
SME BUSINESS TRAINING AND COACHING LOOP

NORMES MINIMALES DE QUALITÉ (NMQ)



Publié par

giz

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

REMERCIEMENTS

Développement des normes minimales de qualité pour l'introduction et la mise en œuvre du SME Business Training and Coaching Loop (SME Loop)

Le présent document expose les normes minimales de qualité applicables aux différents processus du SME Loop et propose des outils de support collectés notamment dans le cadre de projets réalisés au Bénin, au Nigeria, en Sierra Leone et au Malawi.

Je voudrais remercier ici tous les collaborateurs qui ont appuyé ce travail :

- Samson Kougbadi, Joé Toho, Clément Dadjo, Xavier Toviho, Rufin Godjo, Boniface Ayenan, Dr. Stefanie Slaoui-Zirpins et Kay Grulich de ProCIVA Bénin, qui ont investi une semaine de leur temps et m'ont fait part, probablement dans ses moindres détails, de la mise en œuvre du SME Loop au Bénin
- Giulia Secondini, Sierra Leone
- Sina Uti-Waziri, Okeoghene Abobise, Ann-Kathrin Sauer, Nosa Osunde et Beatrice Tschinkel, SEDIN Nigeria
- Christina Chigwenembe et Laura Schueppler, Malawi
- Mes collègues « Master Coaches » Verni Vijayarajah, Toni Hassenmeier, Ton van der Krabben, Nosa Osunde et Margret Will
- Ralf Barthelmes et Sebastian Reichert, ainsi que le spécialiste des normes Dr. Hans-Dieter Schinner, qui ont contribué à la juste définition du concept.

Dr. Christoph Reichert, novembre 2018

Publié par :

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges sociaux
Bonn et Eschborn

Programme global « Programme global centres d'innovations vertes pour le secteur agroalimentaire »

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17

E info@giz.de | www.giz.de

Rédaction :

Dr. Christoph Reichert

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

Bonn, mars 2019

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS

1	OBJECTIFS	01
2	MÉTHODOLOGIE	01
3	VERS UNE DÉFINITION DES NORMES MINIMALES DE QUALITÉ	01
4	COMMENT LIRE LA GRILLE NMQ	02
I	DÉFINISSEZ VOTRE SME LOOP	02
II	PRÉPARATION ET MISE EN ROUTE	02
III	LES ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE DU SME LOOP	03
IV	CONCLUSION DU LOOP ET PERSPECTIVES	03
5	LA GRILLE NMQ	04
	RÉFÉRENCES	24

1. OBJECTIFS

Cette initiative était motivée par un **triple objectif** :

- Consolider l'identité et la marque « SME Loop » en tant que produit utilisé dans un nombre croissant de projets et de pays.
- Soutenir des projets en traitant des processus complexes, en encourageant l'apprentissage réciproque plutôt que de réinventer la roue à chaque nouvelle introduction du SME Loop, et sans chercher à imposer une procédure détaillée.
- Garantir une qualité raisonnable de l'introduction et de la mise en œuvre du SME Loop ainsi qu'une gestion systématique de la qualité.

2. MÉTHODOLOGIE

Les normes et outils de support proposés sont le résultat d'entretiens avec de nombreux collègues et de tout le travail réalisé avant et pendant la mission.

Dans un effort parallèle, le Matériel de Formation Standard¹ du SME Loop ainsi que le Manuel de Développement des Capacités², qui inclut la formation des formateurs/des coaches, ont été élaborés par le Master Coach Verni Vijayarajah, sur la base de son expérience internationale de formation et de coaching et de son engagement dans le cadre de la mise en œuvre du SME Loop au Nigeria et au Malawi. Les passages du présent document liés aux manuels/guide présentent donc des références croisées vers ce matériel. Les parties concernant l'approche et la qualité du coaching se réfèrent à la version 2018 du Guide du Coaching SME Loop³.

Afin de mettre à profit diverses expériences et perspectives, plusieurs entretiens et discussions ont été menés avec les personnes suivantes :

- les Master coaches SME Loop qui ont bien voulu participer ;
- les managers de projet et le personnel chargé de la mise en œuvre du SME Loop au Bénin, au Malawi, au Nigeria et en Sierra Leone.

Des outils de support en provenance du Bénin, du Burkina Faso, du Ghana, du Malawi, du Nigeria et de Sierra Leone ont été rassemblés pendant la phase de recherche documentaire.

3. VERS UNE DÉFINITION DES NORMES MINIMALES DE QUALITÉ (NMQ)

- (1) Standardiser un produit : définition des particularités et caractéristiques du produit. Un type spécifique de vis se définit p. ex. par sa longueur, sa forme, le sens du filetage ainsi que la forme et la taille de sa tête. Ce type de définition peut s'appliquer au SME Loop en tant que produit, ou à un produit de formation ou de coaching comme la formation 1, 2, du SME Loop etc.
- (2) Définir les exigences minimales requises pour les processus : dans le contexte du SME Loop, on s'intéresse à des processus plutôt qu'à des produits. On peut donc proposer des critères minimums concernant la réalisation des processus, comme les critères de sélection et de transparence pour les processus de sélection, les procédures d'appel d'offres et les processus d'évaluation. Ces critères et exigences minimums servent de support et d'orientation dans le cadre des projets.
- (3) Veiller à ce que les projets reflètent et documentent leurs processus SME Loop : les processus dépendent de la manière dont les différents acteurs organisent et structurent leur travail. Tout dépend de leur comportement et de leur expérience, de même que de l'environnement dans lequel ils travaillent. Une standardisation depuis l'extérieur n'est pas toujours possible. Dans ce cas, des normes minimales peuvent amener les différents acteurs à repenser leurs processus, à les réaliser et à documenter à la fois les processus et les résultats obtenus. Cette méthode, sans doute la plus praticable, laisse ouvertes les tâches de conception des processus et offre un soutien limité.

1 Verni Vijayarajah (2018): SME Business Training and Coaching Loop Standard Training Materials.
 2 Verni Vijayarajah (2018): SME Business Training and Coaching Capacity Development Manual.
 3 Ralf Arning, GIZ (2018): SME Business Training and Coaching Loop – Coaching Guide.

4. COMMENT LIRE LA GRILLE CI-DESSOUS

COLONNE 1 : PHASES DU SME LOOP

- I. Définissez votre propre SME Loop - Planification stratégique, limites et prise de décisions stratégiques
- II. Mise en route - Préparation de la mise en œuvre
- III. Les étapes de la mise en œuvre du SME Loop
- IV. Conclusion du SME Loop et perspectives

Remarque : le suivi M&E est pertinent pour les phases II, III, et IV.

COLONNE 2 : PROCESSUS PRINCIPAL D'INTRODUCTION ET DE MISE EN ŒUVRE DU ME LOOP

I. Définissez votre SME Loop

Cela inclut les processus principaux suivants :

- Définition de votre SME Loop
- Repérage de l'environnement et du système de coopération
- Définition des limites du système
- Prise de décisions concernant le système de coopération
- Planification de la communication, du pilotage et de l'apprentissage
- Planification tournée vers les effets et la pérennité

Les processus présentés dans le manuel sont complétés dans ce chapitre par des processus supplémentaires qui présentent une importance stratégique :

- Repérage de l'environnement et du système de coopération pour jeter les bases d'une prise de décision éclairée en matière de partenariat
- Prise de décision concernant le système de coopération, à savoir les options disponibles en termes de sélection des partenaires de la mise en œuvre
- Développement d'un mécanisme de pilotage du SME Loop et de systèmes de communication avec les parties prenantes pour toute la durée du processus, incluant le retour d'informations vers le système de parties prenantes en ce qui concerne les leçons apprises.
- Réflexion en termes d'impacts : mécanismes visant le passage à l'échelle et la pérennité dès le démarrage de la planification du SME Loop

II. Préparation et mise en route

Cela inclut les processus principaux suivants :

- Identification des exigences liées aux ressources, étude préliminaire sur les coûts et les prix
- Conception d'un système M&E
- Promotion du SME Loop
- Sélection des fournisseurs de services/partenaires de mise en œuvre
- Sélection des formateurs et des coaches
- Développement des capacités (DC)
- Sélection des parties prenantes du secteur financier/institutions financières/programmes de coopération
- Identification et pré-sélection des participants/ entrepreneurs

III. Les étapes de la mise en œuvre du SME Loop

Cela inclut les processus principaux suivants :

- Evaluation et sélection des entrepreneurs
- Formation
- Coaching
- Implication des institutions financières/lien vers le financement

IV. Conclusion du Loop et perspectives

Cela inclut les processus principaux suivants :

- Traitement des données de suivi M&E pour la documentation et l'apprentissage
- Cérémonie de certification
- Coaching 3 (en option)
- Partage des leçons apprises

L'accent doit être mis ici sur le traitement rapide des résultats du SME Loop, le partage des apprentissages visant une amélioration du prochain SME Loop et la fidélisation des parties prenantes en vue de la réplication et du passage à l'échelle.

COLONNE 3 : CARACTÉRISTIQUES ET/ OU SOUS-PROCESSUS (DE LA COLONNE 2)

Les sous-processus forment la suite logique des processus principaux cités ci-dessus. Il n'est donc pas nécessaire de les expliquer ici en détails.

COLONNE 4 : NORMES MINIMALES DE QUALITÉ (MQS) POUR (3) ET/OU (2)

La colonne 4 rassemble les normes minimales de qualité pour les processus et sous-processus mentionnés ci-dessus.

COLONNE 5 : COMMENTAIRES ET EXPLICATIONS

Cette colonne permet d'insérer des commentaires.

COLONNE 6 : OUTILS ET DOCUMENTS DE SUPPORT

Cette colonne donne des indications sur les outils de support disponibles pour la réalisation des différents processus et le respect des normes minimales de qualité. Ces ressources proviennent des projets mentionnés plus haut et illustrent leur application pratique. Cette sélection a pour objectif de soutenir l'application des MQS et comprend des outils en anglais et en français déjà mis en place dans le cadre d'autres projets.

En ce qui concerne le suivi M&E, un (futur) système harmonisé de mise en œuvre du SME Loop dans les différents pays pourrait autoriser une meilleure comparaison croisée des résultats obtenus sous différentes conditions et avec différentes interventions, et encourager l'apprentissage mutuel, le reporting combiné et la recherche comparative à l'échelle des différents pays. Le projet mis en œuvre au Bénin teste pour la première fois une méthodologie de groupe de contrôle qui permettra de mieux mettre en avant l'apport de l'intervention du SME Loop et de clarifier l'attribution des résultats. La saisie de données en ligne a été introduite au Bénin (Google) ainsi qu'au Nigeria et au Malawi (**KoBo Toolbox**).

5. LA GRILLE MQS

CONSEIL : faites appel à un Master Coach GIZ international pour vous aider à mettre en route le SME Loop.

PHASES DU SME LOOP	PROCESSUS	SOUS-PROCESSUS / CARACTÉRISTIQUES	NORMES MINIMALES DE QUALITÉ	COMMENTAIRES	OUTILS ET DOCUMENTS DE SUPPORT
I. DÉFINISSEZ VOTRE SME LOOP	Définition		Groupe cible PME déjà existantes présentant une forte volonté de croître et de générer de l'emploi (voir les spécifications ci-après : Groupe cible). Méthodologie Le 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-après : Formation, Coaching) - Les institutions financières sont systématiquement impliquées pendant toute la durée du cycle Loop (voir les spécifications ci-après : Implication des institutions financières/lien vers le financement). - 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.	En principe, la méthodologie du SME Loop peut être adaptée à différents types de groupes cibles. Il peut s'agir de groupes cibles : - présentant un faible niveau d'alphabétisation/de compétences de calcul - MSME (p.ex. in Malawi) Ces adaptations auront des répercussions sur le rapport coûts/bénéfice. Voir ci-dessous : Groupe cible Les normes minimales pour la formation et le coaching concernant le nombre et la qualification des formateurs, le nombre de participants, le nombre de jours de formation et de coaching, et la qualité du matériel utilisé (voir les spécifications ci-après : Progrès et résultats de la formation et du coaching) sont respectées.	
	Cartographie de l'environnement et du système de coopération		- Documentation du processus de cartographie de l'environnement - Documentation des options de collaboration avec les partenaires stratégiques potentiels		Carte des parties prenantes (Capacity WORKS)
	Définition des limites du système	Identifier le/les objectif(s)	- 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.	Lors de la définition des objectifs à atteindre avec le SME Loop, il convient de rester le plus près possible des objectifs et indicateurs de votre projet. Dans le même temps, il est indispensable de fixer des objectifs susceptibles d'être atteints avec le Loop et qui correspondent aux demandes des entrepreneurs.	Offre du programme Grille globale (M&E)
		Groupe cible	Propriétaires/chefs 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	Le SME Loop est conçu pour les entreprises bien établies qui présentent un fort potentiel de croissance. Cela contribue à minimiser le risque d'échec ainsi qu'à optimiser les résultats et le rapport coût-bénéfice. Une contribution devrait être demandée à tous les participants, et ce au plus tard lorsque le Loop est déjà bien implanté dans le pays. Les données du groupe cible se reflètent dans les critères de sélection des participants listées ci-dessous	Critères de sélection : voir processus de sélection Exemple : Définition du groupe cible, Bénin
		Portée géographique et quantitative	Définition de la portée géographique et quantitative en accord avec le concept et les ressources du programme.		

PHASES DU SME LOOP	PROCESSUS	SOUS-PROCESSUS / CARACTÉRISTIQUES	NORMES MINIMALES DE QUALITÉ	COMMENTAIRES	OUTILS ET DOCUMENTS DE SUPPORT
I. DÉFINISSEZ VOTRE SME LOOP		Calendrier	Définition d'un <u>calendrier global</u> en accord avec les exigences du projet : - temps de préparation pour le premier cycle Loop et la méthodologie : 6 à 9 mois - préparation des cycles suivants : 2 mois maximum - Mise en œuvre de chaque Loop : 6 mois (sans préparation)	Une bonne préparation compte pour 50 % au moins dans la réussite du Loop. Ne précipitez donc pas l'étape de mise en œuvre. L'échec de la planification est la planification de l'échec. Le temps de préparation peut varier énormément en fonction de différents aspects tels que la cartographie des parties prenantes, la signature des contrats, les capacités des partenaires de la mise en œuvre/fournisseurs de services (la durée des mesures de ToT/ToC), les besoins en traduction des formulaires/du matériel d'apprentissage, etc.) Les premiers résultats sont disponibles au bout de 12 mois maximum à dater de la formation 1.	Diagramme de Gantt (barres) pour la planification opérationnelle
	Prise de décisions relatives au système de coopération	Prise de décisions concernant le type de fournisseur(s) de services et d'entité(s) de mise en œuvre et de soutien, y compris les programmes/institutions financières	Prise de décisions bien étayée, basée sur : - cartographie environnementale et analyse des parties prenantes ci-dessus - méthode de fourniture des services de formation/coaching et raisons attendues - partenaires de services financiers et autres organismes de soutien potentiels	En fonction du contexte, la formation et le coaching peuvent être fournis par - des entreprises/fournisseurs commerciaux - des organisations non gouvernementales - des organisations gouvernementales (dans certaines limites) - des formateurs/coachs indépendants engagés par le programme Les questions de pérennité et de passage à l'échelle doivent être étudiées dès le départ. Le financement des entreprises peut être garanti par des institutions et programmes de microfinancement, des banques, des fournisseurs de capital-risque, investisseurs providentiels ou programmes gouvernementaux. D'autres institutions/programmes de soutien aux PME peuvent également avoir leur rôle à jouer.	- Voir la carte des parties prenantes ci-dessus - Analyse SWOT
	Planification de la communication, du pilotage et de l'apprentissage	Stratégie de communication	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		Capacity WORKS
		Pilotage et développement de la stratégie d'apprentissage	(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		Capacity WORKS
	Planification tournée vers les effets et la pérennité		Identification et documentation d'une éventuelle stratégie de passage à l'échelle pérenne impliquant des partenaires de mise en œuvre du SME Loop.	La stratégie peut être développée plus en détails dans le cadre d'un processus itératif.	Capacity WORKS

PHASES DU SME LOOP	PROCESSUS	SOUS-PROCESSUS / CARACTÉRISTIQUES	NORMES MINIMALES DE QUALITÉ	COMMENTAIRES	OUTILS ET DOCUMENTS DE SUPPORT
II. GETTING STARTED - PREPARING IMPLEMENTATION	Identification des exigences liées aux ressources, étude préliminaire sur les coûts et les prix	Pilotage, soutien à la mise en œuvre, M&E	Identification des postes suivants : - Manager SME Loop - Managers régionaux - M&E Officer - Master Coach SME Loop international (durée déterminée) pour soutenir l'introduction du SME Loop	Les ressources humaines nécessaires pour le programme dépendent de l'étendue de l'intervention, du nombre de cycles Loop mis en œuvre en parallèle et de la diversité géographique. Selon l'ampleur de l'intervention, les postes sont à plein temps ou à temps partiel.	Ressources humaines : Bénin (2017) Nigeria (2017)
		Estimation des ressources humaines externes pour le SME Loop (fournisseurs de services, partenaires de mise en œuvre)	1 coordinateur SME Loop min. par fournisseur de services/organisation partenaire Formateurs et coaches Formations 1 & 2 2 formateurs en parallèle - au moins 2 x 2 x 3 journées de formateur pour 20 à 25 participants pendant la mise en œuvre de chaque 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.	Ce modèle part du principe que le coach rend visite à l'entrepreneur et non l'inverse. Le temps de déplacement du coach dépend donc des distances à parcourir. Ce modèle peut être optimisé au cas par cas, mais non standardisé.	Ressources humaines : Bénin (2017) Nigeria (2017) Étude des coûts du SME Loop : Bénin (2017)
		Estimation des coûts directs	Mise en place d'une structure permettant d'estimer les autres coûts directs liés au site, au transport, à la restauration etc. afin de mieux calculer le montant total du budget nécessaire.	P. ex. site, transport, restauration, matériel de formation et de coaching, photocopies/manuel des participants	Étude des coûts SME Loop : Bénin (2017) Nigeria (ébauche 2017) Manuel de développement des capacités SME Loop (2018)
		Prix de la participation au Loop	Les entrepreneurs qui participent contribuent aux dépenses du Loop.	Pendant la phase d'introduction du SME Loop dans un pays, il peut être nécessaire de le proposer gratuitement (phase de promotion). À partir du moment où le Loop est connu et bien établi, il ne devrait pas être fourni gratuitement afin de garantir qu'il profite exclusivement à des participants susceptibles de reconnaître sa valeur et de s'investir suffisamment pour profiter de ses avantages. Les contributions en nature sont envisageables.	Aucun
		Coûts du développement des capacités des partenaires de mise en œuvre, formateurs et coaches	Évaluation des coûts de la formation des formateurs, des coaches et des partenaires de la mise en œuvre	Dans l'idéal, ces formations sont assurées par des Master coaches SME Loop. Voir ci-dessous : Développement des capacités (CD)	
	Conception d'un système M&E	Approche M&E	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	Il est conseillé d'utiliser 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 cycle Loop ne pourront pas être clairement attribués aux effets du SME Loop.	Feuille de route M&E, Bénin (2015) Concept de M&E, Malawi (2018) Méthodologie Groupe de contrôle, Bénin (2015) Questionnaire d'évaluation des besoins en capacités et en formation, Sierra Leone

PHASES DU SME LOOP	PROCESSUS	SOUS-PROCESSUS / CARACTÉRISTIQUES	NORMES MINIMALES DE QUALITÉ	COMMENTAIRES	OUTILS ET DOCUMENTS DE SUPPORT
II. PRÉPARATION ET MISE EN ROUTE		Avancement de la formation et du coaching, résultats	Mise en place d'une méthode de suivi et d'évaluation du processus Loop et de l'apprentissage des entrepreneurs en cours.		Rapport de visite de l'entrepreneur, Benin (2017) Formulaire de suivi de la formation entrepreneuriale, Sierra Leone Formulaire d'évaluation de la formation entrepreneuriale, Sierra Leone Rapport de séance de coaching, Bénin (2017) Rapport de synthèse du SME Loop, Nigeria (2017) Mise à jour à 12 mois, Nigéria (2017) Évaluation mensuelle du soutien aux PME, Bénin (2018) Concept de M&E, Malawi (2018) Modèle de rapport, Malawi (2018) Liste de contrôle : formulaire de suivi du coaching, Sierra Leone Plan d'action (coaching & suivi), Sierra Leone Objectifs individuels (exemple), Sierra Leone
		M&E des résultats du SME Loop	Mise en place d'un système de suivi pour le SME Loop.	- Le suivi du SME Loop devrait être pris en charge dans la plus large mesure possible par le système de suivi du projet global, si applicable. - Pourtant, il est parfois utile d'ajouter quelques indicateurs et activités de suivi supplémentaires afin de mesurer de manière plus spécifique la réussite du SME Loop. Cela autorisera en outre une recherche comparative autour de différents projets. - De nombreuses variables peuvent être introduites dans les indicateurs (voir les exemples des outils de support). - Les variables sélectionnées devraient permettre d'évaluer les objectifs à atteindre avec le SME Loop. - Des données de base sont collectées et vérifiées pendant le processus de sélection des entrepreneurs et le coaching 1. Surtout n'oubliez pas d'identifier les personnes responsables du suivi M&E.	Tableau de Bord de Suivi de l'entrepreneur, Benin (2015) Tableau de bord du suivi, Nigeria (2017) Base de donnée M&E, Malawi (2018) Assurance Qualité, Benin (2015) Résumé des grandes étapes et objectifs pour le M&E, Sierra Leone Fiche de contrôle de la qualité, Benin (2015) Indicateurs recherches pour l'impact du SME, Benin (2017) Le Business Clinik, Benin (2018) Concept de M&E, Malawi (2018) Fiche de renseignements, Nigeria (2017)

PHASES DU SME LOOP	PROCESSUS	SOUS-PROCESSUS / CARACTÉRISTIQUES	NORMES MINIMALES DE QUALITÉ	COMMENTAIRES	OUTILS ET DOCUMENTS DE SUPPORT
II. PRÉPARATION ET MISE EN ROUTE	Promotion du SME Loop	Defining promotional strategies and tools, and implementation	- Du matériel de communication est disponible - Identification des canaux de communication pertinents pour la promotion du SME Loop		Success Stories, Benin (2017) Centres d'innovations vertes pour le secteur agro-alimentaire - Film, Bénin (2018) Fiche d'information, Bénin (2017) Fiche d'information, Ghana (2017) Fiche d'information, Malawi (2018) Chiffres SME Loop, Sierra Leone
	Sélection des fournisseurs de services/partenaires de mise en œuvre	Appel à manifestation d'intérêt/ appel d'offres, évaluation des offres et sélection des institutions/organisations partenaires potentielles sur la base d'une évaluation et d'entretiens	Identification/sélection par le biais d'un processus transparent basé sur des critères tels que : - expérience dans le développement des MPME, la formation, le coaching - expérience des méthodes d'enseignement pour adultes - capacités d'organisation, de formation et de coaching - capacité à fournir des RH - compréhension des tâches - adaptation au groupe cible (site, langue, homme/femme) - offre financière/coût - potentiel de passage à l'échelle et pérennité	Dans la plupart des pays, il sera sans doute difficile de trouver des partenaires avec une approche de coaching similaire à celle présentée dans le guide du coaching/le manuel SME Loop. Pourtant, une bonne attitude de coaching est un facteur clé de la réussite du SME Loop. Il convient donc de donner la préférence à des institutions qui ont une bonne approche du coaching.	Demande de soumissions (BDS), Malawi (2018) TDR pour le recrutement, Benin (2017) TDR pour le recrutement des fournisseurs de BDS, Malawi (2017) Fiche de dépouillement, Benin (2015) Schéma pour l'évaluation technique des offres, Malawi (2017)
		Contrats	Utilisation de formats de contrat de memorandum d'entente/ou GIZ disponibles		GIZ contract options: service provision contract; local grant; financing agreement.
	Sélection des formateurs et des coaches	Basés sur les propositions des fournisseurs de services / organisations partenaires ou appel à manifestation d'intérêt propositions de formateurs et coaches indépendants Évaluation et sélection	Processus transparent basé sur des critères tels que - compétences/connaissances liées aux entreprises - 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	La sélection des formateurs/coaches est habituellement liée à la sélection des fournisseurs de services. Dans certains cas, des formateurs/coaches peuvent cependant être pris sous contrat individuellement.	Fiche de dépouillement, Bénin (2015) Schéma pour l'évaluation technique des offres, Malawi (2017)
	Développement des capacités (DC)	Analyse des déficits en termes de capacités et des besoins en développement des capacités : - de la GIZ/direction de projet et personnel des consultants - des fournisseurs de services et des organisations partenaires - des formateurs/des coaches	Documentation de l'évaluation des capacités basée sur les processus d'évaluation/de sélection ci-dessus et sur des entretiens, si nécessaire.	- Les sous-processus de développement des capacités décrits ci-dessous ne doivent pas nécessairement être mis en œuvre avant le démarrage de la mise en œuvre du SME Loop. - L'intégration et la formation des formateurs/coaches doivent être réalisées avant la mise en œuvre. - Un certain développement des capacités des partenaires sera peut-être nécessaire avant et pendant la mise en œuvre afin de compléter le niveau de connaissances de base requis pour la collaboration.	Capacity WORKS

PRÉPARATION ET MISE EN ROUTE

PHASES DU SME LOOP	PROCESSUS	SOUS-PROCESSUS / CARACTÉRISTIQUES	NORMES MINIMALES DE QUALITÉ	COMMENTAIRES	OUTILS ET DOCUMENTS DE SUPPORT
II. PRÉPARATION ET MISE EN ROUTE	Sélection des parties prenantes du secteur financier, des institutions financières, et des programmes de coopération	Publication de l'offre de coopération des programmes Appel à manifestation d'intérêt ou Prise de contact avec les différentes institutions financières/programmes sur la base d'une analyse de l'environnement et des parties prenantes	Mise en place d'accords de coopération avec les institutions/programmes/acteurs financiers sur la base de 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 (coaching 2 - phase 4) • évaluation du plan de développement de l'entreprise (BDP)3 • 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).	L'accès aux services financiers est un facteur important du développement des entreprises. Cependant, 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 pas nécessairement une bonne chose.	Ébauche de memorandum d'entente/accords de coopération non disponibles
	Identification et pré-sélection des participants/des entrepreneurs potentiels	Publication et promotion de l'offre SME Loop	Publication de l'offre SME Loop • Publicité et canaux de communication appropriés comme les journaux, la radio, les associations professionnelles et les chambres, les 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 »	Lors de la première mise en place du SME Loop, les besoins en matière de relations publiques et de publicité sont plus importants qu'une fois que le SME Loop sera bien établi et reconnu. (Coûts de publicité décroissants)	MSME Loop Advert, Malawi (2018) Formulaire de candidature de l'entrepreneur, Nigeria (2018) Formulaire de candidature de l'entrepreneur, Malawi (2018)
		Réception des candidatures et pré-sélection	• Pré-sélection 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 • Pré-sélection de 50 personnes si le groupe cible compte 25 participants		Concept de Pré-sélection, Malawi (2018) Fiche de scores pour l'évaluation des entreprises (MPME) , Sierra Leone

PHASES DU SME LOOP	PROCESSUS	SOUS-PROCESSUS / CARACTÉRISTIQUES	NORMES MINIMALES DE QUALITÉ	COMMENTAIRES	OUTILS ET DOCUMENTS DE SUPPORT
III. LES ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE DU SME LOOP	Évaluation et sélection des entrepreneurs	Évaluation des entrepreneurs présélectionnés	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 • Cette mission est menée par les fournisseurs de services/les organismes partenaires en collaboration avec le responsable du projet.	Le processus de sélection est généralement basé sur l'auto-évaluation des entrepreneurs présélectionnés et sur les analyses de l'entreprise. Récemment, des projets ont mis en place un coaching de groupe avant le démarrage du Loop pour soutenir le processus de sélection (p. ex. au Nigeria et au Malawi). Au Nigeria, le processus inclut un coaching de groupe.	Évaluation du profil entrepreneurial, Bénin (2017) Outils d'évaluation des capacités entrepreneuriales, Bénin (2017) Analyse des besoins en formation, Bénin (2017) Formulaire d'évaluation des besoins en formation des entreprises existantes, Nigeria (2018) Sélection des participants, Nigeria (2018) Critères de sélection de PME éligibles pour la phase pilote, Burkina Faso (2017) Outil d'évaluation du profil de l'entreprise, Nigeria (2017) Questionnaire d'évaluation des besoins en capacités et en formation pour le développement des PME, Sierra Leone (2015)
		Sélection des entrepreneurs éligibles	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.	En option : coaching de groupe comme mécanisme de sélection, voir : Sélection des participants, Nigeria (2018).	Canevas rapport de sélection, Bénin (2015) Rapport final de sélection, Nigeria (2018) Analyse finale de la sélection, Malawi (2018)
	Formation		• 2 formations de 3 jours min. chacune ; 2 formateurs par groupe ; 25 participants max. par groupe • Formateurs sélectionnés et agréés par le projet (certifiés si possible)		Matériel de formation standard du SME Loop (2018) Manuel de l'apprenant standard du SME Loop (2018)
		Modules de la formation 1	Mis en œuvre en conformité avec le manuel de formation standard 2018	Le matériel de formation standard peut être adapté en fonction de la demande/des besoins identifiés pendant l'évaluation.	Matériel de formation standard du SME Loop (2018) Manuel de l'apprenant standard du SME Loop (2018)
		Modules de la formation 2	Mise en œuvre en conformité avec le manuel de formation standard 2018.		
	Coaching		Le coaching individuel comprend : • Une méthode de coaching de qualité établie sur la base du Guide du coaching SME Loop (2018) 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 • Coaches sélectionnés et agréés par le projet (certifiés si possible) • Matériel de coaching/cahiers d'exercices de qualité fournis aux entrepreneurs conformément aux manuels (voir outils de support)		Guide du coaching SME Loop (2018) Matériel de formation standard du SME (2018) Matériel de formation standard du SME Loop (2018) Cahiers de travail ILO SIYB Exemple de calendrier de coaching, Malawi (2018)

PHASES DU SME LOOP	PROCESSUS	SOUS-PROCESSUS / CARACTÉRISTIQUES	NORMES MINIMALES DE QUALITÉ	COMMENTAIRES	OUTILS ET DOCUMENTS DE SUPPORT
III. LES ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE DU SME LOOP		Coaching 1 & 2	- Collecte/finalisation des données de référence relatives à l'entrepreneur et à l'entreprise - Le coach et la personne coachée passent un contrat concernant le plan de développement de l'entreprise/de l'entrepreneur.		Le Business Clinik, Benin (2018) Concept de M&E, Malawi (2018) Questionnaire d'évaluation des besoins en capacités et en formation pour le développement des PME, Sierra Leone (2015) Le Business Clinik, Bénin (2018) Plan de développement de l'entreprise, Bénin (2017) Guide d'élaboration du PDE, Benin (2017)
			Les calendriers individuels de coaching sont préparés sur la base des résultats de la formation 1 et des objectifs fixés (contrat entre le coach et l'entrepreneur).		Exemple de calendrier de coaching, Malawi (2018) Coaching Logbook, Nigeria (2017) Rapport de visite de l'entrepreneur, Bénin (2017) Rapport de séance de coaching, Bénin (2017)
	Soutien aux agences de mise en œuvre		Fourniture d'une assistance basée sur l'évaluation des capacités (voir plus haut : Développement des capacités (CD)), avec deux objectifs : - 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 (voir plus haut : stratégie de pérennité).		Manuel de développement des capacités SME Loop (2018)
	Implication des institutions financières/lien vers le financement		Intégration d'au moins 4 des processus suivants dans le SME Loop : - 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)	L'accès au financement est un goulet d'étranglement fréquent pour les programmes de développement des entreprises. Pour éliminer ce problème, il convient d'en faire un thème récurrent au sein du Loop. Cela demande une planification et une intégration minutieuses du sujet dans la formation, le coaching et la cérémonie de certification. Cependant, tous les entrepreneurs ne sont pas à la recherche de financement externe. Il est donc indispensable de toujours travailler en fonction de la demande.	Matériel de formation standard du SME (2018)

PHASES DU SME LOOP	PROCESSUS	SOUS-PROCESSUS / CARACTÉRISTIQUES	NORMES MINIMALES DE QUALITÉ	COMMENTAIRES	OUTILS ET DOCUMENTS DE SUPPORT
IV. CONCLUSION DU LOOP ET PERSPECTIVES	Cérémonie de certification		- Les entrepreneurs qui ont été présents pendant toutes les phases de formation et séances de coaching, et qui ont réalisé au moins 75 % de leur plan de développement d'entreprise/entrepreneurial obtiennent un certificat de participation réussie au SME Loop. - Durée : 1 journée max	Les autres entrepreneurs qui ont participé régulièrement peuvent obtenir un certificat de présence. Participants : entrepreneurs, personnel GIZ, fournisseurs de services/ formateurs/coaches, organisations de mise en œuvre et de soutien, fournisseurs de services financiers, fournisseurs de capital risque, représentants gouvernementaux. Contenus envisageables : - Discours de bienvenue - Présentation de plans de développement des entreprises (choisis) - Évaluation des plans d'affaires par les banques - B2B/Séances de pitching Planification du réseautage pour l'avenir Remise des certificats et des bons de coaching (en option)	Aucun
	Analyse	Enseignements tirés de la supervision des formateurs et coaches Enseignements tirés du feedback des entrepreneurs Enseignements tirés de l'analyse des processus et des résultats du SME Loop	Documentation des résultats, des leçons apprises et des auto-évaluations, et intégration dans la mise en œuvre du prochain SME Loop. Les résultats analysés du M&E sont disponibles au plus tard 12 mois après le démarrage du SME Loop (phase de formation 1).		Étude d'impact du SME Loop, Bénin (2017)
	Coaching 3 (en option)		Identifier les besoins et incitations pour des séances supplémentaires de coaching parmi les participants.	Phase optionnelle du SME Loop Phase, p. ex. 3 bons pour coaching. Sur la base de la demande des entrepreneurs	Aucun
	Partage des apprentissages	Documentation et discussions	Documentation et partage des résultats et enseignements tirés du SME Loop au sein de la communauté des parties prenantes par le biais de documents de réflexion, de publications et de débats.		Aucun

RÉFÉRENCES

- 1) Barthelmes R., Arning R., Wanetschek A. et al. (2018): Manuel du SME Business Training and Coaching Loop, publié par la GIZ GmbH, Bonn.
- 2) Vijayarajah, Verni (2018): SME Business Training and Coaching Loop Standard Training Materials, Bonn.
- 3) Vijayarajah, Verni (2018): SME Business Training and Coaching Loop Capacity Development Manual, Bonn.
- 4) Arning, Ralf, GIZ (2018): SME Business Training and Coaching Loop – Guide du coaching, Bonn.