

SME Business Training and Coaching Loop - (« SME Loop») -

Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle essentiel dans le développement économique et social de la plupart des pays, mais leur propre développement se heurte souvent à des conditions défavorables et ne bénéficie que très rarement d'un soutien. Le niveau limité de connaissances et de compétences des entrepreneurs empêche souvent ces entreprises de donner toute la mesure de leurs potentiels. Il existe différentes approches de la formation des entrepreneurs, mais les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes. Cette situation a des causes multiples, mais l'incapacité à proposer des formations dont le contenu et le niveau sont en adéquation étroite avec les besoins et les capacités des participants et l'absence de soutien à long terme à l'issue des formations sont deux facteurs importants.

L'approche SME Loop

Répondant à ce besoin général de soutien des PME, mais tenant compte des enseignements tirés d'autres approches, le « SME Business Training & Coaching Loop » (ci-après désigné par « SME Loop ») offre un ensemble d'atouts pour l'obtention rapide de résultats visibles bénéficiant à l'entrepreneur, à ses employés et à la société dans laquelle opère l'entreprise. Ces atouts sont les suivants :

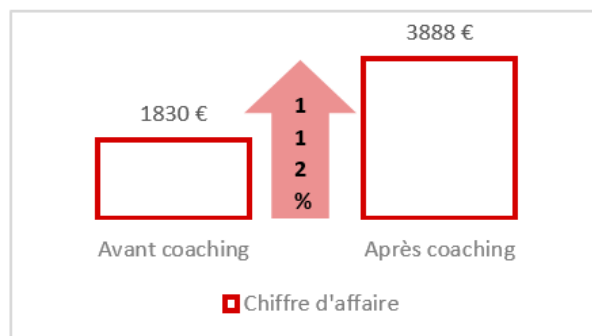
- Une évaluation personnalisée de l'entreprise et de l'entrepreneur visant à ajuster avec précision le contenu aux besoins et aux potentiels des entreprises ;
- Un système alternant formations, coachings et apprentissage entre pairs, pour inciter les entrepreneurs à mettre en pratique les connaissances et les expériences acquises ;
- Un coaching personnalisé en affaires, la pièce maîtresse du SME Loop, induisant une meilleure application des enseignements ;
- Les connaissances financières et l'accès aux financements, qui font partie intégrante de toutes les étapes du cycle de formation et de coaching ;
- Un ensemble d'exercices et de modèles permettant d'adapter le SME Loop au contexte et aux réalités du pays concerné, afin de motiver et d'impliquer fortement chaque participant.

L'histoire du SME Loop

Le SME Loop a été mis au point en 2014 au Sierra Leone. Fin février 2016, 245 participants avaient été formés et coachés ou participaient au SME Loop dans le contexte du programme de promotion de l'emploi des jeunes. Environ 50 % des entrepreneurs participant actuellement au cycle sont des femmes.

En 2015, l'approche a été appliquée au Bénin dans le cadre de l'initiative spéciale Un monde sans faim et de son programme « Centres d'innovations vertes pour le secteur agricole et agro-

alimentaire ». Le SME Loop y est déjà appliqué à plus grande échelle et entend toucher 3100 PME de 62 communes d'ici le début de 2024. À l'heure actuelle, 2947 propriétaires d'entreprises (dont 57% des femmes et 36% des jeunes) ont terminé leur accompagnement au Bénin et bénéficié des services de 60 coaches qualifiés. Quatre études d'impact réalisées entre 2017 et 2020 sur la base de 2000 entreprises ayant bouclé leur accompagnement ont montré : 1627 emplois permanents (> 225 jours) ont été créés par 775 entreprises (2.1 emplois/entreprise), dont 48% pour les femmes et 82% pour les jeunes. Un chiffre d'affaires moyen ayant augmenté de 112% pendant le « SME-Loop » a été attesté (de 1830€ à 3888€ en moyenne)¹. 97% des 400 PME évaluées en 2020 ont augmenté au moins 3 des indicateurs économiques (chiffre d'affaires, nombre de clients, investissement, relations d'affaires formalisées et réduction du coût de production)



¹ La Moyenne est basée sur les 367 entreprises ayant à jour leur cahier journal après la fin de l'accompagnement.

Plus de 2642 entreprises ont élaboré un plan d'affaires et l'ont présenté aux institutions financières locales. Sur environ 1000 demandes, 791 PME ont reçu un financement moyen de 2466€. L'une de ces entrepreneurs est Julienne Gounou :



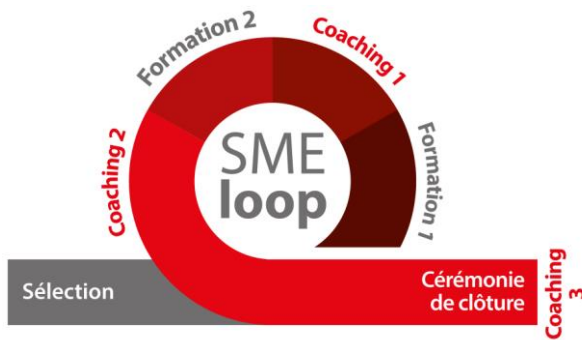
Julienne GOUNOU N'GOYE
Étuveuse de riz
Village de Kasakou,
Département Alibori

« Concernant le marketing, mon coach m'a conseillé de faire de la publicité à la radio et d'installer une plaque à l'entrée de mon site de production. Depuis lors, j'ai beaucoup plus des clients et ils arrivent directement à ma maison. »



Le synopsis du SME Loop

Le SME Loop comprend sept phases (cf. graphique 1) dont les grandes lignes sont décrites ci-après. La mise en place d'un cycle SME Loop complet dure six mois (sans la phase préparatoire) :



Graphique 1 : Synopsis du cycle de formation et de coaching des PME © GIZ / Ralf Barthelmes

Évaluation et sélection : les participants éventuels identifiés et présélectionnés pour le SME Loop doivent être évalués en fonction de leur profil entrepreneurial, de leur motivation, de leurs besoins en formation et de leurs capacités. Cette évaluation sert ensuite de base à la sélection définitive. Les critères de sélection du groupe cible peuvent notamment être les suivants :

- (a) L'entreprise est présente sur le marché depuis six mois au moins.
- (b) La PME est considérée comme la principale source de revenu de son propriétaire.
- (c) Elle met l'accent sur l'emploi des femmes et/ou des jeunes.

Première formation : lors de cette première formation de trois jours mettant en œuvre différentes méthodes de formation des adultes (p. ex. exercices, jeux de rôle et discussions), les entrepreneurs acquièrent les compétences et attitudes de base nécessaires pour devenir des chefs d'entreprise qui réussissent. Le contenu de la formation est choisi en fonction des résultats de l'évaluation, mais il comprend généralement les thèmes suivants : entrepreneuriat, tenir la compatibilité, sources de financement, initiation à l'analyse des entreprises. L'apprentissage entre pairs est un format important utilisé dans les modules de formation.

Première phase de coaching : un coach rend visite à chaque entrepreneur deux fois par mois pendant deux mois. Lors de ces quatre sessions, il appuie l'entrepreneur en fonction de ses besoins et fixe avec lui des objectifs. Au début, le coach et l'entrepreneur conviennent d'un programme de travail couvrant l'ensemble de la période de coaching et fixent des objectifs en matière de développement de l'entreprise et de développement personnel. Ce programme est considéré comme une ligne directrice pour la relation coach-entrepreneur.

Seconde formation : la seconde formation s'appuie sur la première formation et sur la première phase de coaching. Le formateur et le coach sélectionnent les modules et le contenu de la seconde

formation sur la base d'une analyse des rapports de coaching et des évaluations des entreprises. Exemples de sujets potentiels : compétences de communication, prise de décision, marketing, gestion des achats et de la production, gestion des risques, accès au financement, planification de l'activité.

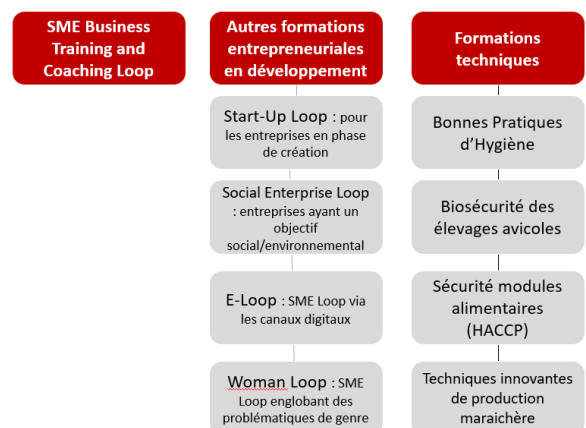
Deuxième phase de coaching : la seconde formation est suivie d'une phase plus intense de trois sessions de coaching par mois pendant trois mois. L'entrepreneur et le coach continuent à travailler sur des questions abordées lors de la première phase de coaching, sur de nouveaux sujets, dont certains avaient peut-être émergé pendant la seconde formation, ou sur des questions spécifiques. L'élaboration d'une vision entrepreneuriale et d'un plan à long terme sont généralement des thèmes centraux de cette phase.

Cérémonie de remise des diplômes : cette manifestation marque la fin officielle de la phase de soutien. Des auto-évaluations, des échanges d'expériences et la planification du réseautage futur sont au programme de cette journée. Dans le même temps, la cérémonie marque la fin officielle du cycle et donc la fin du soutien continu apporté par le programme.

Troisième phase de coaching : lors de la cérémonie de remise des diplômes, les entrepreneurs diplômés reçoivent quatre bons leur permettant de bénéficier de quatre sessions supplémentaires de coaching pendant les quatre prochains mois

Le Centre Régional de Compétences pour la Promotion de l'Emploi (CRCPE)

Depuis 2016, plusieurs manuels de base ont été développés et standardisés et des Master Coaches internationaux ont été formés pour conseiller les organisations intéressées sur la conception et la mise en œuvre du SME Loop. En outre, un Centre Régional de Compétences pour la Promotion de l'Emploi (CRCPE) a été inauguré début 2020 au Bénin. L'offre du Centre de Compétences : L'institutionnalisation et le transfert de l'approche SME Loop au Bénin et dans la région est l'une de ses principales activités, notamment la fourniture de formations et de conseils sur le SME Loop pour les prestataires de services de mise en œuvre et leurs formateurs et accompagnateurs. L'offre du Centre de Compétences :



Depuis 2015, 455 professionnels ont été formés au SME Loop et l'approche est désormais mise en œuvre dans 18 pays (Sierra Leone, Bénin, Malawi, Nigeria, Niger, Togo, Ghana, Mali, Sénégal, Burkina Faso et Tunisie, Kenya, Ethiopie, Cameroun, Gambie, Allemagne, Grande-Bretagne, Inde, Pays-Bas).

Etapes de mise en œuvre du SME Loop

1. Définition du SME Loop

L'équipe de pilotage est la base d'une mise en œuvre réussie du SME Loop. C'est pour cela qu'il est conseillé que cette équipe participe en premier lieu à la formation de base pour maîtriser le SME Loop. La planification du SME Loop dépend ensuite des objectifs et des groupes cibles d'une part, et des ressources disponibles d'autre part. À cette fin, les sous-étapes suivantes doivent être prises en compte :

- Conditions cadre et système de coopération : Comme pour toute planification de projet, la planification du SME Loop nécessite une compréhension du contexte et du système de coopération dans lequel la mise en œuvre aura lieu.
- Délimitation : Que veut-on atteindre ? Quelle durée, quelle taille de groupe, quel espace géographique, quelles chaînes de valeur, etc. doivent être pris en compte ?
- Définition des objectifs et cibles : À quoi le SME Loop devrait-il contribuer (par exemple, à l'augmentation des revenus ou de l'emploi) ? Quels critères sont fixés pour le groupe cible (formel/informel, démarrage il y a au moins 6 mois, potentiel de croissance, alphabétisation de l'entrepreneur) ? Un manuel a été rédigé sur ces sujets avec les normes minimales qu'un SME Loop doit respecter.
- Collaboration avec les parties prenantes, gouvernance et planification de la durabilité : comment les partenaires peuvent-ils contribuer à la diffusion ? Les programmes de la GIZ peuvent charger des prestataires de services d'exécuter le SME Loop, mais l'approche peut également être incluse comme outil dans le portefeuille d'un prestataire de services (par exemple, les associations d'entreprises, les cabinets de conseil, les agences PME des ministères). En termes de durabilité, l'objectif ultime devrait être d'intégrer le SME Loop dans les institutions et/ou les politiques appropriées.

2. Préparation

- Analyser le besoin en personnel : Il s'agit ici de prendre en compte le besoin en personnel non seulement pour le commettant mais aussi pour les prestataires de mise en œuvre sur le terrain.
- Estimer les coûts : Les coûts varient selon le pays et les critères sélectionnés. Cependant, le coût le plus important est représenté par les prestataires de services ainsi que les frais de personnel du commettant. En moyenne, la mise en œuvre coûte environ 650 à 680 euros par participant, mais cela dépend du pays et d'autres facteurs.
- Développer un système de suivi-évaluation : En 2021, un système standard de S&E pour SME Loop a été développé et peut servir de guide (voir documents complémentaires).
- Campagne d'informations : Le SME Loop est un concept relativement nouveau qui doit être promu auprès des parties prenantes, y compris les entrepreneurs, pour les sensibiliser et les intéresser. Cela nécessite le support de relations publiques

et la sélection de canaux de communication adaptés pour faire passer le message.

3. Acquisitions de partenaires : Acteurs clés et leurs rôles

- **Centre Régional de Compétences** : cf. ci-dessus
- **Prestataires de services** : Ils sont les partenaires de mise en œuvre du SME Loop. Dans la mesure du possible, les prestataires de services locaux doivent être privilégiés en raison de leur connaissance des organisations et des acteurs locaux, des coutumes et des traditions, et des langues. La collaboration avec ces prestataires de services locaux permettra de renforcer leur rôle et de développer les capacités locales pour le SME Loop. Le prestataire de services doit déjà disposer d'un personnel qualifié qui peut être impliqué dans le SME Loop. Un gestionnaire de programme qualifié, dynamique et engagé est essentiel à la bonne exécution du SME Loop.
- **Formateurs et coachs** : La sélection des formateurs et des coachs est de la plus haute importance : ils travailleront en permanence avec les participants au SME Loop. Ils doivent avoir une formation en administration des affaires/commerce, une expérience en tant que formateur ou coach et les compétences générales nécessaires. Comme le SME Loop repose sur différentes méthodes de promotion des PME, il est probable qu'il y ait peu de formateurs et de coachs disponibles qui couvrent toutes les qualifications requises. Même dans les cas où tous les formateurs et coachs sont hautement qualifiés et ont de nombreuses années d'expérience professionnelle, il est recommandé d'organiser une session d'introduction au SME Loop afin qu'ils puissent acquérir des connaissances et des compétences approfondies adaptées à l'approche.
- **Institutions financières** : Le SME Loop tient compte du fait que les produits financiers sont souvent insuffisamment adaptés aux besoins réels des PME. Cela se fait en fournissant activement des informations pratiques et en intensifiant les échanges entre les entrepreneurs et les institutions financières tout au long du cycle. Afin d'impliquer les prestataires de services financiers locaux dans le SME Loop, il est important de partager avec eux toutes les informations relatives à l'approche. De cette façon, ils peuvent voir clairement les potentiels et leur rôle dans le processus.

Modèle de résultats du SME Loop

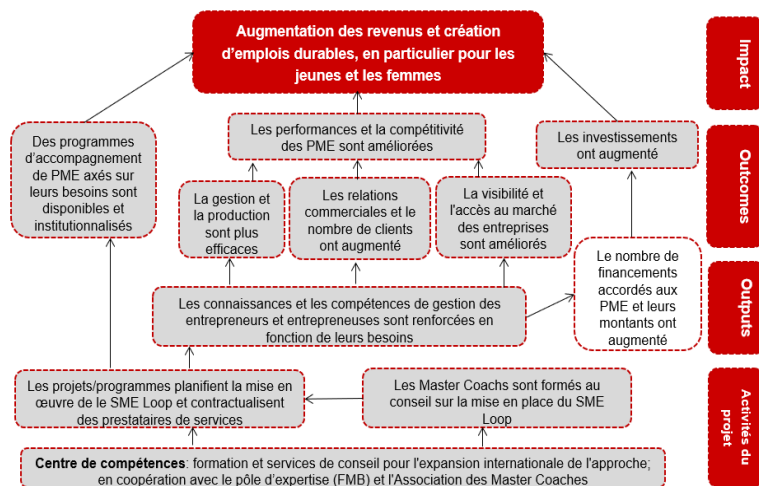


Figure 3 : Modèle de résultats simplifié du SME Loop

Contact

Stefanie Zirpins

Responsable de composante

Promotion des PME

stefanie.zirpins@giz.de

+229 21 31 86 65



Informations sur les coûts et prestataires

Afin d'être en mesure d'essayer rapidement le SME Loop et d'atteindre ainsi de nombreux entrepreneurs, des prestataires de services sont chargés de la mise en œuvre du SME Loop. Ces prestataires de services peuvent être des ONG, mais aussi des sociétés de coaching, pour autant qu'elles remplissent les critères de mise en œuvre du SME Loop. Ils doivent notamment avoir de l'expérience dans le domaine de la formation pour adultes, de la conception et de la mise en œuvre de formations et de l'accompagnement des entrepreneurs, ainsi que de la gestion du personnel et des projets. Après la sélection des prestataires de services adéquats par le projet, leur personnel participe à la formation des business coachs SME Loop afin de pouvoir se spécialiser dans cette approche. À cette fin, le Centre de compétences a développé les cours déjà mentionnés. Les coûts pour ces formations sont d'environ :

Formation	Coût pour 15 participants	Coût par participant
Formation de base (en ligne)	8 160 euros	544 euros
Formation de base (en présentiel)	12 420 euros	828 EUR
Formation business coach (en ligne)	13 425 euros	895 euros
Formation business coach (en présentiel)	12 420 euros	828 euros

La formation en présentiel peut avoir lieu à la fois dans le pays partenaire et au Bénin, au Centre de Compétences. Les coûts indiqués ne comprennent que la mise en œuvre de la formation, s'ajoutent à cela les frais de restauration et d'hébergement d'environ 1 125 euros, ainsi que les frais de transport pour les voyages aller-retour au lieu de formation.

Une fois les prestataires de services formés, un contrat peut être conclu avec eux. Voici un exemple de budget approximatif pour la mise en œuvre du SME Loop sur 6 mois pour 25 PME :

Phase du SME Loop	Coûts
Evaluation et sélection des PME	~ 3000 euros
Formations de 6 jours	~ 5200 euros
Coaching de 25 PME sur 6 mois (2 sessions par mois par PME)	~ 5400 euros
Accès au financement (Présentation des plans d'affaires aux banques et IMF/SFD)	~ 450 euros
Total	~ 14.050 euros
Coût par participant (pour 25 PME)	~ 560 euros

Ce budget est basé sur l'expérience de la mise en œuvre au Bénin et peut varier fortement d'un pays à l'autre en fonction du niveau des prix (coûts de location de salles, de transport, etc.). Pour une mise en œuvre de 9 mois, les coûts totaux s'élèvent à environ 16 500 euros et à environ 660 euros par PME.

Documents complémentaires

- Manuel SME Loop
- Guide de coaching
- Manuel de l'apprenant
- Manuel de certification
- Manuel de suivi-évaluation standard
- Normes Minimales de Qualité
- Supports de formation standards

Ces documents et des informations plus détaillées sont disponibles sur la page [Promotion du secteur privé sur IDA](#).

Publication : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Impression : Cotonou/Bénin
Actualisation : Juin 2022
Le contenu de cette publication relève de la responsabilité de la GIZ.

Chef de Projet : Hermann Fickinger
Centre d'Innovation Verte pour le secteur Agroalimentaire
hermann.fickinger@giz.de
M: +229 97 33 65 78
Pôle d'expertise (FMB) : Bernhard Adam
Division Economie, emploi et développement social
T +49 6196 79-1420
E bernhard.adam@giz.de

