquement. Ceci ne comprend pas ce qui a été réalisé après cette même année. Nous prévoyons que cette tendance se poursuive de manière croissante suivant l'évolution des entreprises.
6. les salaires annuels après impôt, qui étaient plus facilement disponibles, ont été pris en compte. Nous avons utilisé les taux d'impôt sur le revenu correspondant à chaque pays afin de déterminer les salaires moyens annuels avant impôts.
7. L'information a été évaluée et revue localement. Il est reconnu que ces salaires, même si calculés selon une méthodologie unifiée pour la région MENA, dépendent grandement de si les emplois ont été créés dans des zones rurales ou en ville.
8. La monnaie utilisée pour l'analyse est la livre sterling (GBP) selon le taux de change suivant:  
1 Dollar Américain (USD) = 1,5 GBP.
9. Les projets représentant moins de 10% de l'investissement régional en mentoring à travers Mowgli n'ont pas été inclus dans cette analyse.



# Méthodologie

10. Tous les emplois de cette analyse font référence aux emplois à temps plein (FTE). Les emplois à temps partiel ont été calculés comme équivalents de 0.5 FTE.

11. 'Les Nouveaux Emplois Créés' font référence aux emplois nouvellement créés par chaque entrepreneur au courant de leur année mentoring.

12. les 'emplois sauvegardés' font référence aux emplois maintenus qui sont aussi importants que les emplois nouvellement créés.

13. Ces données ont été collectées avant la rédaction du rapport d'impact ROMI, nous sommes donc confiants que ceux-ci sont représentatifs et impartiaux.

14. Cette analyse est basée sur un taux de réponse de 60% du feedback de Fin d'Année Mentoring, collecté auprès des entrepreneurs.

15. Il est reconnu que Mowgli opère dans chacun des écosystèmes entrepreneuriaux et que plusieurs acteurs ont le mérite de développer les entrepreneurs ce qui a résulté en l'impact mentorat réalisé.

16. Il est reconnu que les mentors contribuent à des niveaux différents d'impact et de bénéfices aux entrepreneurs qu'ils soutiennent, aux organisations au sein desquelles ils travaillent et à la société dans un sens plus large. Ces contributions ne sont pas incluses dans ce rapport.

17. L'analyse plus haut n'inclut pas la croissance économique créée par les entreprises des entrepreneurs Mowgli accompagnés, ce qui agrandirait de manière significative la création économique totale et le ROMI réalisés.

5. The model used by management to calculate project ROI for 2015 uses a number of variables. These include average per capita post-tax income per country (as extracted from [www.nationmaster.com](http://www.nationmaster.com)) and income tax rates per country. The extraction of the data for average per capita post-tax income per country, the income tax rates per country and the mathematical accuracy of the model have been independently verified by BDO LLP on a sample basis. BDO LLP's work was performed under the provisions of International Standard of Related Services (ISRS) 4400 'Engagements to perform agreed upon procedures and did not constitute an audit or a review performed in accordance with relevant standards

# Background

La fondation Mowgli est une organisation de mentorat internationale primée et basée au Royaume Uni qui travaille avec les gouvernements locaux et internationaux, les institutions financières, les philanthropes et les entreprises à travers 14 pays afin de fournir des programmes de mentorat qui habilitent les entrepreneurs à conduire la croissance économique et renforcer le leadership.

Mowgli fournit des programmes de mentoring qui inspirent, connectent et guident les entrepreneurs et leaders à dépasser les challenges personnels et professionnels à travers:

- La formation et le suivi des mentors
- Le renforcement des entrepreneurs et leurs business en les matchant avec des mentors formés et en facilitant et supervisant des relations au long terme
- La construction d'une communauté internationale de mentors formés et d'entrepreneurs capables d'accéder à des opportunités de networking, d'apprentissage et de croissance

Mowgli dispose d'un réseau d'alumni de plus de 1680 membres et a matché plus de 780 entrepreneurs et mentors dans 14 pays; Algérie, Bahreïn, Egypte, Jordanie, Liban, Libye, Maroc, Palestine, Qatar, Arabie Saoudite, Syrie, Tunisie, Yémen et Royaume-Uni.

En 2016, le Conseil Européen de Mentorat et de Coaching - European Mentoring & Coaching Council (EMCC) a décerné le Prix Européen de la Qualité (EEQ) à Mowgli pour son programme le Mowgli Mentoring Expérience (MME). En 2012, Mowgli a reçu le Prix Mohammed bin Rashid pour les Jeunes Dirigeants d'Entreprises dans la catégorie «Meilleur réseau mentoring dans la région arabe».




## **Confidentiality:**


The information and methodologies outlined herein are proprietary and their expression in this document is copyrighted, with all rights reserved to Mowgli Foundation.



# Connectez-vous avec nous

 /mowglitweets

 /mowglifoundation

 /the-mowgli-foundation

 /mowglifoundation

Site Web: [mowgli.org.uk](http://mowgli.org.uk)

Email: [info@mowgli.org.uk](mailto:info@mowgli.org.uk)

Newsletter trimestrielle: abonnez-vous

Siège au Royaume Uni:

St. Nicholas House Office G.04, 31-34 High Street Bristol BS1 2AW United Kingdom

Tel: +44 (0) 1172020137

Numéro de charité au Royaume Uni:1127087

Numéro d'enregistrement Duns:06587752