

# BOITE A OUTILS DE GESTION DE CRISE COVID-19 POUR LES ENTREPRISES APPARTENANT A DES FEMMES

Guide SheTrades Commonwealth

La traduction de ce document de l'anglais au français a été réalisée avec le soutien du projet SheTrades AfCFTA, financé par la GIZ.

## Boîte à outils de gestion de crise COVID-19 pour les entreprises appartenant à des femmes<sup>1</sup>

### Sommaire

Boîte à outils de gestion de crise COVID-19 pour les entreprises appartenant à des femmes .....	1
A. Contexte.....	1
Initiative SheTrades .....	1
Projet SheTrades Commonwealth .....	1
Boîte à outils de gestion de crise COVID-19 SheTrades Commonwealth pour les entreprises appartenant à des femmes .....	2
B. Note d'orientation à l'intention des entreprises appartenant à des femmes sur la gestion des crises et la planification de la reprise .....	3
C. Aperçu de la boîte à outils de gestion de crise SheTrades Commonwealth et du canevas du Plan d'action pour la résilience et la reprise .....	4
1. Boîte à outils de gestion de crise COVID-19 .....	4
2. Canevas du Plan d'action pour la résilience et la reprise .....	4
3. Ressources supplémentaires recommandées.....	11

### A. Contexte

#### Initiative SheTrades

Le Centre du commerce international a lancé l'initiative SheTrades pour créer un écosystème de solutions intégrées qui autonomisent les femmes sur le plan économique grâce à une plus grande participation au commerce et à l'investissement.

**L'objectif** : connecter 3 millions de femmes au marché à l'horizon 2021.

**Un plan** : travailler avec des partenaires, y compris les gouvernements, le secteur privé, les organisations internationales et autres pour élargir les opportunités pour les femmes entrepreneurs.

Grâce aux activités nationales, SheTrades permet aux femmes entrepreneurs d'améliorer la qualité de leurs produits et services.

#### Projet SheTrades Commonwealth

---

<sup>1</sup> Les informations fournies dans le présent guide sont exactes au moment où elles ont été rendues publiques (21 mai 2020). Cependant, la situation entourant la crise de la COVID-19 évolue et nous anticipons des changements de chiffres et de descriptions sur l'actualité.

\* Ceci est un document de travail et n'a pas été officiellement édité par le Centre du commerce international.

Le projet SheTrades Commonwealth vise la croissance économique et la création d'emplois dans les pays du Commonwealth en permettant une participation accrue des entreprises appartenant à des femmes au commerce international. Le projet est financé par le ministère britannique du Développement international et mis en œuvre par le Centre du commerce international (ITC) dans le cadre de l'initiative SheTrades.

**Soutien à l' échelle du Commonwealth :** SheTrades Outlook, un résultat clé du projet, est un outil de cartographie interactif innovant qui se concentre sur la manière dont les pays soutiennent la participation des femmes au commerce international. Les décideurs, les partenaires du secteur privé et d'autres parties prenantes bénéficieront d'un accès à l'analyse de la législation et des résultats, des meilleures pratiques et des documents clés.

**Interventions au niveau** des pays : Le projet SheTrades Commonwealth soutient :

- i) Les entreprises appartenant - à des femmes pour les rendre plus compétitives et les connecter aux marchés, en renforçant leur compétitivité et leur capacité à participer au commerce, grâce à une formation intensive, au mentorat et à l'encadrement. En plus de soutenir leur participation à des foires commerciales et à d'autres activités de création d'opportunités d'affaire
- ii) Les organisations de soutien aux entreprises (BSO) pour améliorer leurs offres de services pour les femmes entrepreneurs. Elles apporteront également un soutien direct aux entreprises appartenant à des femmes,
- iii) Les partenaires du secteur privé/associé - - pour adopter des pratiques commerciales qui créent des opportunités économiques pour les entreprises appartenant à des femmes.

Le projet est mis en œuvre au Bangladesh, au Ghana, au Kenya et au Nigeria, dans les secteurs suivants : agriculture, textile et habillement, technologies de l'information et de la communication et externalisation des processus métiers, et tourisme.

[Boîte à outils de gestion de crise COVID-19 SheTrades Commonwealth pour les entreprises appartenant à des femmes](#)

Au cours des dernières semaines, le monde a connu un changement monumental dans son mode de fonctionnement en raison de la pandémie COVID-19 en cours. Au 22 juillet 2020, plus de 15 millions de cas confirmés de COVID-19 avaient été signalés dans le monde. Tous les pays et secteurs du projet STC ont été touchés.

Pour répondre à la crise, le projet est passé par une première phase de compréhension. Les efforts au cours de cette phase se sont concentrés sur la collecte d'informations auprès des bénéficiaires et des partenaires du projet sur l'impact initial de la COVID-19 sur leur personnel et leurs opérations ainsi que sur leurs besoins immédiats.

Pour répondre aux besoins identifiés, le projet STC a mis à disposition des outils, des ressources et des moyens de partage d'informations aux entreprises appartenant à des femmes en particulier, et aux micros, petites et moyennes entreprises en général. Notre priorité pendant cette période est de continuer à soutenir notre réseau de femmes, d'entreprises et de partenaires pour s'assurer qu'ils résistent aux aléas des incertitudes économiques.

Pour cette raison, le projet STC a développé une boîte à outils de gestion de crise COVID-19 pour les entreprises. L'idée consiste à créer un guichet unique pour les entreprises sur les outils et les ressources dont elles ont besoin pour gérer **le changement et mener la planification en dépit de l'incertitude.**

## Les principaux objectifs de la boîte à outils sont les suivants:

- Orienter les entreprises sur une approche pour " évaluer " de manière réaliste l'impact de la crise sur elles;
- Guider les entreprises sur la manière de définir clairement une voie à suivre;
- Accompagner les entreprises dans l'élaboration d'un plan d'action adaptatif et réactif au changement.

## B. [Note d'orientation à l'intention des entreprises appartenant à des femmes sur la gestion des crises et la planification de la reprise](#)

Les hommes et les femmes, les garçons et les filles vivent et réagissent à la crise de différentes manières.

Dans plusieurs communautés à travers le monde, les femmes sont censées assumer le rôle de premières dispensatrices de soins au sein du ménage, par exemple, élever les enfants, s'occuper des personnes âgées, maintenir l'harmonie au sein de la famille. En période de crise, et en particulier dans le contexte du confinement occasionné par la COVID-19, le besoin et les attentes des femmes pour assumer ces rôles sont accrus.

En raison de ce qui précède et du fait que les femmes ont moins de contrôle sur l'utilisation et la distribution des ressources, les femmes chefs d'entreprise sont confrontées à un fardeau disproportionné pendant la pandémie. Ce problème est aggravé par le fait que nombre de leurs entreprises ont été durement touchées par la pandémie de la COVID-19.

C'est dans cet esprit que cette boîte à outils a été développée et simplifiée en un format de classeur pour une facilité d'utilisation.

## COMMENÇONS

Il est recommandé à l'utilisateur de réserver 30 minutes par jour pour évaluer son chemin de résilience commerciale et sa stratégie de survie. Pour tirer le meilleur parti de cette boîte à outils, le projet Commonwealth propose les idées suivantes pour aider les femmes à gérer leurs différents rôles tout en maintenant leur entreprise à flot:

1. Télécharger le canevas du Plan d'action pour la résilience et la reprise (RRAP) ;
2. Passer 30 minutes par jour à réfléchir aux divers défis et opportunités présentés par la pandémie ;
3. Écrire vos pensées dans un cahier ;
4. Trouver un compagnon d'affaires ou un partenaire de travail (par exemple du réseau SheTrades) pour servir de caisse de résonance et fournir des commentaires (pas un " bini-oui-oui ", mais une personne qui peut donner une opinion objective et honnête sur vos pensées et vos idées).
5. Vous libérer pour faire ce qui vient naturellement et spontanément dans votre entreprise. Par exemple, changer de modèle d'entreprise, adopter la numérisation, etc.
6. Vous reporter à la boîte à outils de gestion de crise COVID-19 SheTrades Commonwealth pour obtenir des ressources et des modèles supplémentaires ;
7. Lorsque des jeunes adultes de plus de 18 ans sont présents, demander leur avis et recueillir leurs idées sur la voie à suivre pour l'entreprise ;

8. Tester vos idées dès que possible et apprendre rapidement ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas ;
9. Ne pas hésiter à contacter l'équipe SheTrades de votre pays pour un soutien supplémentaire ;
10. Ne pas vous décourager, continuer d'avancer !

## C. [Vue d'ensemble de la boîte à outils de gestion de la crise SheTrades Commonwealth et du canevas du Plan d'action pour la résilience et la reprise](#)

### 1. [Boîte à outils de gestion de crise COVID-19](#)

La crise de la COVID-19 a déclenché une série d'événements économiques et sociaux mondiaux, qui ont provoqué des incertitudes et des changements rapides dans l'environnement des affaires. Reconnaisant le rôle important des femmes dans l'économie mondiale et la contribution des entreprises appartenant à des femmes (WOB) à une croissance économique durable et à des moyens de subsistance sûrs, le projet SheTrades Commonwealth a développé cette boîte à outils pour soutenir les efforts des entreprises appartenant à des femmes en matière de résilience et de reprise.

La [boîte à outils de gestion de](#) crise COVID-19 est un point de référence unique pour les entreprises appartenant à des femmes, à la recherche de ressources et d'outils pour guider et éclairer leur processus de prise de décision pendant et après la crise COVID-19. Elle comprend les ressources suivantes :

- Le canevas du Plan d'action pour la résilience et la reprise
- Une collection de guides et de modèles de planification d'entreprise et de prise de décision pertinents
- Des références à des ressources en ligne, des webinaires, des formations et des outils d'information commerciale de l'ITC.

### 2. [Canevas du Plan d'action pour la résilience et la reprise \(canevas RRAP\)](#)

Le canevas du Plan d'action pour la résilience et la reprise est un outil d'évaluation et de planification d'entreprise, conçu pour aider les entreprises appartenant à des femmes dans la prise de décision rapide et efficace pendant une crise.

Le canevas du Plan d'action pour la résilience et la reprise a pour fonction de s'assurer que les entreprises appartenant à des femmes ont une image complète de l'impact actuel et prévu de la crise sur leurs activités. Cela augmente la probabilité que les entreprises appartenant à des femmes soient en avance sur la courbe et se préparent à des changements soudains dans le paysage commercial local, régional et mondial, ce qui les rend plus résilientes et augmente leurs chances de reprise.

Le projet STC reconnaît que les entreprises appartenant à des femmes jouent souvent un double rôle dans la société, c'est-à-dire les rôles de dispensatrices de soins et des chefs d'entreprise.

Partout dans le monde, et dans les pays où le projet STC est opérationnel, nous constatons que l'une des conséquences immédiates de la crise de la COVID-19 a été l'expansion de ces deux rôles. La responsabilité des femmes chefs d'entreprises comprend désormais, dans de nombreux cas, l'enseignement à domicile de leurs enfants et la gestion de leur entreprise avec une responsabilité plus grande pour la sécurité et les moyens de subsistance de leurs employés. L'enquête d'impact COVID-19 sur les entreprises appartenant à des femmes du projet menée en mars 2020 a montré que 55 % des répondants devaient soit temporairement réduire les heures d'emploi de leur personnel, soit licencier complètement du personnel.

Ce rôle élargi se traduit par une pression supplémentaire sur le temps des femmes chefs d'entreprise : les entreprises appartenant à des femmes qui, à ce moment critique, doivent être à la tête des efforts de résilience et de reprise ont désormais moins de temps pour rechercher, planifier et élaborer des stratégies pour leurs entreprises.

La boîte à outils et le canevas du Plan d'action pour la résilience et la reprise qui l'accompagne sont conçus pour soutenir les entreprises appartenant à des femmes dans la recherche, la planification et l'élaboration de stratégies pendant la crise, facilitant ainsi la prise de décision agile.

Un canevas du Plan d'action pour la résilience et la reprise exhaustif sert de feuille de route unique et complète pour les entreprises appartenant à des femmes pendant la crise. Capturer des informations sur l'emplacement de l'entreprise, la direction dans laquelle elle souhaite orienter ses activités, les obstacles dont il faut tenir compte et les mesures pour les contourner.

<b>[Nom de l'entreprise]</b>		<b>[Date d'examen]</b>		<b>[Date du prochain examen]</b>	
<b>(1) Objectif stratégique:</b>			<b>(2) Équipe responsable:</b>		
<b>(3) Analyse d'impact sur les activités :</b>					
<b>(4) Analyse de scénario</b>					
	<b>Scénario 1 (indicateurs clés)</b>	<b>Scénario 2 (indicateurs clés)</b>	<b>Scénario 3 (indicateurs clés)</b>	<b>Scénario 4 (indicateurs clés)</b>	
<b>Risques</b>					
<b>Opportunités</b>					
<b>Meilleure réponse (actions urgentes)</b>					
<b>(5) Action stratégique (prochaines étapes)</b>			<b>(6) Contraintes (en particulier en ce qui concerne l'opérationnalisation des mesures d'intervention)</b>		
<b>(7) Ressources nécessaires (humaines, infrastructures matérielles / immatérielles, connaissances / compétences)</b>					

*Figure : 1 Canevas du Plan d'action pour la résilience et la reprise*



a) Une approche en 8 étapes pour suivre le canevas du Plan d'action pour la résilience et la reprise



Le canevas du Plan d'action pour la résilience et la reprise (RRAP) est conçu pour guider les entreprises dans la planification en période d'incertitude. Il comprend des éléments de gestion de crise, de planification de la continuité des activités et d'analyse de scénarios.

Le canevas du Plan d'action pour la résilience et la reprise fournit une stratégie globale de résilience et de relèvement. Bien que les MPME soient généralement prédisposées à s'adapter dans des conditions incertaines, la majorité des MPME ne disposent pas des ressources nécessaires pour mener une analyse approfondie de l'impact de la crise de la COVID-19 sur leurs entreprises et ne sont généralement pas structurées pour développer des plans fiables.

Le canevas du Plan d'action pour la résilience et la reprise soutient donc les entreprises avec des (ré)évaluations stratégiques, une planification et une prise de décision opportunes. Permettre aux entreprises de tirer parti de leur adaptabilité en anticipant le changement et en planifiant en conséquence.

**Étape 1 : Objectif / approche stratégique**

Quel est l'objectif stratégique et l'approche de votre entreprise en matière de résilience et de reprise ? C'est l'objectif global que l'on vise à atteindre. Il s'agira d'une description de l'orientation générale d'une entreprise par le biais de sa planification des actions et de la reprise. Il guidera les opérations et la communication internes et externes tout au long de la crise.

**Exemple 1 : Objectif stratégique**

**(1) Objectif stratégique<sub>o</sub>**: Nos deux priorités sont les suivantes : i) Assurer la santé et la sécurité de nos employés et fournisseurs directs <sub>o</sub>; ii) Poursuivre les opérations commerciales et la prestation de nos services en maintenant et en respectant la qualité de nos produits et services pour continuer de mériter la confiance de nos clients.

**Étape 2 : Équipe d'intervention**

Qui est responsable du plan de relance des entreprises et quel rôle joue-t-il dans l'entreprise ? Quelle équipe aidera à atteindre l'objectif décrit à l' "Étape 1" ? Qui sera responsable des différents éléments ? Qui est responsable de la planification et de la mise en œuvre du plan d'action de résilience et de reprise ?

L'équipe / la personne pilotant l'action en fonction de la taille de l'entreprise, sera responsable du suivi de la mise en œuvre de votre canevas du Plan d'action pour la résilience et la reprise. Il

s'agit de rapporter les problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent. L'équipe doit avoir le soutien et l'autorité de la direction pour agir.

Exemple 2 : Équipe d'intervention

### Étape 3 : Analyse d'impact sur les activités

#### (2) Équipe d'intervention :

Mme Y, PDG ; Mme X, chef des opérations (chef d'équipe) ; M. V, directeur des finances..

Quelle est votre compétence commerciale principale ?<sup>2</sup> Quel impact la crise a-t-elle eu sur les opérations, les employés, les clients et les finances de l'entreprise ? Ceci capture l'état actuel d'une entreprise. Cette étape doit guider une entreprise dans la compréhension de l'impact de la crise sur ses compétences de base et sa capacité à continuer à fournir son produit / service. Posez-vous 3 questions principales :

- i. Quelle est votre compétence commerciale principale ?
- ii. Quel est l'état actuel de nos activités, c'est-à-dire les opérations, les personnes, les clients et les finances ?
- iii. Comment la crise a-t-elle affecté les points i) et ii) ci-dessus ?

Exemple : 3Analyse d'impact sur les activités

#### (3) Analyse d'impact sur les activités

Compétences phares des entreprises : service client ; **qualité des produits** ; **service de livraison agile**

Opérations : Stock disponible pour la production sur 90 jours à 50 % de capacité ; les fournisseurs étrangers ont fermé leurs portes mais les fournisseurs locaux continuent la production (en particulier les personnes traitant le karité à domicile ) ; Personnes : aucun membre du personnel exposé au virus ; tous les employés à risque sont en quarantaine ; mises à jour régulières **aux employés via WhatsApp** Clients : **la communication avec les clients a été considérablement réduite, 90 % des clients ont été sans rendez-vous**, nous n'avons pas de système existant pour poursuivre l'engagement ou atteindre de nouveaux clients. Nous communiquons avec les 10 % de clients de longue date et disposons d'une base de données contenant leurs informations Finances / Légalités : Avec la réduction des ventes due à la fermeture des magasins, les encaissements ont chuté et nous remboursions toujours le prêt bancaire existant.

### Étape 4 : Analyse du scénario

Cartographiez les scénarios de positif, légèrement négatif, grave à catastrophique. Quels sont les risques, les opportunités et les réponses possibles à chaque scénario ? Entrez quatre scénarios différents qui pourraient se dérouler pendant et après la crise. Énumérez les risques associés en fonction de votre projection dans chaque scénario. Identifiez spécifiquement ce qui

<sup>2</sup> L'analyse des compétences de base est le processus d'identification des forces et attributs fondamentaux d'une entreprise, qui sont uniques et servent à la différencier de ses concurrents, ainsi que la façon de capitaliser sur ces capacités de base pour construire un avantage concurrentiel durable. Reportez-vous à la boîte à outils de gestion de crise STC pour un " modèle d'analyse des compétences de base ".

pourrait se produire en interne ou en externe à cause de la COVID-19. Ensuite, décrivez / détaillez la meilleure réponse que vous pouvez prendre dans chaque scénario, tout en tenant compte des informations / résultats de votre analyse d'impact sur les activités et de votre objectif stratégique.

*Exemple 4 : Analyse de scénario*

<b>(4) Analyse de scénario</b>			
<b>Scénario.1 (indicateurs clés)</b>	<b>Scénario.2</b>	<b>Scénario.3</b>	<b>Scénario.4</b>
<p>Le confinement est levé dans 14 jours, mais seuls les services / entreprises essentiels sont autorisés à fonctionner. Les services publics restent fermés. <b>L'entreprise continue de fonctionner à 50 % de sa capacité</b></p>	<p>Le confinement se poursuit pendant 60 jours. Les frontières interétatiques et étatiques sont fermées indéfiniment.</p>	<p>Le confinement a été levé après 30 jours, mais une forte augmentation des cas confirmés au Nigeria et des tests limités poussent d'autres pays à imposer des restrictions commerciales aux personnes et aux marchandises en provenance du Nigeria. Déconnectées des fournisseurs internationaux, les restrictions sur les biens et les personnes font peser une lourde charge financière sur les entreprises</p>	<p>Le confinement reste maintenu pendant 60 jours, pendant ce temps, <b>la réduction de l'activité économique provoque une hausse du coût des intrants</b></p>
<p><i>Risques:</i> La demande de nos produits baisse encore Pression sur la trésorerie</p>	<p><i>Risque :</i> Déconnectés des fournisseurs et épuisement important des stocks.</p>	<p><i>Risques :</i> Déconnectées des fournisseurs internationaux, les restrictions sur les biens et les personnes exercent une forte pression sur la conformité de la production, la perte d'acheteurs internationaux</p>	<p><i>Risques :</i> l'augmentation des prix ajoute une pression supplémentaire sur les finances de l'entreprise et la capacité de rembourser la dette existante, de payer les employés et d'acheter des intrants de production</p>
<p><i>Opportunités:</i> Les services essentiels fonctionnent toujours, capacité inutilisée dans nos opérations de livraison en raison de la baisse des commandes clients.</p>	<p><i>Opportunités :</i> Adhésion à XX coopérative / association</p>	<p><i>Opportunités :</i> Opportunités régionales au sein de la CEDEAO</p>	<p><i>Opportunités :</i> Fonds gouvernemental de soutien aux PME ; partenariats commerciaux</p>
<p><i>Meilleure réponse (actions urgentes) :</i> Tirez parti des compétences commerciales essentielles et soustraites les services de livraison et les</p>	<p><i>Meilleure réponse (actions urgentes):</i> Atteindre les membres de la coopérative / association et se connecter avec les producteurs étatiques en amont</p>	<p><i>Meilleure réponse (actions urgentes):</i> Mener des études de marché sur la demande de produits au sein de la CEDEAO pour cibler de nouveaux marchés</p>	<p><i>Meilleure réponse (actions urgentes):</i> Demander une subvention / un financement du gouvernement pour amortir l'impact sur les</p>

services clients à des entreprises externes essentielles.		et fournisseurs régionaux	activités ; contacter des partenaires commerciaux et explorer les achats en gros
---	--	---------------------------	--

### Étape 5 : Action stratégique

Quelles sont vos prochaines étapes ? Sur la base de votre analyse des étapes 3 et 4, identifiez des solutions spécifiques. Quelle est la prochaine étape la plus raisonnable pour votre entreprise ? Incluez un calendrier pour chaque étape d'action. Assurez-vous que vos étapes d'action stratégique correspondent à votre objectif stratégique ?

#### Exemple 5 : Action stratégique

**(5) Action stratégique. Assurer la survie et réorienter les opérations commerciales actuelles vers les compétences de base en :**  
**Cartographiant des services essentiels dans le domaine d'activité**  
 Élaborant un plan de marketing et de tarification conforme à l'approche

### Étape 6 : Contraintes

Quelles sont les contraintes aux étapes d'actions stratégiques identifiées ? Quels sont les obstacles à la mise en œuvre des solutions identifiées à l'étape 5 ?

#### Exemple 6 : Contraintes

#### **(6) Contraintes**

L'entreprise opère actuellement en utilisant un engagement analogique ou en face à face avec les clients. L'externalisation de notre service exercera une pression supplémentaire sur notre système et affectera la qualité de notre service. L'absence en ligne limite notre portée marketing. **Aucun membre de notre équipe n'est qualifié / compétent en marketing numérique**

### Étape 7 : Ressources requises

De quelles ressources avez-vous besoin pour mettre en œuvre vos étapes d'action ? De quelles ressources avez-vous besoin pour mettre en œuvre les solutions de continuité d'activité / les étapes d'action stratégique (étape 5) et pour surmonter les contraintes (étape 6) ?

Quels sont les institutions, les partenaires existants qui peuvent fournir ces ressources, par exemple - quelle banque ? Services de conseil en ressources humaines, personnel à temps partiel, plates-formes de commerce électronique, fournisseurs / places de marché pour augmenter les points de vente, etc.

### Exemple 7 : Ressources requises

**(7) Ressources requises (humaines, infrastructures matérielles / immatérielles, connaissances / compétences)**

- Logiciel de gestion logistique
- Site Web professionnel où les entreprises peuvent commander et payer les enlèvements et la livraison

### Étape 8 : Test du canevas du Plan d'action pour la résilience et la reprise

Mon canevas montre-t-il une direction claire vers l'objectif stratégique d'entreprise précédemment identifié ? Votre réponse à l'étape 5 appuie-t-elle votre objectif global à l'étape 2 ? Votre équipe a-t-elle une vision claire sur son rôle ? Avez-vous un message de communication clair ?

### 3. Ressources supplémentaires recommandées

Voici une liste de ressources supplémentaires pour aider les entreprises à approfondir leur planification, toutes accessibles sur la page de la boîte [à outils SheTrades Commonwealth pour la COVID-19.](#)

#### a) Webinaires

- Gestion de crise pour les MPME par Maersk et Twill
- Diriger en temps de crise

#### b) Modèles de planification d'entreprise

- Formulaires d'évaluation commerciale
- Auto-évaluation de la continuité des activités
- Modèles d'objectifs stratégiques
- Modèle de compétence de base
- Modèle d'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces
- Modèle d'analyse de scénario

#### c) Ressources en ligne

- Tableau de bord ITC Covid-19 : [macmap.org/covid19](http://macmap.org/covid19)
- SheTrades.com
- Outils d'analyse de marché de l'ITCo: [marketanalysis.intracen.org](http://marketanalysis.intracen.org)
- Académie du commerce pour les PME de l'ITCo: [learning.intracen.org/](http://learning.intracen.org/)