

# SME BUSINESS TRAINING AND COACHING LOOP

---

*MANUEL*



SME  
loop

---

Publié par

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

# TABLE DES MATIÈRES

**Publié par :**  
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges sociaux :  
Bonn et Eschborn

Programme global "Centres d'innovations vertes pour le secteur agroalimentaire"  
Centre de compétences Développement du secteur privé

Friedrich-Ebert-Allee 36  
53113 Bonn  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)

**Rédaction :**  
Ralf Barthelmes, Kay Grulich, Ralf Arning, Anna Wanetschek en collaboration avec Alphonso S.O. Campbell, Samson Moura Kougbadi, Aloupea Nossa Ahoussa Chris Reichert, Verni Vijayarajah et Sebastian Reichert

**Édition et mise en page :**  
Gloria Stratmann

**Photos : avec l'aimable autorisation de**  
Programme global Centres d'innovations vertes pour le secteur agroalimentaire  
Promotion de l'emploi des jeunes par le développement agricole, Sierra Leone

**Lien URL :**  
<https://dms.giz.de/dms/lisapi.dll/app/nodes/285720106>

La responsabilité des contenus des sites web et exercices externes mis en lien dans le présent manuel incombe exclusivement à leurs propriétaires respectifs. La GIZ se distancie expressément de ces contenus.

La GIZ assume la responsabilité des contenus de la présente publication.

Bonn, avril 2019

	<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES</b>	<b>02</b>
	<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>03</b>
<b>1</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>04</b>
	1.1 Histoire du SME Loop	06
	1.2 Au sujet de ce manuel	07
	1.3 Comment utiliser ce manuel	07
<b>2</b>	<b>L'APPROCHE SME LOOP</b>	<b>09</b>
<b>3</b>	<b>DÉFINISSEZ VOTRE SME LOOP – PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET PRISE DE DÉCISIONS</b>	<b>15</b>
	3.1 Cartographie de l'environnement et du système de coopération	16
	3.2 Fixer les limites	16
	3.3 Définition des objectifs et du groupe cible	17
	3.4 Coopération avec les parties prenantes, pilotage et planification tournée vers la pérennité	19
<b>4</b>	<b>PRÉPARATION ET MISE EN ROUTE</b>	<b>21</b>
	4.1 Ressources humaines nécessaires	22
	4.2 Coûts à prendre en considération	24
	4.3 Conception d'un système M&E	25
	4.3.1 Le suivi du Loop en tant que partie intégrante du système de suivi du programme global	26
	4.3.2 Développement du système M&E	26
	4.4 Promotion du Loop	27
	4.5 Coopération avec les partenaires	27
	4.6 Sélection des fournisseurs de services	28
	4.7 Sélection des formateurs et des coaches	29
	4.8 Développement des capacités des fournisseurs de services, formateurs et coaches	30
	4.8.1 Développement progressif des capacités des fournisseurs de services	31
	4.9 Prise de contact avec les institutions financières	31
	4.10 Identification et présélection des entrepreneurs	33
	4.10.1 Information et identification des participants potentiels	33
	4.10.2 Processus de candidature	34
	4.10.3 Présélection	34
<b>5</b>	<b>ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE DU SME LOOP</b>	<b>35</b>
	5.1 Évaluation et sélection des entrepreneurs	36
	5.2 Les formations – structure et méthodes	38
	5.3 Le coaching – structure et méthodes	39
	5.4 Soutien supplémentaire pour les agences de mise en œuvre et les institutions financières impliquées	41
<b>6</b>	<b>CONCLUSION DU LOOP ET PERSPECTIVES</b>	<b>43</b>
	6.1 Cérémonie de certification	44
	6.2 Analyse	45
	6.3 Partage des apprentissages	45
	<b>ANNEXES</b>	<b>47</b>

## LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYM

<b>AgBAIT</b>	Agricultural Business Analysis and Investment Training <i>Analyse du fonctionnement économique et formation en investissement pour exploitations agricoles</i>
<b>BDS</b>	Business Development Services <i>Services de développement des entreprises</i>
<b>BIP</b>	Business Improvement Plan <i>Plan d'amélioration de l'entreprise</i>
<b>CEFE</b>	Competency Based Economies Formation of Enterprise <i>Création d'entreprise et formation d'entrepreneurs</i>
<b>EMPRETEC</b>	Acronyme espagnol pour emprendedores y tecnologia (entrepreneurs et technologie), programme intégré du CNUCED pour le renforcement des capacités entrepreneuriales. Il encourage la mise en place de structures institutionnelles pérennes destinées à aider les entrepreneurs prometteurs à créer des petites et moyennes entreprises innovantes et compétitives à l'échelle internationale
<b>PEE</b>	Programme d'encouragement à l'emploi (GIZ)
<b>GIZ</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
<b>CIV</b>	Centres d'innovations vertes pour le secteur agroalimentaire
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la communication
<b>BIT</b>	Bureau international du travail
<b>M&amp;E</b>	Monitoring and Evaluation <i>Suivi et Évaluation</i>
<b>PE</b>	Protocole d'entente
<b>MPME</b>	Micro, petites et moyennes entreprises
<b>ToT</b>	Training of Trainers <i>Formation des formateurs</i>
<b>ToC</b>	Training of Coaches <i>Formation des coachs</i>
<b>SIYB</b>	Start and improve your business <i>Démarrer et améliorer votre entreprise</i>
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>CNUCED</b>	Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement

## AVANT-PROPOS

La pauvreté reste l'un des principaux problèmes à l'échelle de la planète, et c'est encore plus vrai pour les zones rurales des pays du Sud. La création de nouveaux emplois et la promotion des emplois dignes font partie des stratégies clés pour combattre la faim et la pauvreté. Les petites et moyennes entreprises (PME), acteurs essentiels de la création d'emploi, représentent la majeure partie des entreprises dans pratiquement tous les pays du monde. Les PME jouent un rôle considérable en matière d'innovations techniques et socio-économiques. Elles fournissent une part importante des emplois et contribuent à la stabilité sociale, au dynamisme économique, à l'innovation et à la croissance. En outre, les PME sont cruciales non seulement pour la formation des jeunes, mais également pour le développement des talents d'entrepreneuriat.

Dans nos économies globalisées et libéralisées, les PME orientées vers la croissance sont en proie à une pression de plus en plus forte en termes de concurrence. De nombreuses PME des pays du Sud font non seulement face à des contextes peu propices, mais elles sont également créées au sein de larges économies parallèles qui n'offrent pas toujours aux entreprises les conditions requises pour bénéficier des opportunités offertes par le dynamisme des marchés.

La politique de la GIZ est de promouvoir de manière spécifique le potentiel des entreprises en fonction du contexte dans lequel elles évoluent. Nous soutenons les approches et les institutions qui encouragent une croissance durable et inclusive des PME. En outre, notre définition de la promotion de l'emploi est tournée vers une approche intégrée qui s'appuie sur des mesures personnalisées afin de lutter systématiquement contre le chômage et le sous-emploi. C'est la raison pour laquelle nous encourageons la promotion des opportunités d'emploi au sein du secteur privé, renforçons la capacité d'accès à l'emploi des personnes en recherche d'emploi et soutenons le rapprochement entre les entreprises et les demandeurs d'emploi. Dans l'idéal, ce travail est intégré dans le cadre d'un conseil stratégique destiné à améliorer les conditions cadres de la création d'emploi.

Le SME Loop (Small and Medium Enterprises Business Training and Coaching Loop) constitue un élément stratégique prometteur de cette approche intégrée dans la mesure où il renforce la demande de main d'œuvre d'un point de vue aussi bien qualitatif que quantitatif. En combinant la formation entrepreneuriale et le coaching individuel, le SME Loop encourage différentes options de croissance pour les PME. L'aide est ainsi personnalisée pour mieux s'adapter aux besoins et exigences de chaque entreprise. Le SME Loop s'adresse aussi bien aux entreprises formelles qu'aux entreprises informelles, aux entrepreneurs alphabétisés qu'aux entrepreneurs analphabètes, et couvre tous les secteurs de l'économie locale. Des opportunités d'emplois productifs sont ainsi créées, notamment pour les jeunes des régions rurales. Les principaux atouts du SME Loop sont la stimulation de l'économie locale, l'encouragement de changements structurels inclusifs et la création de perspectives économiques, notamment à l'intention de la jeune génération montante.

Le présent manuel est destiné à guider les projets et institutions qui souhaitent mettre en œuvre le SME Loop. Ce manuel compile toutes les étapes essentielles et les informations générales nécessaires pour démarrer.

Nous vous souhaitons une lecture intéressante et stimulante et attendons avec impatience le récit de votre propre expérience du SME Loop !

**Dr. Sonja Kurz**  
Direction du centre de compétences  
« Economic policy and private sector promotion » - GIZ



CHAPITRE 1

# INTRO- DUCTION

# 1. INTRODUCTION

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle crucial dans le développement économique et social de nombreux pays. Les PME sont des acteurs essentiels de l'innovation économique et technique ; elles contribuent pour une large part aux emplois et aux impôts, à la stabilité sociale, au dynamisme économique et à la croissance d'un pays.

Pourtant, dans de nombreux cas, les PME ne sont pas en mesure de remplir correctement leur rôle au sein de la société et de l'économie du pays. Des environnements d'affaires peu favorables freinent la création, les investissements et la croissance des entreprises. Les aptitudes entrepreneuriales font souvent défaut. Les mesures d'encouragement prises par les États ou les chambres et associations ne tiennent pas suffisamment compte de la diversité des besoins des entreprises.

Plusieurs approches existent déjà en matière de formation des entrepreneurs. Pourquoi donc faire appel à un nouvel outil ? Nous sommes d'avis que le SME Loop (SME Business Training and Coaching Loop) est unique parce qu'il propose une combinaison de ressources susceptibles d'apporter à l'entrepreneur, à ses employés et à la société dans laquelle l'entreprise évolue des avantages rapidement visibles :

- Évaluation individuelle de l'entreprise et de l'entrepreneur : pour adapter les contenus aux besoins et aux potentiels des entreprises.
- Alternance systématique de la formation, du coaching et de l'enseignement entre pairs : pour encourager les entrepreneurs à mettre activement en pratique leur savoir et leur expérience.
- Coaching d'entreprise individuel (élément central du SME Loop) : pour intégrer les contenus de formation dans la vie quotidienne de l'entreprise et encourager l'assimilation des leçons apprises ; pour travailler sur des défis personnels et sur le modèle de développement individuel de l'entrepreneur avec l'aide du coach.
- Éducation financière et accès au financement fortement intégrés pendant tout le SME Loop.
- Exercices and templates: Flexible adaption of the SME Loop to the context and realities in each country. Allowing a strong adaptation of the content to the needs of each participant, creating high motivation and involvement.

**Nous vous invitons à expérimenter le SME Loop et à en faire votre outil de développement des PME.**

## 1.1. Histoire du SME Loop

Le SME Loop a été développé en 2014 en Sierra Leone suite à un travail de réflexion approfondi de deux conseillers<sup>1</sup> du « **Programme d'encouragement à l'emploi des jeunes (PEE)** ». Il s'attaque à trois des principaux défis rencontrés par les PME en Sierra Leone :

- connaissances entrepreneuriales et capacités de gestion inadaptées
- manque de conseils théoriques et de mesures pratiques en matière de changement et de développement
- ressources financières insuffisantes pour soutenir la croissance des entreprises

En 2015, cette approche a été appliquée au Bénin dans le cadre de l'initiative spéciale « Un seul monde sans faim » et de son programme « Centres d'innovations vertes pour le secteur agro-alimentaire (GIAE) ». Le SME Loop y est appliqué à grande échelle, et plus de 1 500 PME au sein de 17 communautés ont complété le circuit SME Loop avec succès. La mise en œuvre réussie et les résultats prometteurs obtenus au Bénin et en Sierra Leone ont accéléré le lancement du SME Loop avec des mises en œuvre au Burkina Faso, au Ghana, au Malawi, au Mali, au Nigeria et au Togo.

<sup>1</sup> Kay Grulich (conseiller international) et Alphonso Campbell (conseille national)

## 1.2. Au sujet de ce manuel

Le présent manuel offre une description systématique du SME Loop. Il présente les principales étapes permettant d'utiliser le SME Loop comme un outil de soutien à la promotion de l'emploi basé sur l'augmentation de la compétitivité des PME.

Nous ciblons et encourageons :

- les directeurs de programme qui souhaitent utiliser ou soutenir l'utilisation d'un outil éprouvé au niveau de l'entreprise
- les fournisseurs de services de développement des entreprises (BDS) qui cherchent à élargir leurs offres de services
- les agences de soutien aux PME privées et publiques qui recherchent une approche permettant d'améliorer de manière systématique la compétitivité des PME

## 1.3. Comment utiliser ce manuel

La structure de ce manuel se base sur le circuit de planification, préparation, mise en œuvre et suivi du SME Loop :

### 1 DÉFINISSEZ VOTRE SME LOOP

Avant de mettre en œuvre le SME Loop, il est indispensable de délimiter l'ampleur de la tâche à accomplir : déterminez et précisez vos ressources financières et humaines ainsi que les exigences de votre programme. Définissez les objectifs et le groupe cible. La mise en place du SME Loop nécessite l'aide de fournisseurs de services et, le cas échéant, de partenaires adéquats : analysez votre environnement institutionnel en vue d'une éventuelle coopération avec les entités correspondantes.

### 2 PRÉPARATION ET MISE EN ROUTE

Nous abordons ici le côté pratique de la préparation au SME Loop : coopération avec les partenaires, sélection des fournisseurs de services, identification et présélection des entrepreneurs candidats et planification des processus..

### 3 LES ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE DU SME LOOP

Cette phase démarre avec l'évaluation et la sélection (définitive) des entrepreneurs parmi les candidats présélectionnés. Deux formations de trois jours sont prévues, suivies chacune par un coaching. Le SME Loop s'achève sur la cérémonie de certification.

### 4 ANALYSER, APPRENDRE, PARTAGER

Les résultats de la mise en œuvre du SME Loop et ses effets doivent être analysés et intégrés dans la structure du programme. Cela nécessite une configuration adaptée du M&E et, dans le cas des initiatives internationales de la GIZ, la saisie des données dans le système informatique. Le SME Loop est conçu comme un processus d'apprentissage pour toutes les parties impliquées. Il fournit des enseignements susceptibles d'améliorer sa mise en œuvre et ses effets. Sources d'inspiration, les success stories et les leçons apprises devraient être partagées au sein du pays et du système (allemand) de coopération au développement.

Lorsque vous travaillez sur votre propre programme, vous pouvez utiliser l'un après l'autre les différents chapitres. Cependant, les thèmes peuvent se recouper et sont parfois répétitifs. Pour éviter cet écueil, des références vous indiquent où trouver des informations supplémentaires et plus détaillées sur un sujet particulier.

### NORMES MINIMALES DE QUALITÉ – NMQ

Vous trouverez tout au long du manuel des cases vertes qui se réfèrent aux thèmes traités. Des normes minimales de qualité sont proposées sous forme d'informations et caractéristiques afin de renforcer la standardisation des processus du SME Loop. Veuillez à utiliser les MQS comme outils de soutien dans le cadre de votre travail. Ces outils vous aideront à traiter des processus complexes, à garantir une introduction et une mise en œuvre du SME Loop de bonne qualité, et à assurer un contrôle systématique de la qualité. De plus, l'utilisation des MQS au sein d'un nombre croissant de projets et de pays contribuera à renforcer l'identité et l'image de marque du SME Loop.

NMQ

L'annexe 2 rassemble les MQS.

Nous sommes très intéressés par tous vos commentaires et retours d'information (veuillez les adresser à [ralf.barthelmes@giz.de](mailto:ralf.barthelmes@giz.de)) qui nous permettent d'améliorer la qualité du SME Loop et d'augmenter ainsi sa portée et ses effets.

Le succès du SME Loop dépend de celui de ses participants. C'est la raison pour laquelle nous vous présentons, tout au long du manuel, quelques entrepreneurs ayant déjà complété le circuit du SME Loop. À commencer par :

### SUR LE TERRAIN

#### MODESTE DAYATO

ÉLEVEUR DE VOLAILLE

Junin à juillet 2016

Village de Kahounhouagon | Communauté de Zogbodomey | Bénin

« J'apprécie énormément le SME Loop, parce qu'il tient compte de mes besoins spécifiques et m'aide à mettre en application ce que j'ai appris pendant la formation. En outre, j'ai fait la connaissance d'autres entrepreneurs avec lesquels je suis toujours en contact aujourd'hui. Nous pouvons ainsi partager nos expériences et les difficultés que nous rencontrons. »



Modeste Dayato, éleveur de volaille dans la communauté de Zogbodomey au Bénin, apprécie le SME Business Training and Coaching Loop parce qu'il peut être adapté en fonction de ses besoins spécifiques.



## CHAPITRE 2

# THE SME LOOP APPROCHE

## 2. L'APPROCHE SME LOOP

Le SME Loop est constitué de sept phases consécutives, chaque phase se basant sur la précédente. La durée totale nécessaire pour la réalisation d'un circuit complet de SME Loop est de six mois (sans compter la période de préparation).

### FORMATION 2 - PLANIFICATION DE L'AMÉLIORATION DE L'ENTREPRISE (3 jours)

Le thème central de cette formation est la préparation du plan d'amélioration de l'entreprise (BIP) basé sur les stratégies d'amélioration de l'entreprise définies auparavant. Elle prépare également aux thèmes et objectifs des prochaines séances de coaching.

Voir également : Matériel de formation standard du SME Loop

### COACHING 1 - FORMULATION DE LA STRATÉGIE (2 séances de coaching par mois pendant 2 mois)

Au départ, la personne coachée convient avec son coach d'un plan de travail qui fixe, pour toute la durée du coaching, les objectifs de l'entreprise et de son évolution personnelle. Pendant les séances, le coach soutient la personne coachée en fonction de ses besoins. Ensemble, ils définissent les stratégies adaptées au développement de l'entreprise dans le cadre d'un processus adaptatif.

### FORMATION 1 - ANALYSE DE L'ENTREPRISE (3 jours)

Les entrepreneurs acquièrent des compétences entrepreneuriales et des connaissances de base en matière de gestion. Ils apprennent à appliquer les enseignements théoriques en analysant leur entreprise et leurs propres efforts de gestion, et reçoivent des services de formation en vue d'une analyse contextuelle interne et externe de l'entreprise. Sur cette base, les participants mettent en lumière les potentiels d'amélioration de leur entreprise. En outre, ils réalisent différentes séries d'exercices d'apprentissage basés sur l'expérience : jeux de rôles, groupes de discussion ou encore réflexion personnelle sur eux-mêmes et sur leur entreprise.

Les participants organisent les résultats de leur réflexion dans le cadre d'une analyse SWOT et identifient différentes options stratégiques en reliant leurs objectifs et analyses au sein d'un processus de planification stratégique. L'analyse de l'entreprise encourage les PME à persévérer et leur permet de se faire une idée plus précise de leur entreprise dans le contexte actuel. Le reste du circuit Loop se base sur les compétences acquises par les entrepreneurs dans le cadre de la formation 1.

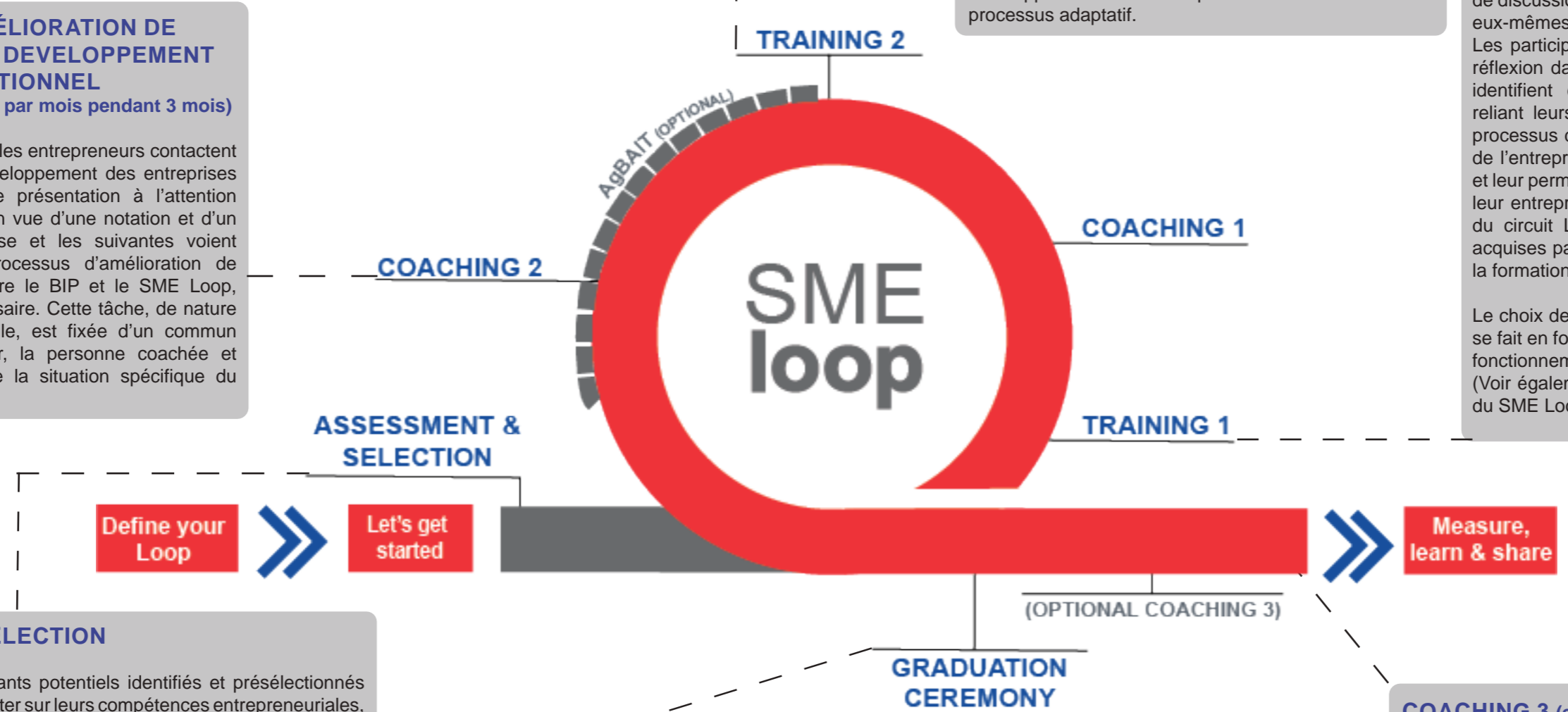
Le choix des sujets et modules de la formation 1 se fait en fonction des résultats de l'évaluation du fonctionnement économique des PME. (Voir également : Matériel de formation standard du SME Loop)

### COACHING 2 - AMÉLIORATION DE L'ENTREPRISE ET DEVELOPPEMENT DU RÉSEAU RELATIONNEL (2 séances de coaching par mois pendant 3 mois)

Une fois leur BIP réalisé, les entrepreneurs contactent d'autres services de développement des entreprises (BDS) et préparent une présentation à l'attention des instituts financiers en vue d'une notation et d'un financement. Cette phase et les suivantes voient une accélération du processus d'amélioration de l'entreprise. Pour conclure le BIP et le SME Loop, un travail final est nécessaire. Cette tâche, de nature individuelle et personnelle, est fixée d'un commun accord par le formateur, la personne coachée et le coach en fonction de la situation spécifique du participant.

### ÉVALUATION & SÉLECTION

L'évaluation des participants potentiels identifiés et présélectionnés pour le SME Loop doit porter sur leurs compétences entrepreneuriales, sur leur entreprise et sur leur volonté d'amélioration. L'évaluation et la sélection vont de pair et permettent également aux personnes chargées de la mise en œuvre de définir les besoins en formation correspondants. Finalement, un groupe de 20 à 25 participants, dont l'entreprise a été évaluée en vue de la mise en œuvre du cursus, est constitué.



### CÉRÉMONIE DE CERTIFICATION - ÉVALUATION DES CRÉDITS ET REMISE DES DIPLÔMES (1 jour)

Cette cérémonie marque officiellement la fin du SME Loop. Les diplômés reçoivent un certificat attestant des progrès réalisés et de leur participation réussie aux cours. La cérémonie de certification peut être l'occasion d'une séance de pitch pendant laquelle les instituts financiers évaluent les BIP et les éventuelles demandes de financement. Dans la mesure du possible, nous recommandons d'ajouter à l'ordre de jour la remise de bons pour coaching optionnels et la mise en place d'un réseautage social pour l'avenir.

### COACHING 3 (en option 3 bons pour coaching)

Les bons permettent aux entrepreneurs de solliciter des séances de coaching supplémentaires pour les trois prochains mois.

**L'ACCÈS AU FINANCEMENT** est l'un des principaux facteurs de réussite d'une entreprise. Il ne s'agit cependant pas uniquement de choisir le meilleur produit financier. Le processus démarre bien avant. Le SME Loop s'intéresse à la gestion financière et à l'accès au financement pendant toute la durée du SME :

- **Préparation du SME Loop** : prise de contact avec les instituts financiers pour les informer au sujet du programme et les inciter à s'impliquer très tôt dans le processus.
- **Évaluation des entreprises présélectionnées** : les compétences financières font partie des facteurs décisifs pour envisager la participation d'un entrepreneur au SME Loop. Les entrepreneurs disposant de connaissances de base en matière de finance et potentiellement en mesure de profiter de manière optimale des moyens financiers supplémentaires mis à leur disposition sont choisis en priorité.
- **Formation et coaching** : améliorent directement ou indirectement les aptitudes financières et les connaissances clés en matière de services financiers pour ouvrir des perspectives d'accès responsable au financement.
  - **Formation 1**: les PME analysent leur fonctionnement sous l'aspect de la gestion financière (module 13)
  - **Formation 2**: les PME préparent leur BIP et évaluent leurs besoins financiers ainsi que différentes options de financement pour leur entreprise. Sources de financement des entreprises (module 8), Gestion du fonds de roulement (module 9), Analyse du seuil de rentabilité (module 10), Prévision des mouvements de trésorerie (module 11) et Analyse financière sur les prévisions (module 12).
  - **Coaching 2**: aide les PME à étudier d'autres options de financement à court et à moyen terme. Certaines d'entre elles sont sélectionnées pour le test de viabilité et la présentation du BIP en vue du financement de l'entreprise.
  - **Coaching 2 – travail final**: ce travail, qui permet aux participants de mettre en application les compétences acquises pour faire aller de l'avant leur entreprise, représente le point culminant du SME Loop. Le travail final tourne souvent autour d'un projet financier comme l'obtention d'un prêt, ou est intimement lié à des questions financières, comme le lancement d'une nouvelle idée d'affaires basée sur des calculs financiers fiables
  - **Cérémonie de certification** : présentation des BIP à différentes institutions et sociétés financières en vue d'un test de performances destiné à justifier les demandes de financement
  - **Coaching 3 (en option)**: reprise des principaux thèmes des modules de formation pour permettre aux entrepreneurs de les intégrer progressivement dans leurs tâches quotidiennes :
    - transmission des connaissances spécifiques et application pratique des compétences entrepreneuriales favorables à l'accès au financement, comme la planification commerciale, l'analyse SWOT et les capacités de négociations
    - soutien aux décisions financières préparées et évaluées par les entrepreneurs
    - aide aux contacts et aux échanges avec les institutions financières locales, encouragement des discussions entre pairs au sujet des expériences faites avec les différents types de financement

## AGBAIT (EN OPTION)

### ANALYSE DU FONCTIONNEMENT ÉCONOMIQUE ET FORMATION EN INVESTISSEMENT POUR LES EXPLOITATIONS AGRICOLES (AGBAIT) POUR LES PARTICIPANTS AU SME LOOP

#### Programme mondial : Promotion du financement agricole en faveur des entreprises agricoles et agro-industrielles en milieu rural

AgBAIT est un module de formation destiné aux entrepreneurs de niveau avancé dans le secteur agricole et agroalimentaire. Il a été développé par le programme mondial « Promotion du financement agricole en faveur des exploitations agricoles et entreprises agro-industrielles en milieu rural » (GV AgFin).

Cette formation renforce les capacités des participants en matière d'analyse du fonctionnement économique en leur donnant une meilleure vue d'ensemble des activités de leur entreprise. Elle leur transmet les connaissances nécessaires pour prendre des décisions avisées en matière d'investissement afin de mieux développer leur entreprise. En outre, AgBAIT aide les participants à évaluer et à sélectionner l'option de financement qui correspond le mieux à leur entreprise, et leur donne la possibilité de présenter leur plan d'investissement à des institutions financières partenaires. Les institutions financières jouent un rôle actif pendant différentes phases de la formation.

#### GV AgFin promeut AgBAIT en tant qu'élément d'une approche exhaustive qui soutient à la fois les entrepreneurs de l'agro-business et les institutions financières.

Un outil clé d'AgBait est un outil innovant basé sur Excel. Il aide les participants à évaluer le fonctionnement économique de leur entreprise et à planifier leurs investissements. La formation est également disponible en version papier pour les participants qui n'ont pas la possibilité d'accéder à un ordinateur.

#### GROUPE CIBLE

AgBAIT cible les entrepreneurs émergents orientés marché et actifs sur la chaîne de valeur agricole. Certains ont déjà acquis des compétences entrepreneuriales de base grâce à des formations telles que la Farmer Business School ou le SME Business Loop. Pour participer à la formation AgBAIT, ils doivent répondre aux critères suivants :

- ils disposent des compétences de base en gestion pour diriger une ferme émergente/une entreprise agricole
- ils sont entièrement alphabétisés (lecture et écriture)
- ils disposent de compétences de base en informatique, à savoir saisie des données dans Microsoft Excel et, de préférence, peuvent accéder à un ordinateur, personnel ou emprunté
- ils tiennent des comptes de base et/ou sont en mesure de reproduire toutes les données financières pertinentes concernant toutes les activités de l'entreprise et les dépenses domestiques
- ils se font une idée réaliste de l'investissement, basée sur une analyse approfondie du marché
- ils comprennent les concepts économiques de base (marge brute, flux de trésorerie, coûts fixes et variables)
- ils remplissent les critères généraux exigés par les institutions financières locales en vue de l'évaluation d'un éventuel prêt (p. ex. capitaux propres, compte en banque, prêts antérieurs)
- ils ont la volonté d'investir du temps et des efforts dans la formation

#### OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

Après avoir participé à AgBAIT, les participants auront acquis les connaissances et les compétences suivantes :

- **Analyse du fonctionnement économique** : les participants sont en mesure de réaliser une analyse (financière) détaillée de l'entreprise pour en évaluer le niveau de productivité, de trésorerie et de rentabilité
- **Planification des investissements** : les participants ont créé leur propre plan d'investissement avec des prévisions en matière de productivité, trésorerie et besoins financiers
- **Compétences financières** : les participants connaissent différentes options de financement et sont capables de sélectionner celles qui sont le mieux adaptées à leur situation
- **Compétences de communication** : les participants ont appris à se présenter et à présenter leur entreprise aux institutions financières
- **Compétences de réseautage** : les participants renforcent leur réseau entrepreneurial en interagissant avec d'autres participants, les institutions financières et les formateurs



## CONTENUS D'APPRENTISSAGE

Au départ, AgBAIT est un cours de formation de quatre à cinq jours qui se déroule soit en un bloc de cinq jours sur une semaine, soit en deux blocs de deux à trois jours à environ deux semaines d'intervalle.

AgBAIT peut être adapté en tant que module optionnel dans le cadre du SME Business Loop. Ce module est réalisé par GV AgFin et peut être structuré comme indiqué dans l'annexe 4. Il peut cependant être adapté en fonction des spécificités des différents pays.

Si le nombre de cycles de SME Business Loop tenus en même temps dans une région est réduit (1 à 3), le nombre de participants intéressés et qualifiés pour l'AgBAIT sera éventuellement limité. Dans ce cas, il serait sans doute plus approprié d'organiser l'AgBAIT en tant que formation indépendante à l'attention des diplômés du SME Loop

## ÉTAT ACTUEL DE LA MISE EN ŒUVRE

GV AgFin a piloté AgBAIT au Bénin et en Zambie et pris en charge la formation des formateurs (ToT). Le lancement d'AgBAIT a démarré par plusieurs formations réalisées dans ces deux pays. Il sera bientôt étendu au Mali, au Cameroun et au Nigeria. Le matériel de formation est disponible en anglais et en français. Pour qu'il puisse être étendu à d'autres pays, des ToT AgBAIT devront être planifiés (p. ex. pour les coaches du SME Loop). D'autre part, les études de cas devront être adaptés aux pays correspondants.



Pour toute information complémentaire concernant AgBAIT, veuillez contacter GV AgFin: [gert.reinberger@giz.de](mailto:gert.reinberger@giz.de)

L'annexe 3 présente un exemple des contenus d'AgBAIT en tant que module optionnel au sein du SME Loop.



## CHAPITRE 3

# DEFINISSEZ VOTRE SME LOOP

### 3. DÉFINISSEZ VOTRE SME LOOP PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET PRISE DE DÉCISION

Pendant cette première étape, l'organisation de la mise en œuvre permet de jeter les bases d'une mise en œuvre réussie du SME Loop.

**Recommandation** : faites appel à un Master Coach international formé par la GIZ pour vous aider à mettre en route le SME Loop.

NMQ

La définition adéquate de « votre » SME Loop dépend tout d'abord des résultats escomptés (objectifs, portée, groupe cible) du programme de mise en œuvre. D'autre part, elle varie selon les ressources disponibles (humaines, financières) et les conditions spécifiques au pays (accès aux communautés, distances, conditions climatiques).

- **GROUPE CIBLE**  
PME déjà existantes présentant une volonté affirmée de croître et de générer de l'emploi.
- **MÉTHODOLOGIE**  
Le SME Loop compte au moins deux phases de formation et deux phases de coaching :
  - chaque phase de formation est toujours suivie par une phase de coaching
  - la formation et le coaching sont liés : les contenus du coaching se basent sur ceux de la formation ([voir les spécifications ci-dessous](#) : formation, coaching).
- Les institutions financières sont systématiquement impliquées pendant toute la durée du SME Loop ([voir les spécifications ci-dessous](#)).
- La formation et le coaching sont orientés vers la demande : ils se basent sur les besoins des clients plutôt que sur des offres favorisées par les projets.

NMQ

#### 3.1. Cartographie de l'environnement et du système de coopération

Comme dans tout projet, la planification du SME Loop demande une bonne compréhension de l'environnement et du système de coopération dans lequel il est mis en place. Cette compréhension est essentielle pour le processus de prise de décisions stratégiques liées à l'organisation du Loop en ce qui concerne la fourniture de services et les partenaires potentiels de sa réalisation.

- Documentation d'un processus de cartographie de l'environnement
- Documentation des options de collaboration avec les partenaires stratégiques potentiels

NMQ

#### 3.2. Fixer les limites

Fixer les limites consiste à définir clairement un certain nombre d'aspects et conditions avant de se lancer dans le soutien aux PME sous quelque forme que ce soit. Vous devez notamment être particulièrement clair en ce qui concerne les points suivants :

- objectifs (quelles sont les réalisations attendues ?)
- critères du groupe cible (taille de l'entreprise, secteur, position au sein de la chaîne de valeur, niveau d'alphabétisation, etc.)
- zone géographique de l'intervention (ciblez-vous l'ensemble de la zone d'intervention ou seulement une partie de cette zone ?)

- Nombre de participants (quel est le nombre de PME à promouvoir selon vos indicateurs? Combien de participants êtes-vous en mesure de former ? Des exigences minimales sont-elles prévues ?)
- Temps disponible (combien de temps vous accordez-vous pour atteindre vos objectifs ? Pouvez-vous aller au-delà de la phase du programme ?).

Les expériences faites en Sierra Leone et au Bénin montrent qu'un coach peut prendre en charge 12 à 25 participants par Loop.

Un certain nombre de questions doivent être abordées avant de mettre au point votre SME Loop et de démarrer. Prévoyez donc assez de temps pour assurer une conception et une préparation minutieuses. Veillez à élaborer un calendrier réaliste ! Tenez compte de toutes les tâches à réaliser ainsi que des éléments plus ou moins prévisibles comme les retards dus à la bureaucratie ou les éventuelles absences de parties prenantes essentielles.

En **annexe 7**, vous trouverez entre autres différents modèles d'introduction et de mise en œuvre du SME Loop, ainsi que le **calendrier** de la réalisation du SME Loop au Bénin. Il présente les exigences et les principales tâches qui doivent être réalisées par le programme et par les différentes parties prenantes avant de pouvoir démarrer la mise en œuvre du SME Loop. Si, dans une phase ultérieure, la portée du SME Loop devait être élargie ou si des ajustements importants sont nécessaires, certaines de ces tâches devront éventuellement être répétées. Le temps effectivement nécessaire pour réaliser chacune de ces tâches varie considérablement selon les circonstances, comme les procédures administratives, l'étendue et les objectifs du programme, le personnel et le temps disponibles. En outre, cette liste de tâches n'est pas exhaustive. Dans le cadre de projets différents, certaines tâches peuvent être nécessaires alors que d'autres seront peut-être superflues.

Dans certains cas (p. ex. chaînes de valeur agricole), il convient éventuellement de tenir compte de la saison des pluies ou des plantations et d'adapter la durée et l'intensité du Loop en conséquence (p. ex. manque de temps à consacrer à la formation et au coaching pendant les périodes de pointe de fabrication ou de vente, etc.).

- Réflexion et identification de la contribution du SME Loop aux objectifs généraux et spécifiques du programme
- Définition des objectifs liés à la croissance de l'entreprise, à l'amélioration des processus, à la création d'emploi et à l'augmentation des revenus.
- Groupe cible : propriétaires/directeurs d'entreprise
  - avec des compétences de lecture, d'écriture et de calcul
  - avec des entreprises qui fonctionnent bien depuis au moins 12 mois
  - avec un fort potentiel de croissance
  - prêts à contribuer aux coûts du Loop
  - les critères de taille (emplois, ventes) doivent être définis par le projet
- Définition de la portée géographique et quantitative en accord avec le concept et les ressources du programme
- Définition d'un calendrier global en accord avec les exigences du projet :
  - temps de préparation pour le premier SME Loop et la méthodologie : 6 à 9 mois
  - préparation des cycles suivants : 2 mois maximum
  - durée de mise en œuvre de chaque Loop : 6 mois (sans compter la préparation)

NMQ

#### 3.3. Définition des objectifs et du groupe cible

Le SME Loop a pour objectif d'augmenter la compétitivité et d'encourager la création d'emplois. Vous pouvez cependant ajouter ou revoir les objectifs de manière à mieux répondre à vos besoins. Potentiellement, le SME Loop contribue à :

- augmenter le salaire des employés
- taux d'emploi plus élevés par entreprise
- améliorer le coefficient d'exploitation des entreprises
- améliorer les compétences entrepreneuriales des propriétaires et dirigeants d'entreprise
- améliorer la prise de contact entre les PME et les fournisseurs de services financiers
- améliorer l'accès au financement pour les PME
- augmenter la demande de services de développement des entreprises
- développer les capacités et élargir le portefeuille des fournisseurs de services
- offrir un cadre pour la fourniture de services par les agences publiques et privées de soutien aux PME

Votre groupe cible doit être défini précisément en fonction de votre programme. Il convient de mettre en place un certain nombre de critères utiles pour les différentes étapes, l'identification et la sélection de participants, la sélection des fournisseurs de services et le choix des formateurs et des coachs.

### Critères de sélection envisageables pour votre groupe cible

- Entreprise déjà active sur le marché depuis au moins un an
- Intégration d'activités formelles et informelles
- Entreprise susceptible d'augmenter ses revenus/sa compétitivité et de créer des opportunités d'emploi
- Les participants sont propriétaires ou dirigeants d'entreprises tournées vers le marché
- La PME est considérée comme la principale source de revenu du propriétaire
- Les fournisseurs de services/matières premières au niveau méso font explicitement partie des acteurs économiques ciblés
- L'accent est mis sur la participation des femmes et/ou des jeunes
- Compétences entrepreneuriales : lecture, écriture, rédaction de documents, calcul de base2
- Ouverture d'esprit vis-à-vis de l'innovation (p. ex. utilise déjà/s'intéresse à pour une innovation particulière)
- Intérêt particulier d'une certaine chaîne de valeur ou lien spécial vers la chaîne de valeur
- Intégration des entreprises plus prospères ou moins prospères mais qui présentent un fort potentiel

Un nombre cible maximum en fonction du programme, la zone cible d'intervention (territoire national ou provinces, régions ou départements sélectionnés), les objectifs du programme, ou la présence d'autres programmes de développement dans la zone d'intervention, peuvent également influencer sur le choix des participants.

L'approche du **CIV** est liée à la chaîne de valeur. Au Bénin, le SME Loop cible particulièrement les PME en amont et en aval de la production. Il peut s'agir de fournisseurs de matières premières, de producteurs d'outils et équipements agricoles, de sociétés de prêts de technologies liées à la récolte ou à l'après-récolte, d'entreprises de transformation alimentaire, de producteurs d'emballages, de commerçants, propriétaires de restaurants utilisant des produits en provenance des chaînes de valeur concernées, de revendeurs, de laboratoires indépendants d'analyse de la qualité des produits, etc.

### SUR LE TERRAIN

#### CHARLES LOKI

TRANSFORMATION DU RIZ (ÉTUVAGE)

Janvier à juillet 2017

Banté | Bénin

« En tant qu'entreprise de transformation alimentaire, nous jouons un rôle d'intermédiaire au sein de la chaîne de valeur. Nous sommes le lien entre les producteurs et les marchés. Nous sommes en mesure de garantir un revenu aux producteurs de riz mais également de prendre en charge la commercialisation et donc de mettre le riz à la disposition des consommateurs. »



## 3.4. Coopération avec les parties prenantes, pilotage et planification tournée vers la pérennité

Le SME Loop peut être mis en place de différentes manières.

1. Les programmes soutenus par la GIZ font appel à des fournisseurs de services pour réaliser le SME Loop. (C'est ainsi que le Loop fonctionne jusqu'à présent).
2. Dans d'autres configurations, le SME Loop peut être considéré comme un outil susceptible d'être intégré dans le portefeuille de produits d'un fournisseur de services. Ces fournisseurs de services peuvent être des entités publiques ou privées qui disposent des capacités et de l'expérience nécessaires pour mettre en œuvre des missions de formation et de coaching. Il s'agit par exemple d'associations professionnelles, de sociétés de conseil locales, des agences de PME des ministères du secteur ou encore, dans certains cas, d'ONG.
3. Une autre possibilité consiste à proposer le SME Loop en tant qu'approche pour la réalisation de programmes stratégiques comme les politiques ministérielles qui visent la promotion du développement des PME, de l'emploi, de l'émancipation des jeunes ou d'initiatives privées qui poursuivent des objectifs similaires.

Bien entendu, dans une optique de pérennité, l'objectif devrait être d'intégrer le SME Loop aux institutions et/ou stratégies concernées.

Prise de décisions bien étayée, basée sur :

- cartographique environnementale et analyse des parties prenantes ci-dessus
- méthode de fourniture des services de formation/coaching et raisons attenantes
- partenaires de services financiers et autres organismes de soutien potentiels

#### Planification de la communication, du pilotage et de l'apprentissage

Développement et documentation d'une stratégie de communication (A) et de pilotage (B) pour les principales parties prenantes, en intégrant

(A)

- les fournisseurs de services
- les organismes de soutien
- les entrepreneurs

(B)

Un mécanisme permettant d'intégrer régulièrement les résultats et défis du SME Loop dans l'approche SME Loop pour encourager un processus d'apprentissage continu incluant les parties prenantes

#### Planification tournée vers les effets et la pérennité

Identification et documentation d'une éventuelle stratégie pérenne de passage à l'échelle impliquant des partenaires de mise en œuvre du SME Loop

NMQ

Il convient également de considérer les opportunités de collaboration avec les partenaires stratégiques tels que les agences donatrices ou les programmes qui poursuivent des objectifs similaires et ont déjà mis en place des initiatives à l'attention du même groupe cible. Les possibilités de conjuguer les efforts que ce soit au niveau de la conception ou de la mise en œuvre sont à étudier. Cette coopération est susceptible d'augmenter la portée et la visibilité du SME Loop. L'approche Loop fera alors plus rapidement l'objet d'une acceptation à grande échelle parmi les groupes cibles et les partenaires politiques.

Les considérations qui suivent concernant les exigences en termes de ressources humaines et les coûts impliqués sont basés sur l'hypothèse d'une mise en place du SME Loop en collaboration avec des fournisseurs de services.

<sup>2</sup> En cas d'intégration de participants analphabètes, le SME Loop devra être adapté. Le matériel, les méthodes, et les sujets devront être sélectionnés en conséquence. Il est recommandé de faire suivre aux candidats analphabètes un programme d'alphabétisation fonctionnelle soit avant de les accepter au sein du SME Loop, soit en parallèle au Loop. Certains exercices sont conçus de manière à être également utilisables lorsque des entrepreneurs analphabètes se trouvent parmi les participants.



CHAPITRE 4

# PRÉPARATION ET MISE EN ROUTE

## 4. PRÉPARATION ET MISE EN ROUTE

### 4.1. Ressources humaines

Le SME Loop, c'est l'action concertée entre un programme de financement, un fournisseur de services et, le cas échéant, une institution partenaire. Le programme de financement doit clarifier les besoins en termes de ressources humaines au sein de ses propres équipes et en ce qui concerne les fournisseurs de services (pour l'appel d'offres) afin de mettre en place les conditions nécessaires à la réussite de la mise en œuvre. En tant que programme de financement, vous aurez besoin de personnel qualifié et dédié à la coordination et à la mise en œuvre du Loop. Les conditions préalables spécifiées dans le tableau ci-après sont basées sur les expériences faites en Sierra Leone, au Bénin et dans le cadre d'autres programmes de coaching. Elles ont cependant uniquement un caractère indicatif et peuvent varier en fonction de votre structure, du mode de fonctionnement, du groupe cible, du nombre de participants, etc.

#### Exemples d'équipe et de rôles attribués - Mise en œuvre du SME Loop au sein du Centre d'innovations vertes du Bénin :

Le Centre d'innovations vertes emploie deux coordinateurs de programme nationaux. Le premier est responsable de onze communes du sud du Bénin et le second de six communes situées au nord. Le suivi & évaluation (M&E) du Loop est assuré par l'équipe M&E du programme global.

Pour la mise en œuvre du SME Loop, le programme a passé un contrat avec huit fournisseurs de services : sept organisations locales et une ONG internationale. Les ONG locales mettent chacune à disposition un manager de programme, deux formateurs et un coach faisant tous partie de leur personnel existant. Dans la mesure où l'ONG internationale traite un grand nombre de groupes Loop en parallèle, elle a engagé deux managers de programme, quatre formateurs et 22 coaches. En outre, elle fait appel à des conseillers externes pour la sélection des entrepreneurs et pour le M&E.

RÔLE	TYPE D'EMPLOI	TÂCHES	PHASE DURANT LAQUELLE LA PERSONNE EST NÉCESSAIRE
<b>Coordinateur du programme du SME Loop</b>	<b>Personnel du programme, généralement employé à plein temps</b> (Selon la taille du SME Loop, il peut également travailler en parallèle sur d'autres programmes, selon leur étendue et la zone géographique)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir la structure, le groupe cible et les objectifs du SME Loop (en collaboration avec l'équipe)</li> <li>Sélectionner un fournisseur de services</li> <li>Créer et gérer les partenariats pertinents pour le programme</li> <li>Superviser la diffusion du programme, etc.</li> </ul>	Toutes les phases
<b>Manager du programme du SME Loop auprès du fournisseur de services</b>	<b>Employé par (chaque) fournisseur de services</b> (En fonction de la taille du groupe cible et de la zone géographique : d'un poste à temps partiel pour le SME Loop à plusieurs postes à temps plein ; responsabilité SME Loop nécessaire)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adapter la structure avec l'équipe GIZ/le coordinateur du programme</li> <li>Sélectionner formateur/coaches (avec le coordinateur du programme GIZ)</li> <li>Organiser la formation et le coaching (et évaluation), supervision</li> <li>Organiser l'intervention des formateurs et/ou coaches, etc.</li> </ul>	Toutes les phases
<b>Institution partenaire : interlocuteur SME Loop</b>	<b>Personnel de l'institution/des institutions partenaire(s)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Surveiller la mise en œuvre du SME Loop</li> <li>Fournir des conseils et du feedback pour le processus de mise en œuvre</li> <li>Transmettre les résultats et les leçons apprises vers l'institution partenaire</li> <li>Garantir le transfert du savoir vers l'organisation partenaire</li> </ul>	Toutes les phases
<b>Coordinateur M&amp;E</b>	<b>Personnel du programme</b> (Dans l'idéal, le M&E du Loop sera intégré au M&E général du programme et réalisé par le chargé du M&E du programme)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenir la définition de la configuration du SME Loop pour faciliter le M&amp;E (par ex. pour adapter l'évaluation aux exigences du M&amp;E)</li> <li>Développer des outils M&amp;E</li> <li>Former les coaches sur les outils M&amp;E (s'ils participent)</li> <li>Superviser</li> <li>Réaliser ou organiser le M&amp;E, analyser les données</li> <li>Rédiger les rapports</li> </ul>	Toutes les phases, en fonction de la configuration du M&E
<b>Formateurs</b>	<b>Employés par le partenaire/fournisseur de services</b> (Contrat à durée indéterminée ou collaborateur indépendant sous contrat selon les besoins : le nombre de formateurs nécessaires dépend du nombre cible d'entrepreneurs à former)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un programme de formation comprenant des photocopies etc., traduire éventuellement le matériel d'apprentissage (cette tâche peut être confiée à un formateur expérimenté)</li> <li>Préparer et réaliser les formations (groupes de 24 personnes maximum) sur la base de l'évaluation et des discussions avec les coaches</li> </ul>	Formation 1, formation 2 et cérémonie de certification
<b>Coaches</b>	<b>Employés par le partenaire/fournisseur de services</b> (À temps plein. Leur nombre dépend du nombre cible d'entrepreneurs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation de séances de coaching individuelles (12 personnes par coach)</li> <li>Tâches administratives</li> <li>Soutenir le M&amp;E</li> <li>Soutenir le formateur pendant les stages de formation (co-animation)</li> </ul>	Toutes les phases de la mise en œuvre, en option pour l'évaluation
<b>Formateur(s) des formateurs et coaches</b>	<b>Engagés par le programme ou par le fournisseur de services</b> (Experts sous contrat à durée déterminée selon les besoins ; éventuellement deux personnes, une pour la formation des formateurs, l'autre pour la formation de coaches)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser la formation des formateurs : structure du SME Loop, méthodologie et contenus de la formation</li> <li>Réaliser la formation des coaches : structure du SME Loop, méthodologie et contenus du coaching</li> </ul>	ToT, ToC

- **Identification des postes suivants :**
  - Manager SME Loop
  - Managers régionaux
  - Chargé du M&E
  - Master Coach SME Loop international (durée déterminée) pour soutenir l'introduction du SME Loop
- Au moins 1 coordinateur SME Loop par fournisseur de services/organisation partenaire

#### FORMATEURS ET COACHES

##### Formations 1 & 2:

- 2 formateurs en parallèle
- 2 x 2 x 3 journées min. de formateur pour 20 à 25 participants pendant la mise en œuvre par Loop
- temps de préparation supplémentaire : au moins 1 jour/formateur par formation

##### Coaching 1

Au moins 2 séances de coaching de 1,5 à 2 heures par entrepreneur par mois pendant 2 mois.

##### Coaching 2

Au moins 2 séances de coaching de 1,5 à 2 heures par entrepreneur par mois pendant 3 mois

NMQ

## 4.2. Coûts à prendre en considération

Selon le mode de réalisation, vos calculs comprendront des coûts variables. Pour garantir des résultats rapides et visibles, votre première option est de faire appel à des fournisseurs de services. C'est la procédure utilisée jusqu'à présent en Sierra Leone et au Bénin. Le contrat avec les fournisseurs de services représentera le principal poste du budget, suivi des salaires du personnel du programme responsable du Loop.

Évitez toute fourniture d'outils et équipements aux groupes cibles. Les objectifs du SME Loop sont liés aux compétences entrepreneuriales, à la manière de diriger une entreprise. Distribuer des cadeaux sous forme de matières premières ou d'équipements ne correspond pas à l'esprit d'entreprise promu et serait contreproductif. En outre, nous estimons que le paiement d'indemnités de présence doit être évité. Les participants reçoivent gratuitement (ou à un prix symbolique) un service exhaustif de formation et de coaching. Il n'y a donc aucune raison de créer d'autres incitations financières.

Dans certains pays, les fournisseurs de services suffisamment expérimentés pour le SME Loop feront peut-être défaut. Dans ce cas, vous devriez reconsidérer l'idée d'appliquer le Loop. Si vous devez passer plusieurs années à former les fournisseurs avant de pouvoir collaborer avec eux, mieux vaut ne pas démarrer du tout. Le Loop est conçu pour obtenir des résultats rapides. Votre objectif devrait être de collaborer avec des partenaires expérimentés en matière de formation et de coaching, disposant éventuellement de formateurs certifiés. Cependant, même les fournisseurs de services expérimentés ne connaissent pas encore le Loop. Vous devrez donc souvent prévoir des ToT/ToC pour qu'ils assimilent la logique, les principes et les méthodes du Loop. La réussite de la mise en œuvre en dépend.

Vous devez également tenir compte d'autres coûts lorsque vous calculez le budget du SME Loop :

- **Développement des capacités :**
  - venue and catering of ToT and ToC (possibly also service providers and partner organisations)
- **Frais de déplacement :**
  - des formateurs et plus spécialement des coaches
  - des entrepreneurs (formation 1 et 2, cérémonie de certification - s'il est prévu de payer ces dépenses)
  - du manager de programme et personnel nécessaire (p. ex. services de conseil)
- **Formation des entrepreneurs :**
  - site (formation 1 et 2, cérémonie de certification) et restauration
- **Fournitures de bureau et services d'impression :**
  - matériel de formation : manuels des formateurs et coaches, photocopiés, tableau noir etc.
  - matériel pour les coaches : plans de développement, rapports de visite etc.
  - matériel pour les entrepreneurs : livres comptables

- **Éventuellement :**
  - petite caisse pour les coaches (visites, rendez-vous avec les entrepreneurs dans les cybercafés etc.)
  - facilitation/lancement de l'apprentissage entre pairs : coûts de la première réunion, etc.

**Les indemnités ou contributions financières par participant** pour la formation et le coaching sont étroitement liées aux coutumes et régulations locales et nationales.

Recommandations :

- Ne versez pas d'indemnités de présence
- La GIZ se charge de la formation, de l'hébergement et de la restauration
- Demandez une contribution symbolique aux personnes coachées, au moins pendant la phase de coaching 3
- Le transport peut être organisé et financé par les participants

Si vous envisagez de faire payer une contribution financière aux participants du SME Loop, veuillez tenir compte de la situation financière des entrepreneurs. Selon le groupe cible, vous pouvez envisager de demander une contribution financière pour la formation et/ou le coaching en fonction de la taille de l'entreprise. Cependant, la plupart des PME ne sera sans doute pas en mesure de payer un prix couvrant les coûts du Loop.

NMQ

- Development of a framework to estimate other direct cost for venue, transport, food, etc. which helps to calculate the overall budget needs.
- Participating entrepreneurs contribute to the cost of the Loop.
- Estimation of the costs for training of trainers, coaches and the implementing partners.

## 4.3. Conception d'un système M&E

Le M&E doit démarrer assez tôt dans le cours de la planification et du développement du Loop. Lorsque vous définissez votre Loop, vous fixez un certain nombre d'objectifs à atteindre. Ils doivent être analysés afin d'évaluer si le Loop est en mesure d'atteindre ses propres objectifs et ceux du programme.

Ce sont les objectifs fixés pour votre SME Loop qui déterminent les indicateurs à contrôler :

- Les limites fixées pour le groupe cible, les chaînes de valeur ou les secteurs économiques ciblés, la zone géographique, le nombre de participants etc. vous aideront à configurer votre suivi du SME Loop.
- L'évaluation des entreprises (chapitre 5.1) fournit des outils et modèles qui peuvent être utilisés (après adaptation) pour les exercices de suivi. Dans tous les cas, nous vous recommandons fortement de coordonner au maximum l'évaluation et le suivi afin de faciliter par la suite votre travail et la comparaison des informations et données collectées. Vous devrez peut-être ajouter d'autres éléments de suivi pour couvrir les aspects plus larges de votre Loop qui ne sont pas traités dans vos formulaires d'évaluation.
- La configuration du suivi du Loop devrait être réalisée parallèlement à la configuration du Loop (chapitre 4). Reporter ce processus risque de compromettre le caractère systématique et exhaustif du suivi.
- Il semble plus efficace de collecter les données de suivi après chaque séance de coaching. Cette opération peut être réalisée (au moins) en partie par les coaches. Les résultats devraient être intégrés aux rapports réalisés par les coaches à l'attention de leurs fournisseurs de services respectifs. Bien entendu, il convient de tenir compte de cette tâche au moment de fixer l'étendue de la mission du coach.
- L'analyse finale de chaque SME Loop devrait être réalisée par des personnes indépendantes de manière à éviter une évaluation biaisée et trop positive des résultats.
- Une évaluation des performances des formateurs, coaches et fournisseurs de services permet de décider si les contrats doivent être révoqués, reconduits ou éventuellement élargis. Il semble judicieux de confier plusieurs groupes à un même fournisseur de services à chaque SME Loop. Cela permettra de réduire la charge de travail administratif, garantira le respect de la qualité requise et peut favoriser un passage à l'échelle du SME Loop.

### 4.3.1. Le suivi du Loop intégré dans le système de suivi du programme

Nous vous conseillons d'intégrer le suivi du SME Loop dans le travail de suivi général de votre programme. Un système de suivi dédié au seul SME Loop n'est judicieux que si le SME Loop est un projet isolé ou s'il est appliqué à grande échelle et réalisé sous contrat par une entreprise de conseil.

Si ce n'est pas le cas, il est recommandé d'impliquer le chargé du M&E du programme dans le processus de définition et de configuration du Loop. Cela comprend notamment l'élaboration d'outils et modèles pour l'évaluation, la création de profils d'entreprise, la collecte des données et la rédaction de rapports. Selon le matériel déjà existant au départ, les modèles, formats et méthodes de suivi devront être adaptés de manière à éviter le chevauchement des activités et les données contradictoires. Les évaluations des entreprises sont susceptibles de générer des informations intéressantes qui peuvent servir de référence pour d'autres parties du programme. De même, vous pouvez envisager de compléter les évaluations des entreprises avec des éléments qui ne sont pas forcément pertinents pour le SME Loop, mais qui peuvent servir de base pour d'autres indicateurs.

### 4.3.2. Développement du système M&E

Le système M&E devrait être disponible et opérationnel dès le démarrage de la sélection des entrepreneurs

Le M&E inclut :

- la prise de décisions concernant les indicateurs à analyser, le suivi, et les stratégies de saisie et de traitement des données ;
- la collecte de données de référence à travers l'évaluation des entreprises ;
- le suivi des performances des fournisseurs de services et de l'avancement du Loop ;
- le suivi des résultats et des effets.

Que ce soit pour l'apprentissage, l'innovation, la promotion ou l'évolution du Loop, il est toujours judicieux de concevoir les systèmes M&E du projet de manière à faciliter la recherche comparative. En outre, le Centre d'innovations vertes du Bénin est le premier projet incluant une méthodologie de groupe de contrôle. À moins d'être isolés d'autres facteurs comme l'évolution générale du marché, l'inflation etc., les changements constatés au sein des entreprises qui ont achevé le SME Loop ne pourront pas être clairement attribués aux effets du Loop. Dans ce contexte, une méthodologie comprenant un groupe de contrôle représente un grand pas en avant.

#### Conception d'une approche M&E, y compris :

- suivi/supervision des fournisseurs de services, formateurs et coaches
- suivi de l'avancement de la formation et du coaching

#### Progrès et résultats de la formation et du coaching :

- mise en place d'une méthode de suivi et d'évaluation du processus Loop et de l'apprentissage des entrepreneurs en cours

#### M&E des résultats du SME Loop :

- mise en place d'un système de suivi pour le SME Loop

NMQ

## 4.4. Promotion the Loop

Le SME Loop est un concept nouveau qui doit être présenté aux parties prenantes, entrepreneurs compris, afin d'éveiller leur intérêt. Cela implique l'utilisation de matériel de communication ainsi que le choix de canaux de communication adaptés pour véhiculer le message. Certains outils (vidéos, fiches d'information, success stories) issus de projets SME Loop précédents sont déjà disponibles. L'utilisation du matériel de communication existant vous permet d'intégrer les informations et devrait vous inspirer pour réaliser de la documentation basée sur vos propres success stories, leçons apprises et statistiques de résultats. Votre meilleur argument pour convaincre de l'efficacité du SME Loop sont les résultats positifs obtenus à un coût raisonnable

NMQ

- Du matériel de communication est disponible
- Identification des canaux de communication pertinents pour la promotion du SME Loop

## 4.5. Coopération avec les partenaires

La coopération avec une agence gouvernementale ou une association professionnelle pour introduire le SME Loop dans les documents et programmes stratégiques aura lieu sous la houlette du programme général et ne sera donc pas traitée ici.

Lorsque vous faites appel à un nouveau partenaire tel qu'une agence donatrice, il convient de clarifier et définir les rôles et les responsabilités de chacune des parties.

- Objectifs du partenariat : Pourquoi souhaitez-vous travailler en collaboration ? Quels sont les bénéfices attendus pour chaque partenaire ?
- Quel est le type de partenariat approprié ?
  - Une collaboration impliquant une grande autonomie, pas d'engagement organisationnel ni de services combinés permanents. P. ex. : partage de l'information, efforts de coordination.
  - Une alliance stratégique impliquant le partage ou un transfert du pouvoir de décision. P. ex. : programmation et planification commune.
  - Un partage des coûts a lieu lorsque chaque partenaire fournit des ressources différentes comme les installations, le personnel ou les équipements.
  - On parle de subvention de contrepartie lorsqu'une organisation partenaire fournit une subvention et que vous, le receveur, fournissez une contrepartie sous forme de services ou de matériel.

Les responsabilités et rôles qui reviennent à chaque partenaire ainsi que la nature et le montant des contributions fournies par chaque partie dépendront alors du type de partenariat convenu.



### SUR LE TERRAIN

#### CAMILLE TOHIZON

PRODUCTION D'ŒUFS ET DE VOLAILLE

Jun 2017 - Février 2018

Zogbodomey | Bénin

« Du fait de l'évolution démographique, la demande est très forte dans tous les secteurs agricoles. Mon souhait est de promouvoir l'approvisionnement en denrées alimentaires. Peu de gens sont en mesure de produire de grandes quantités et il n'y a pas beaucoup de jeunes intéressés par ce type de travail. Je voudrais réformer le secteur de la production de volaille. »

## 4.6. Sélection des fournisseurs de services

Les fournisseurs de services sont les partenaires en charge de la mise en œuvre du SME Loop. Ils assument différentes tâches comme la formation ou le coaching des participants. Ils doivent être expérimentés dans les domaines suivants :

- conception et mise en œuvre de formations (et coaching) d'entrepreneurs
- gestion des ressources humaines pour un certain nombre de formateurs et coaches (indépendants)
- gestion de projet
- méthodes de groupes participatives
- formation des adultes
- enseignement entre pairs

Le fournisseur de services devrait disposer de son propre personnel susceptible d'être impliqué dans le SME Loop. Un manager du programme qualifié, dynamique et engagé est essentiel pour le bon déroulement du Loop. Les formateurs et coaches peuvent faire partie du personnel du fournisseur de services ou recrutés facilement via un réseau d'experts.

Dans la mesure du possible, les fournisseurs de services locaux doivent être privilégiés car ils connaissent les structures et acteurs locaux ainsi que les coutumes, traditions et langues parlées. La collaboration avec ces fournisseurs de services locaux renforcera leur rôle et créera des capacités locales utiles pour le SME Loop. D'autre part, une fois le programme GIZ terminé, cela contribuera à ancrer cette approche dans la région et dans le pays pour des applications futures.

Si vous ne trouvez pas de fournisseur de services local approprié ou si ses capacités ne sont pas suffisantes pour la taille du groupe cible, vous pouvez également faire appel à des entités nationales ou internationales.

Vous devrez alors prendre une décision de nature stratégique :

- Souhaitez-vous des résultats disponibles rapidement malgré une pérennité institutionnelle peut-être plus limitée ? Dans ce cas, vous préférerez sans doute un fournisseur de services qui gère le projet exactement comme vous le concevez.
- La pérennité institutionnelle revêt pour vous une importance majeure ? Choisissez alors plutôt une institution déjà bien ancrée dans la société locale, même si ce partenaire n'est pas forcément le plus performant et présente un besoin plus important de développement des capacités.
- Une autre possibilité consiste à faire appel à une agence de soutien aux PME qui propose déjà des services à ses clients ou à ses membres et cherche à élargir son portefeuille de services grâce au SME Loop. Dans ce cas, votre impact sera susceptible d'augmenter avec le temps, ainsi que les possibilités de mise en œuvre Loop sans le soutien de votre programme.

- **Identification/ selection by applying a transparent process based on criteria such as:**
  - experience in MSME development, training, coaching
  - experience in adult learning methodologies
  - capacity to organise, train and coach
  - ability to provide HR
  - understanding of task
  - target group match (location, language, gender)
  - financial offer/ cost
  - potential for upscaling and sustainability

- **Usage of available MoUs and/ or GIZ contract formats**

NMQ

## 4.7. Sélection des formateurs et des coaches

Certains fournisseurs de services ont déjà des formateurs et des coaches parmi leur personnel ; d'autres devront les recruter au sein de leur réseau. Selon la situation, certains formateurs/coaches peuvent être recrutés de manière individuelle ou par le biais d'une organisation de formateurs/coaches. Dans tous les cas, la sélection de ces personnes relève de la première importance : elles travailleront en effet sur une base régulière avec les participants du Loop.

Vous trouverez ci-dessous les qualifications, compétences et aptitudes nécessaires des formateurs et coaches :

Formateur SME Loop	Coach SME Loop
<b>Niveau de motivation élevé</b>	
<b>BAGAGE</b>	
Économie, gestion des entreprises, chaîne de valeur (+ pédagogie)	Économie, gestion des entreprises, formation des adultes, coaching
<b>SAVOIR/COMPÉTENCES</b>	
<b>Connaissances (de base) de l'économie, du marché et des chaînes de valeur</b>	
<b>Maîtrise de la langue locale et de la/des langue(s) officielle(s)</b>	
Animation des formations, dynamique de groupe et formation des adultes	Formation des adultes, gestion des changements, bases du coaching
<b>COMPÉTENCES PERSONNELLES</b>	
Capable de s'adapter au niveau de compétences du groupe	Capacité d'écoute, sait poser des questions orientées vers la solution, attitude positive, volonté d'aider, d'encourager le développement personnel
Bonnes facultés de communication, sait expliquer	Bonnes facultés de communication
À l'aise/assuré en face d'un groupe	Ne cherche pas à attirer l'attention mais a un certain charisme pièce
Capte les besoins et aptitudes des personnes et des groupes et sait s'y adapter	Capte les besoins et aptitudes des personnes coachées et sait s'y adapter
Capable de créer une atmosphère ouverte et constructive au sein du groupe	Capable de créer une atmosphère ouverte et constructive entre le coach et la personne coachée
Bonne capacité de gestion des groupes	
	Attitude entrepreneuriale
	Orienté vers les processus (plutôt que vers les résultats)
	Esprit analytique
<b>Capable de motiver</b>	
<b>Personnalité flexible, respectueuse, empathique</b>	
<b>EXPÉRIENCE</b>	
de formateur nécessaire	de coach professionnel pour les entreprises (les besoins dépendent de la formation des coaches)
de la gestion des groupes	
<b>de la gestion des groupes</b>	

Soyez très prudent lors de la sélection. Un homme d'affaires expérimenté censé être formé ou coaché par un jeune de 20 ans tout juste sorti du lycée n'aura sans doute pas envie de s'investir et risque de quitter le Loop.

Dans de nombreux pays, vous trouverez des formateurs avec des qualifications et/ou certifications délivrées selon différentes approches entrepreneuriales comme le programme CEFE (Competency based economies through formation of enterprise), le programme SIYB (Start and improve your business) du bureau international du travail (BIT) ou encore « EMPRETEC » du CNUCED. Ces certifications sont un point de repère concernant la qualité des formateurs. Vous pouvez les ajouter à votre catalogue de critères de sélection des formateurs et fournisseurs de services

Lorsque vous sélectionnez les formateurs et les coaches, veuillez tenir compte des aspects suivants :

- Une personne peut être à la fois formateur et coach
- Les formateurs et les coaches doivent être sélectionnés séparément dans la mesure où leurs profils diffèrent considérablement. Leur sélection devrait se baser sur :
  - CV
  - lettre de motivation
  - entretien
  - explication de la méthodologie d'un exercice de formation (pour formateur) sélectionné librement
  - jeu de rôle (pratique de la situation de coaching)

Les attentes vis-à-vis du formateur et du coach potentiel, la charge de travail, les tâches et le rôle à jouer devraient être exposés très clairement dès le départ

#### Processus transparent basé sur des critères tels que

- Expérience des méthodes d'enseignement pour adultes (comme CEFE, SIYB)
- Expérience de la formation
- Expérience du coaching
- Adaptation au groupe cible (site, langue, homme/femme)
- Le cas échéant, tenir compte des variables socio-démographiques

NMQ

## 4.8. Développement de capacités des fournisseurs de services, formateurs et coaches

Le SME Loop se base sur différentes approches du développement de l'entrepreneuriat. Vous ne trouverez sans doute pas de formateurs/coaches présentant toutes les qualifications demandées. Même dans les cas où tous les formateurs et coaches remplissent entièrement les exigences les plus élevées et disposent d'une longue expérience, nous recommandons d'organiser un stage d'introduction au SME Loop. En plus de leurs aptitudes à la formation et au coaching, les deux groupes doivent avoir parfaitement assimilé les principes du SME Loop. Pour garantir le succès de l'approche SME Loop, les formateurs/les coaches doivent comprendre parfaitement leur rôle au sein du processus SME Loop. Ces deux groupes devraient participer à la séance introductive de manière à remplir les conditions suivantes :

- Les formateurs ont une expérience et une expertise suffisantes des contenus et méthodes de formation.
- Les formateurs ont assimilé la stratégie d'apprentissage qui sous-tend le SME Loop : ils ont une conception juste de leur rôle de formateur-animateur par opposition à celui d'enseignant.
- Les formateurs/les coaches ont compris la nécessité du travail en équipe
- Les formateurs/les coaches se connaissent mutuellement ainsi que leur responsabilités et tâches respectives.
- Les coaches ont une idée très claire des contenus de la formation.
- Les coaches partagent une conception commune du coaching et des méthodes et outils d'apprentissage.
- Démarrage de la coopération entre les formateurs et les coaches
- Compétences/connaissances liées aux entreprises

Vous trouverez en **annexe 1** notre Guide du coaching. Il sera utile aux fournisseurs de services et aux coaches pour préparer et améliorer continuellement leurs compétences de coaching.

En outre, les coaches devraient participer aux deux formations destinées aux participants du SME Loop pour :

1. faire connaissance avec les entrepreneurs, leurs futurs clients ;
2. se faire une idée précise des sujets pertinents pour la formation ;
3. assister les formateurs à configurer la formation 2 sur la base du coaching en cours avec les entrepreneurs.

### Exemple de séance d'introduction

- Vue d'ensemble du SME Loop, préparation et processus de mise en œuvre
- Méthodologie et contenu de la formation
- Contenu de la formation
- Méthodologie et contenu du coaching
- Introduction aux formats de formation et de coaching, rapports
- Constitution des équipes de formateurs et coaches

La durée de la séance dépend de votre expérience du Loop et de l'expérience respective des formateurs et coaches sélectionnés. Le premier stage d'introduction du Loop pour formateurs et coaches peut durer jusqu'à deux jours.

Le stage d'introduction peut être organisé par le programme de financement ou externalisé. Le sous-traitant devra connaître parfaitement les contenus de formation et méthodes sélectionnées pour le SME Loop. De plus, il est nécessaire d'organiser des ToT/ToC pour garantir un niveau élevé de qualité du Loop. Il est recommandé de faire appel à des institutions nationales et internationales de renom qui mettent à disposition des formateurs certifiés dans les approches mentionnées dans le présent manuel. Si vous décidez d'externaliser certaines de ces formations, vous devrez tenir compte de la réglementation de la GIZ en matière d'appel d'offres.

Il y a plusieurs façons d'acquérir les compétences nécessaires pour devenir formateur. Étant donné que nous proposons d'utiliser le matériel de formation du BIT et du CEFE, la participation ou l'organisation d'une formation de formateur du CEFE ou du BIT peut être envisagée.

- Documentation de l'évaluation des capacités basée sur les processus d'évaluation/sélection ci-dessus et sur des entretiens et discussions supplémentaires si nécessaire.
- Documentation d'une stratégie de développement des capacités pour la mise en œuvre du SME Loop
- Tenue d'un séminaire d'accueil avec le soutien d'un Master Coach international SME Loop :
  - sur la base de l'évaluation des besoins et de la demande en termes d'information, des MQS et du matériel de formation standard du SME Loop
  - au moins une journée, deux facilitateurs, et un Master Coach SME Loop international

#### ToT/ ToC:

- Sur la base de l'évaluation des besoins et du matériel de formation standard du SME Loop
  - 2x10 jours : y compris sur le coaching professionnel pendant la période de pilotage du premier cycle de formation et de coaching des entrepreneurs
  - mission menée par un Master Formateur/Coach international + national disposant d'une expérience solide en matière de formation/de coaching
  - au moins 2 formateurs en parallèle plus un Master Formateur/Coach international Loop
  - résultats de l'évaluation et notation des formateurs et coaches qui seront impliqués dans la réalisation du SME Loop

#### SCHÉMA DE CERTIFICATION DES FORMATEURS/COACHES

- Formation organisée des formateurs/coaches pendant une période de 5 cycles de SME Loop au minimum
- Supervision par un Master Formateur/Coach SME Loop d'abord international puis national disposant d'une expérience solide de la formation et du coaching
- Évaluation des formateurs/coaches par un Master Formateur/Coach international
- Certification des formateurs/coaches qualifiés
- Certification du ou des Master Formateur(s)/Coach(es)

NMQ

### 4.8.1. Développement progressif de capacités des fournisseurs de services

Il est conseillé de confier aux fournisseurs de services et partenaires autant de responsabilités que possible au sein du SME Loop pour garantir son appropriation et sa pérennité. Cependant, dans la mesure où le Loop est une approche nouvelle pour la plupart des fournisseurs de services, il convient d'adopter une démarche progressive pour développer les aptitudes des fournisseurs de services en vue d'une solution durable. Ils seront ainsi en mesure de gérer plus tard l'ensemble du processus. La relation entre le programme et les fournisseurs de services, les formateurs et les coaches doit reposer sur la confiance. Cette relation de confiance se construit dès le départ. Dans la plupart des cas, le programme devra supporter la responsabilité et l'engagement financiers nécessaires pour le démarrage de la mise en œuvre du SME-Loop. Lorsque vous aurez acquis plus d'expérience avec l'outil, vous pourrez élaborer une stratégie pour transférer progressivement les responsabilités vers le fournisseur de services. Le processus peut être le suivant :

- Pendant le premier SME Loop, l'évaluation et la sélection peuvent être organisées par le programme et supervisées par le personnel du programme en faisant toutefois participer activement le ou les fournisseur(s) de services et ou partenaire(s), ou en leur laissant jouer un rôle actif dans le processus.
- Au cours du second cycle, les fournisseurs de services peuvent assumer les tâches d'identification et d'évaluation, le personnel du programme leur fournissant leur assistance seulement en cas de besoin.
- Lors du troisième cycle, l'entière responsabilité peut être confiée aux fournisseurs de services qui mettront en œuvre le Loop de manière indépendante (conformément au plan convenu et en rapportant à la GIZ).

La mise en œuvre du Loop devrait toujours être prise en charge par des fournisseurs de services et non par le personnel du programme. Le programme soutient les fournisseurs de services pendant les premiers SME Loop par le biais de séances d'échanges sur la mise en œuvre du Loop et de cours de révisions sur différents contenus, si nécessaire.

Pour le reste, le renforcement des capacités de mise en œuvre des fournisseurs de services rappelle l'activité principale de la GIZ, à savoir le développement des capacités des RH. Cette mission peut être remplie par le personnel de la GIZ ou externalisée, p. ex. en combinaison avec les mesures de qualification prises pour les formateurs et les coaches.

### 4.9. Prise de contact avec les institutions financières

Le SME Loop tient compte du fait que les services financiers sont souvent peu adaptés aux besoins réels des PME. Dans cette optique, il fournit des informations pratiques et organise des échanges personnels entre les entrepreneurs et les institutions financières pendant toute la durée du SME Loop.

Pour mieux impliquer les fournisseurs de services financiers locaux dans le SME Loop, il conviendra de partager avec eux toutes les informations disponibles sur le SME Loop. Ils pourront ainsi se faire une idée précise des potentiels existants et du rôle qui leur revient dans le processus. Certaines actions préliminaires devront être réalisées avant de les mettre en contact avec les entrepreneurs dans le cadre de la formation :

- **Préparation** d'une brève description écrite du SME Loop (objectifs, approche, groupe cible, zone d'intervention, etc.)
- **Identification** des institutions financières locales existantes dans l'environnement proche des participants
- **Rendez-vous personnels** pour éveiller l'intérêt à participer au Loop :
  - explication du SME Loop à l'aide du matériel de communication (p. ex. fiches d'information, brochure)
  - mise en avant de l'intérêt spécifique/du rôle essentiel des institutions financières locales
  - présentation d'exemples réussis de mise en œuvre du SME Loop et des avantages qu'offrent des liens étroits entre les institutions financières et les participants
  - étude des possibilités de collaboration et de leur intérêt au sein du Loop : quelles sont les éventuelles conditions spécifiques ou exigences liées à une collaboration de la part des institutions ?
  - clarification des produits financiers pertinents de l'institution en question
  - définition du laps de temps approprié pour une visite des participants auprès de l'institution et/ou de l'institution auprès des participants sur le site de la formation
- **Compétences/connaissances liées aux entreprises**
- **Restez en contact** : continuez à informer les institutions financières au sujet du Loop et des besoins potentiels des participants

**Mise en place d'accords de coopération avec les institutions financières/programmes/acteurs basés sur des critères tels que :**

- Offre de services pertinents pour les participants au SME Loop
- Véritable intérêt pour une relation d'affaires
- Acceptation du rôle à jouer au sein du SME Loop

**Cela peut impliquer :**

- Mise en relation des entreprises avec des fournisseurs de services financiers pendant le coaching (phase 4 : financement et développement des liens d'affaires)
- Évaluation du plan de développement de l'entreprise (BDP)
- Participation à la cérémonie de certification et séances de pitch
- Rencontres B2B
- Mise en relation avec les programmes donateurs (microfinance, subventions de contrepartie, financement des PME).

### 4.10. Identification et présélection des entrepreneurs

Les participants potentiels doivent être identifiés et informés au sujet du SME Loop et du processus de candidature. Les entrepreneurs seront présélectionnés sur la base de leurs dossiers de candidature.

#### 4.10.1. Information et identification des participants potentiels

**C'est à cette étape que démarre votre travail de relations publiques. Il inclut :**

- du matériel d'informations accrocheur sur le Loop susceptible d'éveiller l'intérêt des participants potentiels
- la mise en place de canaux de dépôt de candidature pour les entrepreneurs intéressés
- la description du processus de candidature

Pour garantir la transparence du processus d'identification et de sélection ainsi qu'une large couverture du Loop, nous proposons l'organisation d'un appel à propositions. En fonction des types de communication spécifiques dans votre pays, cet appel à propositions pourra être réalisé à travers différents canaux de communication comme les réseaux sociaux, la presse écrite, la radio ou encore des affiches publicitaires ou le dépôt de brochures de présentation dans les institutions pertinentes

En outre, vous pouvez demander aux partenaires stratégiques, associations professionnelles, chambres, ministères correspondants et bien entendu aux agences de soutien aux PME (qu'elles soient ou non partenaires de la mise en œuvre du Loop) d'utiliser leurs canaux de communication afin de multiplier l'effet de diffusion par les médias.

**The disseminated information should answer the following questions:**

- Qu'est-ce que le Loop ?
- Quelles sont les conditions de participation ?
- Fais-je partie du groupe cible ?
- Comment poser candidature ?
- Où trouver les formulaires de dépôt de candidature ?
- Quelle est la date limite de dépôt des candidatures ?
- Comment savoir si j'ai été présélectionné ?
- Quels sont les prochaines étapes après avoir été présélectionné ?

Les conditions de participation doivent être reprises clairement dans une annexe au formulaire de dépôt de candidature (p. ex. temps et charge de travail, contribution financière, pas d'accès direct au financement). Cela permet non seulement d'éviter de créer de faux espoirs mais limitera également le nombre de candidatures, d'évaluation et éventuellement de participation de candidats qui ne souscrivent pas pleinement à ces conditions.

### 4.10.2. Processus de candidature

La présélection peut être réalisée sur la base d'un bref formulaire de candidature. Ce formulaire ne devrait pas dépasser une page et devrait se limiter aux données et informations de base concernant l'entrepreneur et sa PME, c'est-à-dire celles qui sont nécessaires pour évaluer si le candidat correspond au groupe cible.

Les questions peuvent porter sur : **coordonnées de contact, données structurelles concernant le candidat (sexe, âge, niveau de formation) et l'entreprise (secteur et durée de l'activité, taille de l'entreprise, si elle représente la source de revenus principale ou non, problèmes rencontrés dans l'exercice de l'activité, objectifs poursuivis).**

Dans les zones où l'accès à l'Internet est courant, le téléchargement, le remplissage et l'envoi du formulaire de candidature peuvent être proposés en ligne. Si les entrepreneurs ciblés se trouvent principalement dans des zones rurales où l'accès au web est difficile ou s'ils ne sont pas habitués aux moyens de communication modernes, vous devrez mettre le formulaire de candidature à leur disposition sous forme imprimée dans une entité locale (bureau de partenaires Loop, programme GIZ, organisations d'entreprises). Si le groupe cible inclut des personnes (semi) analphabètes, vous pourrez organiser des rencontres pour remplir le formulaire avec le candidat.

### 4.10.3. Présélection

À la fin de la période de candidature, tous les formulaires de candidature seront examinés et classés selon les critères et priorités définis au préalable par le programme (en collaboration avec les partenaires et fournisseurs de services). Une liste de tous les candidats potentiels éligibles pour l'évaluation sera alors établie sur cette base.

Le nombre d'entrepreneurs éligibles pour l'évaluation devrait être beaucoup plus élevé que le nombre cible de participants afin de pouvoir sélectionner uniquement les entrepreneurs correspondant vraiment au programme et susceptibles d'en tirer réellement profit.

Après la date limite, ne faites pas attendre trop longtemps les candidats présélectionnés (ni les autres candidats) avant de leur faire savoir s'ils ont été choisis pour la prochaine étape, à savoir l'évaluation

#### Publication de l'offre SME Loop

- Publicité et canaux de communication appropriés comme les journaux, la radio, les associations professionnelles et les chambres organismes de coopération/de mise en œuvre, sites web, réseaux sociaux
- Appel à candidatures (sur papier ou en ligne)
- Spécification des critères de participation (sur la base de la définition du groupe cible). Voir également : « [Critères de sélection](#) », à la section : « Processus de sélection »
- Présélection basée sur la définition et sur les exigences liées au groupe cible
- Cette mission est menée par les fournisseurs de services/les organismes partenaires en collaboration avec le responsable du projet
- Présélection de 50 personnes si le groupe cible compte 25 participants

NMQ

#### SUR LE TERRAIN

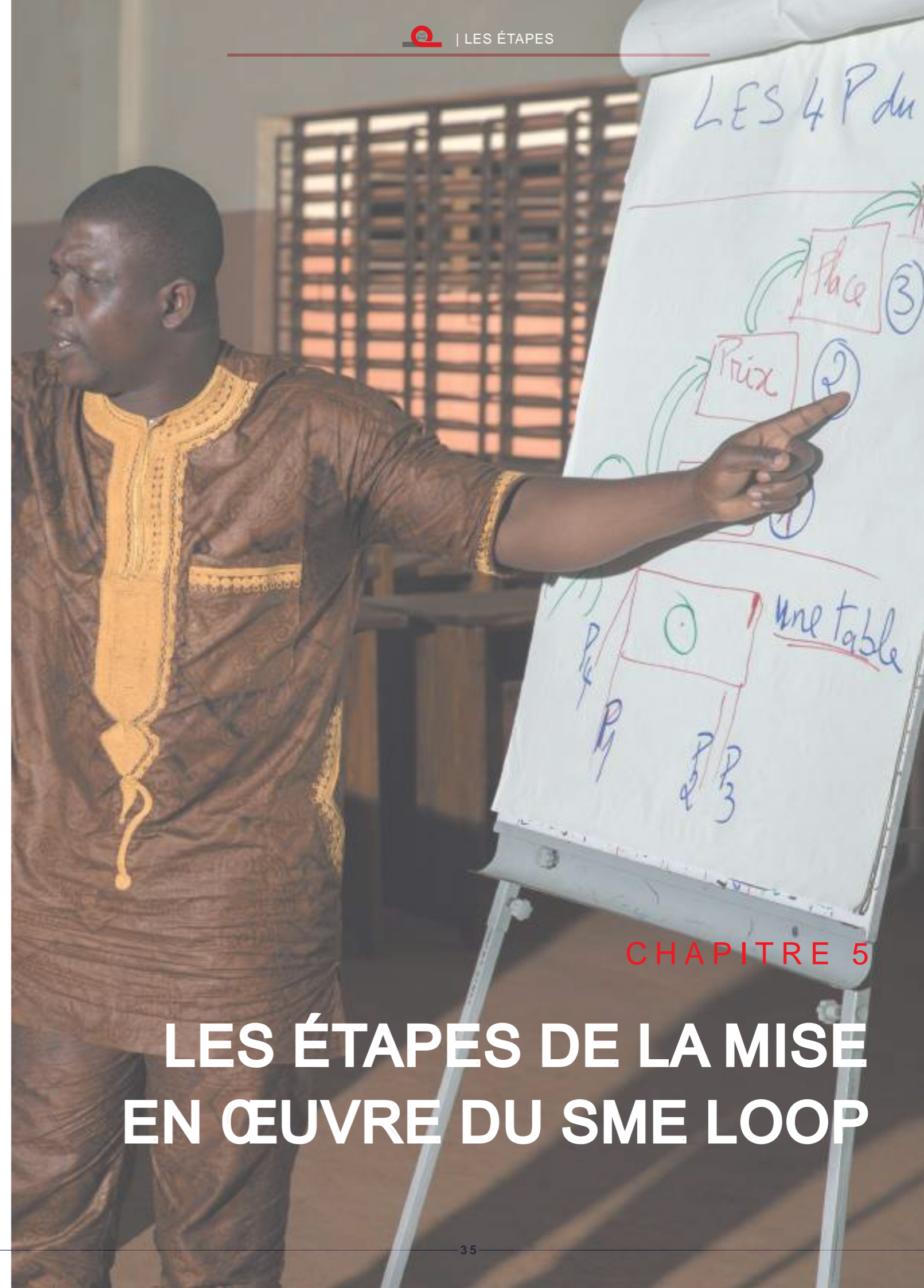
##### SEIDOU OUMOU

TRANSFORMATION DU SOJA (LAIT, YAOURT, FROMAGE)

Janvier - juillet 2016

Kandi | Bénin

« Tous les membres de notre association partagent leurs connaissances. Si l'un n'a plus de graines de soja en stock, il le fait savoir et les autres lui en prêtent. Certains, par exemple, ne savent pas fabriquer le yaourt de soja. Je peux leur montrer comment faire, ils apprennent alors avec moi. »



## CHAPITRE 5

# LES ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE DU SME LOOP

## 5. LES ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE DU SME LOOP

Le présent chapitre décrit la mise en œuvre du SME Loop après finalisation des activités préparatoires. Il démarre sur la sélection des participants au SME Loop (chapitre 5.1), explique la structure et la méthodologie de la formation et du coaching (chapitres 5.2 et 5.3), et expose les raisons pour lesquelles vous devriez coopérer avec des agences de mise en œuvre et des institutions financières (chapitre 5.4).

Dans l'idéal, la plupart des activités décrites devraient être réalisées par des fournisseurs de services. En tant que programme de financement, le rôle de la GIZ est surtout de soutenir le processus. Elle supervise la sélection des entrepreneurs et le respect par les fournisseurs de services des normes de qualités et exigences de reporting.

### 5.1. Évaluation et sélection des entrepreneurs

Chaque entreprise présélectionnée sera soumise à une évaluation. Parallèlement aux entreprises, l'évaluation portera également sur les entrepreneurs. Veuillez expliquer l'ensemble du processus aux personnes concernées afin de garantir la transparence et d'éviter tout malentendu.

L'évaluation a plusieurs objectifs :

- Sélectionner les « bons » entrepreneurs, à savoir ceux qui correspondent aux critères de sélection
- Donner aux entrepreneurs l'opportunité de démontrer leur motivation et leur potentiel entrepreneurial
- Les informations collectées pour l'évaluation servent de point de départ à la formation et au coaching. Elles permettent de proposer aux participants des contenus et méthodes adaptés à leurs besoins et aptitudes.
- De plus, ces données seront utilisées aussi bien dans le cadre du suivi du programme que pour l'(auto) évaluation des formateurs et des coaches

Le principal outil d'évaluation est un questionnaire qui traite des trois domaines suivants :

- 1. Qualités entrepreneuriales :** (auto-)évaluation des qualités, p. ex. esprit d'initiative, acceptation des risques et capacité à résoudre les problèmes.
- 2. Aptitudes et besoins en termes de formations de l'entrepreneur :** analyse du niveau de formation p. ex. lire, écrire, compter et des compétences entrepreneuriales spécifiques comme la tenue des comptes, le marketing et la planification (pour évaluer les compétences existantes, les lacunes éventuelles et les domaines dans lesquels l'entrepreneur souhaite renforcer ses compétences)
- 3. Profil de l'entreprise :** évaluation de l'entreprise : domaine d'activités, années d'existence, nombre d'employés, bénéfices (pour une première évaluation du potentiel de l'entreprise)

Le questionnaire est rempli par les entrepreneurs seuls ou en collaboration avec un intervenant. Cette dernière possibilité permet de garantir que l'entrepreneur comprend bien les questions posées, notamment lorsque le groupe cible présente un faible niveau d'instruction. Dans l'idéal, les questionnaires sont complétés par un bref entretien avec des questions ouvertes. L'entrepreneur peut alors fournir des informations plus détaillées concernant son entreprise, sa vision entrepreneuriale, le personnel qu'il emploie, les défis et problèmes sur lesquels il souhaite travailler.

L'évaluation est réalisée dans le cadre d'une visite de l'entreprise ou d'un événement auquel les entrepreneurs sont invités pour cette occasion. L'option consistant à rendre visite à chaque entrepreneur dans sa propre entreprise est certainement plus contraignante en termes de temps et de ressources, mais augmente la qualité des informations collectées. De plus, elle permet de gagner une première impression de l'entreprise qui permettra de comparer les informations fournies par le propriétaire de l'entreprise avec la situation réelle de l'entreprise. Si la visite de l'entreprise n'est pas possible, les questions liées à l'évaluation doivent être encore plus précises et autoriser une triangulation.

Une auto-évaluation par l'entrepreneur est également envisageable. Cependant, pour éviter ou minimiser le risque de décision hasardeuse, mieux vaut ne pas se limiter à cette solution. Il se peut en effet que l'entrepreneur ne comprenne pas parfaitement les questions posées dans le formulaire d'auto-évaluation ou qu'il ne soit pas en mesure de comparer son entreprise à d'autres entreprises similaires.

Les candidats seront classés et sélectionnés en fonction des résultats du questionnaire et des entretiens. Les personnes sélectionnées ne sont pas nécessairement celles qui ont obtenu les meilleurs résultats. En règle générale, les candidats sélectionnés sont ceux qui correspondent le mieux au groupe cible. Cependant, l'impression personnelle concernant la motivation et l'engagement des candidats doit également être prise en compte. Lorsque les capacités des entrepreneurs sont moins développées, notamment, la priorité doit être donnée aux entrepreneurs hautement motivés dont le concept d'entreprise et la vision sont à la hauteur des efforts des organisateurs et des responsables de la mise en œuvre.

#### L'évaluation comprend :

- (auto-)évaluation de l'entrepreneur
- évaluation de l'entreprise et de ses besoins en termes de développement
- collecte des données de référence relatives à l'entrepreneur et à l'entreprise

NMQ

Cette mission revient aux fournisseurs de services/organismes partenaires en collaboration avec le responsable du projet

#### Processus de sélection transparent basé sur des critères comprenant :

- visite des entreprises des entrepreneurs présélectionnés pour vérifier leur existence et les informations fournies
- techniques d'évaluation mentionnées ci-dessus

### À qui incombe la responsabilité de la sélection ?

L'évaluation peut être réalisée de différentes manières en fonction de l'ancrage institutionnel du Loop. Si possible, la GIZ ne devrait pas intervenir dans le processus d'évaluation. Les fournisseurs de services engagés pour le SME Loop devraient se charger également de l'évaluation. Dans l'idéal, les formateurs et les coaches sont déjà impliqués dans la phase d'évaluation. Ils peuvent prendre en charge les entretiens ouverts qui demandent plus d'expérience que la simple aide au remplissage des formulaires. L'intégration des formateurs et des coaches offre un certain nombre d'avantages :

- Une connaissance aiguisée du processus d'évaluation et des données collectées leur permettra de mieux intégrer les résultats de l'évaluation dans leurs tâches de formation/de coaching.
- Des informations plus fournies et obtenues de première main sur le groupe cible, ainsi qu'une première expérience personnelle avec le groupe, garantissent une meilleure compréhension de ses aptitudes et de ses besoins. Cela facilite l'adaptation des contenus et méthodes de formation/de coaching dès le départ.
- Plus tôt ils feront connaissance, et plus aisée sera la création d'une relation de confiance entre les participants et les formateurs/coaches.

En cas de partenariat avec une association professionnelle ou agence de soutien aux PME, cette entité devrait également être impliquée dans le processus d'évaluation et de sélection. La sous-traitance de l'évaluation en tant que mission séparée de la mise en œuvre est déconseillée. Cela obligerait les entrepreneurs à entrer en contact avec un nombre trop important d'acteurs et nuirait à la construction d'une relation de confiance entre les chefs d'entreprise d'une part et les fournisseurs, les coaches et les principaux fournisseurs de services d'autre part.

Le programme GIZ reste responsable ou du moins s'implique activement dans la sélection des participants, de manière à garantir une bonne adéquation des personnes sélectionnées avec les critères de sélection définis pour le groupe cible. En outre, il rassemble les données collectées afin de les insérer dans le système M&E du programme.



#### SUR LE TERRAIN

#### AUGUSTINE AGBANRIN

TRANSFORMATION DU RIZ (ÉTUVAGE)

Janvier - Juillet 2017

Banté | Bénin

« J'ai démarré mon activité de transformation en 2010. Depuis lors, mon objectif principal n'est pas quantitatif mais porte sur la qualité du produit transformé. En plus de mes employés qualifiés et du haut niveau de qualité de mes matières premières, la gestion de l'entreprise est cruciale. »

## 5.2. Les formations – structure et méthodologie

La grande force du SME Loop, c'est très certainement le fait qu'il associe des éléments de formation et de coaching qui s'enrichissent mutuellement. Les deux sont étroitement liés : le coaching réagit aux expériences tirées de la formation et inversement. Le savoir et les compétences d'ordre plus général acquis pendant la formation peuvent être repris et appliqués au contexte spécifique de l'entreprise dans le cadre du coaching.

- 2 formations de 3 jours min. chacune ; 2 formateurs par groupe ; 25 participants max./groupe
- Formateurs sélectionnés et agréés par le projet (certifiés si possible)
- Modules de formation (1 et 2) réalisés conformément au matériel de formation standard du SME Loop

NMQ

Le SME Loop est constitué de 2 blocs de formation modulaires de 3 jours chacun. Pour chaque phase de formation, nous conseillons une structure particulière basée des modules choisis surtout en fonction des deux facteurs suivants :

### 1. Besoins et demandes des participants :

- L'évaluation des entreprises issue de la phase de sélection fournit des informations sur les capacités des entrepreneurs et sur leurs entreprises utiles pour choisir les modules de formation.
- Le niveau d'alphabétisation des participants
- Les demandes des participants : p. ex. de nombreuses PME souhaitent acquérir des connaissances et des compétences en matière de gestion du fonds de roulement pendant la phase de coaching 1.

### 2. Experiences and preferences of the trainer:

- Nous recommandons de travailler avec des formateurs expérimentés (p. ex. dans le domaine du développement entrepreneurial). Les formateurs ont leurs préférences/expériences personnelles sur ce qui fonctionne et sur les réactions des participants vis-à-vis des différents thèmes

De manière plus générale, les formations SME Loop suivent certaines orientations fondamentales pour la compréhension globale du SME Loop :

- **Principes de l'enseignement pour adultes/de l'apprentissage par l'expérience** : ils permettent aux adultes de participer à des activités systématiques et soutenues d'auto-apprentissage générant de nouvelles formes de savoir, de compétences, d'attitudes ou de valeurs basées sur leur propre expérience entrepreneuriales.
- **Les formateurs SME Loop** : l'enseignement du SME Loop suit certains principes issus des outils de facilitation qui encouragent l'auto-apprentissage des entrepreneurs et leur permet d'acquérir du savoir et des compétences en matière de gestion d'entreprise. La méthodologie de la diffusion de l'enseignement SME Loop varie par rapport aux approches générales d'enseignement et de conseil. C'est la raison pour laquelle nous recommandons de faire appel à deux formateurs à chaque mise en œuvre de la formation.
- **Les modules de formation** sont basés sur des outils incluant des expériences d'apprentissage structurées, présentations individuelles ou de groupe, études de cas, jeux de rôle, travaux de groupe, auto-évaluations et études. La mise en œuvre du SME Loop demande une ambiance d'apprentissage créative marquée par l'ouverture d'esprit et la confiance mutuelle
- **Techniques et outils d'apprentissage participatif** : les modules de formation sont basés sur la participation des apprenants au processus d'apprentissage et comprennent des techniques d'apprentissage participatif. Il est donc conseillé de lire attentivement les explications du **Matériel de formation standard du SME Loop**.
- Les stages de formation peuvent être réalisés dans toutes les langues propices à une bonne compréhension des contenus par les participants.
- Accès au financement : les deux formations comprennent des modules sur le financement des entreprises. Lors de la formation 1, les modules transmettent des connaissances et compétences préliminaires en gestion et en analyse financière. La formation 2 dispense des enseignements plus avancés et tournés vers la planification et les stratégies d'amélioration des affaires, y compris la tenue des comptes. Ces séances de formation ainsi que le coaching 2 donnent aux entrepreneurs les capacités nécessaires pour accéder avec succès et de manière professionnelle au financement.
- L'apprentissage entre pairs renforce la cohésion du groupe et encourage la collaboration et les échanges.

## Avantages de l'enseignement entre pairs

- Renforce l'idée de l'auto-assistance, de l'enseignement orienté vers la demande et de l'investigation appréciative
- L'apprentissage est mutuel : chacun exprime ses réussites et les difficultés rencontrées. Chacun apporte sa propre expérience qui peut être comparée à la lumière des différentes circonstances.
- L'environnement d'apprentissage correspond souvent à l'environnement de travail. Les résultats positifs des bonnes pratiques sont illustrés sur le site, ce qui favorise le processus d'assimilation des connaissances.
- La concurrence entre les pairs agissant dans différents secteurs/zones n'est pas à craindre.

### L'enseignement entre pairs doit être bien structuré !

Dans le cadre de la formation, cela est avant tout garanti par :

- des travaux et exercices de groupe, quelle que soit la taille des groupes
- des jeux de rôle
- des forums de discussions et d'échanges comme les foires aux informations, world café etc.

Au-delà du contexte de la formation :

- visites des entreprises (en groupe ou individuellement)
- coopération et réseautage (club d'entrepreneurs, table ronde, excursions, plateformes, etc.)

Les prises d'initiative par les participants sont parfois nécessaires au départ et sont un gage de viabilité. Cependant, un soutien (organisationnel, financier) ou une initiative externe peut être utile et même nécessaire au démarrage.

**Vous trouverez des descriptions détaillées et des conseils de mise en œuvre sur les contenus des formations 1 et 2 dans le Matériel de formation standard du SME Loop.**

## 5.3. Le coaching – structure et méthodologie

En anglais, le terme « coaching » signifie littéralement « transporter quelqu'un d'un endroit vers un autre ». Toutes les formes de coaching semblent avoir un point commun : elles servent à aider les personnes coachées à aller de l'avant ou à initier des changements.

Le coaching est un processus pendant lequel la personne coachée est encouragée par le coach. Dans le cadre de ce processus, le coach soutient la personne coachée sur la base d'une observation réfléchie et de questions, techniques et outils adaptés. L'objectif est de renforcer les capacités de la personne coachée pour lui permettre de résoudre ses problèmes de manière autonome (dans une large mesure), de faire évoluer son entreprise et de s'épanouir au niveau personnel. Ce sont les besoins, priorités et capacités de la personne coachée qui déterminent les contenus et méthodes de coaching utilisés.

La relation de coaching est une relation d'égal à égal entre deux partenaires, à savoir le coach et la personne coachée. Elle repose sur l'idée que la personne coachée dispose de toute l'expérience et de toutes les ressources et compétences nécessaires pour améliorer sa situation et résoudre ses problèmes par elle-même.

**COACH**  
Spécialiste du processus



**PERSONNE COACHEE**  
Expert of the specific context

**Vous trouverez des informations plus détaillées ainsi qu'un guide de mise en œuvre concernant les principes, rôles et responsabilités en matière de coaching dans le Guide du coaching SME Loop.**

**Le coaching individuel comprend :**

- Une méthode de coaching de qualité établie sur la base du Guide du coaching SME Loop et de la méthode GROW
- Au moins deux phases de coaching, plus une phase en option après la cérémonie de certification
- Coaching 1 : 2 mois, au moins 2 séances de coaching par mois
- Coaching 2 : 3 mois, au moins 2 séances coaching par mois
- 1 coach travaille avec 25 entrepreneurs au maximum
- Les coaches sont sélectionnés et agréés par le projet (certifiés si possibles)
- Matériel/cahiers d'exercices de qualité fournis aux entrepreneurs conformément aux manuels

NMQ

**Coaching 1 + 2:**

- Collecte/finalisation des données de référence relatives à l'entrepreneur et à l'entreprise
- Contrat entre le coach et la personne coachée concernant le plan de développement de l'entreprise/l'entrepreneur
- Les calendriers individuels de coaching sont préparés sur la base de résultats de la formation 1 et des objectifs fixés (contrat entre le coach et l'entrepreneur)

**SUR LE TERRAIN**

**BONIFACE AGBESSI**

PRODUCTION D'ŒUFS ET DE VOLAILLE

Janvier - Juillet 2016

Kandi | Bénin

« C'est la qualité de notre travail qui nous a permis de croître. Nos activités sont très bien coordonnées. Les employés ont des contrats fixes et sont vraiment compétents. Lorsque c'est nécessaire, ils bénéficient de formations supplémentaires. Mon souhait est de les motiver pour qu'ils continuent à faire leur travail toujours aussi consciencieusement. C'est la raison pour laquelle j'envisage d'augmenter les salaires. Si la qualité de notre travail est reconnue, le chiffre d'affaires augmentera. Tous les efforts et l'assiduité de nos employés portent leurs fruits. »



**5.4. Soutien supplémentaire pour les agences de mise en œuvre et les institutions financières impliquées**

Les mesures standard de développement des capacités ont été décrites plus haut. Elles comprennent un séminaire d'introduction et d'accueil destiné à accueillir toutes les parties prenantes, y compris les personnes en charge de la gestion du projet, et à leur permettre de comprendre parfaitement le Loop et les exigences liées à sa mise en œuvre. Elles comprennent également un investissement en termes de ressources humaines, à savoir dans les compétences des formateurs et des coaches, par le biais des ToT et ToC. Cela inclut un encadrement des formateurs/des coaches sur le terrain, des programmes optionnels de formation avancée pour formateurs et coaches, de même que des schémas de certification spécifiques aux formateurs/coaches

La mise en œuvre du Loop peut révéler la nécessité de mesures de soutien supplémentaires, notamment dans l'optique d'un passage à l'échelle et de la pérennité des interventions. Ce soutien peut être fourni sur la base de l'évaluation des capacités réalisée précédemment et de sa mise à jour dans le cadre d'un processus récurrent.

**Fourniture d'une assistance basée sur l'évaluation des capacités (voir plus haut : développement des capacités), avec deux objectifs :**

NMQ

- Permettre aux agences de mise en œuvre de procéder de manière efficace et efficiente à la mise en œuvre du Loop
- Travailler dans une optique de pérennité

L'accès au financement est un véritable goulet d'étranglement pour le développement des PME. Les études réalisées sur les PME pointent régulièrement le manque de financement comme principale pierre d'achoppement des PME. Pourtant, les entrepreneurs ont tendance à confondre ici les causes et les effets. Le manque de financement peut trouver ses causes dans les pratiques de gestion et les défis du marché et représenter lui-même un facteur entravant la croissance de l'entreprise. Cet état de fait est à l'origine de l'émergence de la microfinance et des technologies, programmes et instituts de financement des PME. Le financement informel comme le soutien des proches est également une source importante de financement pour les micro- et petites entreprises.

L'objectif du SME Loop n'est pas de renforcer les prêts aux entreprises. Mais comme tout programme de développement des PME efficace, le Loop doit faciliter les relations entre les PME et les acteurs financiers et favoriser les mécanismes de financement des entreprises. C'est l'option privilégiée par les entrepreneurs. Cependant, tous les entrepreneurs ne sont pas à la recherche de financement externe. En outre, toutes les options proposées par les institutions financières et les programmes de microfinance ne favorisent pas forcément la croissance des PME. Des taux d'intérêt élevés notamment, qui peuvent être facilement supportés par des entreprises de commerce avec un ratio élevé de fonds de roulement, peuvent également ruiner rapidement une entreprise de transformation. Obtenir un prêt n'est donc pas nécessairement une bonne chose en soi. Cette opération doit être intégrée dans une stratégie d'entreprise en fonction des options de l'entrepreneur. C'est ici que le Loop peut intervenir.

Dans la pratique, favoriser le financement de l'entreprise peut fonctionner grâce à une coopération avec différents types d'acteurs du secteur financier (banques, programme de microfinance et de soutien aux PME, fournisseurs de capital-risque, etc.) et grâce à l'optimisation de l'interaction entre les participants du Loop et le secteur financier.

**Intégration d'au moins quatre des processus suivants dans le SME Loop :**

NMQ

- implication des banques avec la présentation de programmes de prêts pendant les formations
- organisation de la présentation du plan d'affaires (BP) dans le cadre du coaching
- accès au module finance pendant la phase de formation 2
- présentation du BP pendant la cérémonie de certification
- rencontres B2B entre les entrepreneurs et les institutions financières pendant ou après la cérémonie de certification
- accès au coaching et/ou à la formation en matière de financement après la cérémonie de certification
- rencontre de pitching avec les investisseurs (capital-risque)



CHAPITRE 6

# CONCLUSION & PERSPECTIVES

## 6. CONCLUSION DU LOOP ET PERSPECTIVES

### 6.1. Cérémonie de certification

Cette journée clôture le SME Loop. Au cours de la matinée, les entrepreneurs ont l'opportunité de présenter leur BIP devant différents instituts de financement et organismes de prêts aux petites entreprises présents pour l'événement. Après chaque présentation, ils évaluent le BIP à l'aide du formulaire fourni et donnent leur avis concernant la viabilité et les besoins en financement du projet concerné. Les formateurs SME Loop soutiennent chaque présentation de manière individualisée, transforment l'expérience vécue en résultats d'apprentissage et concluent les services de formation et de coaching du SME Loop.

The SME Loop trainers facilitate the presentation on one to one basis and process the experience into learning outcomes and wrap up the SME Loop training and coaching services.

La remise des certificats a lieu l'après-midi. Au terme d'un long périple, le moment est venu de célébrer les réalisations des participants. Les entrepreneurs ont consacré six mois de leur précieux temps à écouter, discuter, argumenter, tester, adapter et ont réussi, nous l'espérons, à intégrer dans leur entreprise certains aspects des expériences faites. Les premiers résultats sont certainement déjà visibles. La cérémonie a pour objet de mettre en avant ces performances en remettant aux participants, dans un cadre officiel, un certificat attestant de leur succès, et ce en présence de représentants du programme, de partenaires officiels et de fournisseurs de services. Dans le même temps, cette journée offre des opportunités d'échange entre les participants ainsi que des possibilités d'auto-évaluation : quelle est ma situation actuelle ? Quelles sont les forces que j'ai développées et sur lesquelles je peux compter pour soutenir mon entreprise ? Quelles sont les compétences que je peux encore améliorer ?

Cette journée, qui marque la fin officielle du cycle et donc la fin du soutien systématique garanti par le programme, offre l'opportunité de procéder à une évaluation des résultats par rapport aux objectifs du programme définis pour le Loop.

We propose to plan for a one-day event (6 hours) for the ceremony. It might be structured as follows:

1. Introduction
  - Discours introductif(s) (partenaire politique et/ou partenaires stratégiques)
  - Présentation des objectifs et du programme
  - Retour sur le long périple réalisé en commun pendant les six derniers mois
2. Échanges structurés concernant les expériences faites
  - Échanges entre pairs (participants, coaches, formateurs)
  - Auto-évaluation des participants
  - Témoignages des participants
3. Évaluation du SME Loop
4. Temps de discussion sur le réseautage à venir, les manières de rester en contact
5. Temps de parole pour les participants, formateurs, coaches, personnel de la GIZ etc.
6. Cérémonie de certification : remise des diplômes aux participants
7. Discours officiels de clôture (programme GIZ, partenaires)  
Entre les discours de clôture ou après, vous souhaitez peut-être proposer un repas ou une collation

- S'ils ont été présents à toutes les phases de formation et séances de coaching et ont réalisé au moins 75 % de leur plan de développement d'entreprise/entrepreneurial, les entrepreneurs obtiennent un certificat de participation réussie au SME Loop.

- Durée : 1 journée max

- Coaching 3 : identifier les besoins et incitations pour un coaching supplémentaire parmi les participants.

NMQ



### SUR LE TERRAIN

#### BLANDINE MONTCHO TRANSFORMATION DU SOJA

Janvier - Juillet 2017

Bohicon | Bénin

« Après ma formation, j'ai économisé un peu d'argent et démarré mon activité de transformation du soja. Comme mon chiffre d'affaires augmentait, j'ai bientôt pu me consacrer également à la transformation des fruits et à la production de biscuits ainsi que d'autres produits. Si j'ai réussi dans ces activités, c'est parce que j'ai appris à gérer mon entreprise correctement ».

### 6.2. Analyse

Le suivi du SME Loop a déjà été abordé plus haut dans ce document. Il comprend :

- la prise de décisions concernant les éléments à analyser, le suivi et les stratégies de saisie et de traitement des données ;
- la collecte de données de référence à travers l'évaluation des entreprises ;
- le suivi des performances des fournisseurs de services et de l'avancement du Loop ;
- le suivi des résultats et des effets

La collecte et le traitement des données est un processus qui accompagne le Loop de manière permanente. Il a pour objet de fournir des informations aux managers et aux personnes qui font partie de la structure de pilotage, de manière à faciliter les interventions de management et de pilotage et à documenter les résultats du Loop.

While process data are collected and processed continuously, results in terms of enterprise change obviously require some time. They can be measured at different stages, depending on what you would like to know. For a substantial impact on the business, nine to twelve months from the start of Training 1 are an adequate period of time.

NMQ

- Documentation des résultats, leçons apprises et auto-évaluations, intégration dans le prochain du SME Loop
- Les résultats analysés du M&E sont disponibles au plus tard 12 mois après le démarrage du SME Loop (formation 1)

### 6.3. Partage des apprentissages

Parallèlement au pilotage, les résultats du suivi sont également destinés à entretenir un processus d'apprentissage qui peut se dérouler à plusieurs niveaux :

1. L'apprentissage peut avoir lieu à l'échelle des participants. Les informations de suivi peuvent être redirigées vers les participants de manière à ce qu'ils puissent constater s'ils ont fait des progrès et dans quels domaines, et détecter les domaines dans lesquels ils doivent encore progresser afin d'atteindre leurs objectifs individuels. De plus, les participants s'entretiennent de leurs expériences, échecs et réussites dans le cadre des rencontres entre pairs. De cette manière, ils peuvent se motiver et s'inspirer mutuellement en échangeant des idées et des objectifs nouveaux. Les formateurs, coaches et fournisseurs de services qui participent à ces rencontres pourront y glaner des informations concernant les expériences réussies et les intégrer dans leurs missions respectives.

2. Le programme doit inviter régulièrement les fournisseurs de services, les formateurs et les coaches à réfléchir sur la mise en œuvre du SME Loop en cours. Cela les aidera non seulement à procéder, si nécessaire, à des ajustements du processus en cours, mais leur donnera également la possibilité de discuter des améliorations possibles pour le prochain cycle ou pour l'approche Loop en général. Cela peut concerner par exemple une redéfinition des limites du Loop, un changement du mode de réalisation, une adaptation des processus de mise en œuvre, une révision des modèles et formats de suivi, etc.
3. Le processus d'apprentissage doit également se faire au sein du programme. La responsabilité globale du Loop revient au programme qui prend les décisions stratégiques avec ses principaux partenaires en ce qui concerne la conception du Loop, sa poursuite, son passage à l'échelle, son institutionnalisation ou son arrêt. Les données de suivi et l'analyse de ces données fournissent des informations pertinentes pour le processus de pilotage du SME Loop.
4. En outre, les leçons tirées du Loop profitent également au processus de pilotage du programme global. L'interdépendance entre le Loop et les autres projets du programme peut mener à des ajustements de la conception du Loop et de sa mise en œuvre, ou encore contribuer à des ajustements au niveau des autres projets du programme.

- Documentation et partage des résultats et leçons du SME Loop au sein de la communauté des parties prenantes par le biais de documents de réflexion, de publications et de débats.

NMQ

Nous sommes parfois trop modestes pour étaler au grand jour nos réalisations. Si vous pensez que le SME Loop a réellement profité aux femmes et aux hommes d'affaires qui ont participé, vous pouvez être fier du résultat. Partagez votre expérience avec vos collègues, vos partenaires et la GIZ, et n'hésitez pas à en faire part au grand public.

Le Loop lui-même vous fournira toutes les informations nécessaires. Les profils des entreprises, p. ex., peuvent témoigner du développement réussi des entreprises. Les formulaires d'évaluation et les données de suivi vous permettent de présenter des chiffres parlants. Les formats d'apprentissage entre pairs sont parfaitement adaptés à la réalisation de vidéos à partager de diverses manières au sujet des idées fructueuses et des différents modèles d'entreprise.

Au sein de la communauté CIV ou des différents réseaux du secteur, vous trouverez certainement des personnes intéressées par le Loop et désireuses de l'employer. Même sans aller aussi loin, vous trouverez sans doute autour de vous un public impatient d'entendre le récit de votre expérience. N'hésitez pas à partager vos connaissances et vos expériences dans le cadre des réunions du programme. Présentez vos réalisations à vos partenaires et aux groupes de travail de vos donateurs de manière à faire entrer l'expérience du SME Loop dans le cadre du dialogue stratégique national et/ou sectoriel.

Enfin, nous vous invitons à nous faire part de vos expériences, de vos apprentissages et de vos success stories à l'adresse suivante : [ralf.barthelmes@giz.de](mailto:ralf.barthelmes@giz.de).

## ANNEXES

Vous trouverez en annexe au présent manuel du matériel supplémentaire susceptible de faciliter la mise en œuvre du SME Business Training and Coaching Loop. Dans la mesure où le manuel est déjà assez volumineux, nous avons préféré fournir des liens vers ce matériel.

**ANNEXE 1:** SME Business Training and Coaching Loop - Coaching Guide

**ANNEXE 2:** SME Business Training and Coaching Loop Minimum Quality Standards (MQS)

**ANNEXE 3:** Exemple de contenus AgBAIT en tant que module optionnel au sein du SME Business Training and Coaching Loop

**ANNEXE 4:** SME Business Training and Coaching Loop Standard Training Materials

**ANNEXE 5:** SME Business Training and Coaching Loop Capacity Development Manual

**ANNEXE 6:** SME Business Training and Coaching Loop Factsheet

**ANNEXE 7:** Modèles et lectures complémentaires

Si vous ne disposez pas d'un accès au DMS, veuillez contacter [ralf.barthelmes@giz.de](mailto:ralf.barthelmes@giz.de).