

Manuel du système de suivi-évaluation standard du SME Loop

Partie I

—

Description du système et du cadre

Table des matières

Table des matières.....	2
Liste des figures	4
Liste des tableaux	5
Liste d'abréviation	5
1. Justification.....	7
1.1 Historique du SME Loop	7
1.2 L'avenir du SME Loop.....	8
1.3 Contexte du système de suivi et d'évaluation standard du SME Loop (<i>SME Loop Standard M&E System, SSMS</i>)	9
2. A propos du manuel	10
3. Conditions cadres	13
3.1 Normes de suivi-évaluation.....	13
3.2 Obligations légales.....	18
3.2.1. Stockage et suppression des données	19
3.3 Scénarios d'utilisation	20
3.3.1. Coordonnateur du SME Loop	20
3.3.2. Coachs	22
3.3.3. Responsable d'équipe PS.....	23
3.3.4. L'administrateur du système de suivi-évaluation.....	24
3.3.5. Gestion des produits SME Loop (GP)	24
3.3.6. L'Association internationale SME Loop e.V.	25
3.3.7. Les Centres de Compétences Régionaux (CCR)	26
3.3.8. Les Master Coachs.....	26
3.3.9. Les formateurs.....	27
4. Le système de suivi-évaluation standard du SME Loop (SSMS)	29
4.1 Besoins en information et en données	30
4.2 Variables et concepts clés	32
4.2.1. Liquidité financière.....	32
4.2.2. Établissement d'un compte de résultat de référence	34
4.2.3. Création de groupe de contrôle	37
4.3 Le calendrier	39

4.3.1.	Points de collecte de données (PCD).....	39
4.3.2.	Fichier de données administrative	41
4.3.3.	Formats de rapport supplémentaires.....	41
4.4	Outils de gestion des données	41
4.4.1.	Collecte des données d'entreprise	41
4.4.2.	CiviCRM	43
4.4.3.	Contenu des tableaux de bord	44
4.5	Configuration système requise	47
4.6	Administration du système.....	48
4.7	Gestion du changement	49
5.	Mise en œuvre du système de S&E standardisé du SME Loop dans le cadre d'un programme SME Loop	51
5.1	Préparation du S&E	51
5.1.1	Tâches et fonctions clés du système de suivi et d'évaluation	51
5.2	Phase 1 : Définition du SME Loop	52
5.2.1.	Outils et exigences techniques.....	53
5.2.2.	Cadre réglementaire.....	54
5.2.3.	Tâche clé du S&E pendant la phase de définition du SME Loop	56
5.3	Phase II : Avant la mise en œuvre	56
5.3.1.	Tâche clé du S&E pendant la phase de préparation de la mise en œuvre du SME Loop.....	57
5.4	Phase III : Mise en œuvre	58
5.4.1.	Création de numéro d'identification (ID)	59
5.4.2.	Collecte de données	60
5.4.3.	Tâche clé du S&E pendant la phase de mise en œuvre du SME Loop	61
5.5	Phase IV : Conclusion et perspectives	61
5.5.1.	L'impact du SME Loop sur les entreprises.....	61
5.5.2.	Développement commercial au-delà du coaching.....	63
5.5.3.	Mesurer le succès des programmes SME Loop.....	64
5.5.4.	Evaluation de la mise en œuvre du SME Loop	64
5.5.5.	Evaluation d'impact.....	64
6.	Améliorer le SME Loop par l'apprentissage	65

6.1	Examen annuel par le biais de la collecte de données mondiales.....	65
7.	Annexes	67
7.1	Aperçu détaillé de l'administration et du flux d'informations de SSMS.....	67
7.1.1	Flux de travail d'administration système	67
7.1.2.	Flux de travail de collecte et de stockage des données	67
7.1.3.	Flux de travail d'analyse et d'utilisation des données.....	67
7.2	Formulaires de collecte de données	67
7.2.1.	Baseline Survey.....	67
7.2.2.	Monthly Business Figures Survey	67
7.2.3.	Entrepreneurial Profile Survey	67
7.2.4.	Business Profile Survey.....	67
7.2.5.	Employment Data Survey	67
7.2.6.	Review Survey	67
7.2.7.	Coaching Session Progress Survey	67
7.2.8.	Administrative Data File (Excel template)	67
7.3	Déclaration relative à la protection des données	67
7.4	Exemple d'un formulaire de sélection des entreprises	73

Liste des figures

Figure 1: Le processus du SME Loop	11
Figure 2: Exigences en matière de données pour la mise en œuvre SME Loop	15
Figure 3: Le problème de l'évaluation.....	16
Figure 4 : Structure de gestion des données entre le programme et le niveau global	19
Figure 5 : Aperçu de l'administration du système et du flux d'informations	20
Figure 6 : Sélection randomisée des membres du groupe de contrôle	38
Figure 7 : Séquençage des cohortes SME Loop.....	39
Figure 8 : Calendrier de collecte des données	40
Figure 9 : Gestion et stockage systématiques des données	43
Figure 10 : La page d'accueil du tableau de bord global standard du SME Loop (en anglais) .	45
Figure 11 : Vue d'ensemble des données collectées - fichier local Power BI (en anglais).....	46
Figure 12 : Exemple visuel de tableau de bord local - Données démographiques des entreprises (en anglais)	46
Figure 13 : Exemple visuel de tableau de bord local - Séance de coaching C1-1 (en anglais) .	47
Figure 14 : Procédure de gestion des demandes de changement.....	50
Figure 15 : Exemples de données personnelles	54

Figure 16 : Anonymisation des données par l'utilisation de numéro d'identification (ID) PME	55
Figure 17 : Questions additionnelles dans l'enquête d'évaluation	63
Figure 18 : Contenu possible du rapport annuel SME Loop	66

Liste des tableaux

Tableau 1: Aperçu des différents rôles du SE standard SME Loop	13
Tableau 2 : Aperçu des rôles du système de suivi et d'évaluation standard SME Loop	31
Tableau 3 : Définition actifs financiers	33
Tableau 4 : Catégories d'enregistrement d'entreprise	33
Tableau 5 : Catégories d'accès au financement	34
Tableau 6 : Calcul des chiffres mensuels pour les entreprises saisonnières disposant d'archives commerciales	35
Tableau 7 : Calcul des chiffres mensuels pour les entreprises saisonnières avec peu ou pas d'enregistrements commerciaux	36
Tableau 8 : Calcul des chiffres mensuels pour les entreprises actives toute l'année avec des archives commerciales limitées ou inexistantes	37
Tableau 9 : Définition des points de collecte de données	40
Tableau 10 : Exigences techniques du système	48
Tableau 11 : Tâches du S&E selon la phase du SME Loop	52
Tableau 12 : Création de numéro d'identification (ID)	59
Tableau 13: Création de numéros d'identification (ID) – exemples	59

Liste d'abréviation

AuV	Externalisation du traitement des données (allemand: Auftragsverarbeitung)
BMZ	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement
CRCPE	Centre régional de compétences pour la promotion de l'emploi
COVID 19	Coronavirus 2019
PCD	Point de collecte de données
DSM	Gestion de la protection des données (allemand: Datenschutzmanagement)
EPP	Employment Promotion Programme
FMB	Département sectoriel de la GIZ (Allemand: Fach- und Methodenbereich)
GIZ	Deutsche Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
GP	Gestion/Gestionnaire de produit SME Loop
ID	Numéro d'identification (anglais : Identification Number)
IDDS	Fiche de définition des indicateurs et des données (anglais : Indicator and Data Definition Sheet)
KPI	Indicateur clé de performance (anglais : Key Performance Indicator)
NMQ	Normes Minimales de Qualité
PME	Petites et moyennes entreprise

PS	Prestataire de services
RGPD	Règlement général sur la protection des données
S&E	Suivi-évaluation
TOM	Mesures techniques et organisationnelles pour la protection des données (anglais : Technical and Organizational Measures for Data Protection)
UE	Union Européenne
UN OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies
VVT	Notification aux registres des activités de traitement (Allemand: Verzeichnis von Verarbeitungstätigkeiten)

1. Justification

1.1 Historique du SME Loop¹

Le SME Loop a été développé en 2014 en Sierra Leone suite à une réflexion approfondie de deux conseillers de la GIZ² dans le cadre du programme « Promotion de l'emploi des jeunes par le développement agricole (EPP) », soutenu par la GIZ. Il vise à répondre à trois des principaux défis rencontrés par les PME en Sierra Leone :

- Insuffisance de connaissances commerciales et de compétences en gestion
- Manque d'accompagnement et de mesures concrètes pour favoriser le changement et le développement
- Insuffisance de ressources financières pour assurer la croissance des entreprises

Dans le cadre de la troisième phase du programme EPP, 908 PME avaient achevé le SME Loop début 2020 rien qu'en Sierra Leone. En 2015, cette approche a été transférée 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 (CIV) ». Ici, le SME Loop a été appliqué à l'échelle de 2 650 PME réparties dans 60 communautés, et a été mis en œuvre avec succès jusqu'en 2020. Suite aux premiers succès et aux résultats prometteurs obtenus au Bénin et en Sierra Leone, le déploiement du SME Loop s'est accéléré et sa mise en œuvre a été couronnée de succès au Burkina Faso, au Ghana, au Malawi, au Mali, au Nigéria, au Niger, au Sénégal et en Tunisie.

S'appuyant sur les expériences menées en Sierra Leone et au Bénin, un premier manuel de l'approche SME Loop a été élaboré en 2017, incluant un guide de coaching. Ce manuel offrait une grande flexibilité dans le choix des outils pour chaque programme SME Loop. Le principe fondamental de cette approche réside dans sa capacité à répondre aux besoins des entreprises et à s'adapter au contexte d'application. En 2019, le manuel a été révisé et une norme minimale de qualité (NMQ) a été définie. La NMQ établit des standards pour le processus général du SME Loop et ses phases de mise en œuvre. Ce document recense les bonnes pratiques existantes pour différents aspects de la mise en œuvre du SME Loop, notamment le suivi et l'évaluation (S&E), sans toutefois définir d'outils ou de procédures standardisés en la matière. Bien que tous les pays s'inspirent de la NMQ, il n'existe pas encore de document de référence pour guider les systèmes de S&E de chaque pays. Actuellement, chaque projet ou programme applique son propre système de S&E à l'approche et en fonction de son contexte. Dans ces conditions, il est difficile de réaliser des évaluations comparatives entre les pays. De plus, il n'est pas encore possible de démontrer l'impact du SME Loop à l'échelle mondiale.

¹ Adapté du « Manuel de formation et d'accompagnement des PME », page 6.

² Kay Grulich (conseillère internationale) et Alphonso Campbell (conseiller national)

En 2020, le Centre régional de compétences pour la promotion de l'emploi (CRCPE) a été inauguré à Cotonou, au Bénin, afin de pallier la fragmentation mondiale. Le CRCPE a été créé pour devenir le premier pôle régional de promotion du modèle d'accompagnement des PME en Afrique de l'Ouest. Actuellement, son rôle est de développer davantage ce modèle en fonction des besoins et exigences régionaux et de promouvoir son application au développement économique régional.

En janvier 2022, l'Association internationale du modèle d'accompagnement des PME (AISME) a été fondée. L'objectif de l'Association est de promouvoir et de diffuser l'approche méthodique du modèle d'accompagnement des PME (SME Loop) et les outils associés pour la promotion des micro, petites et moyennes entreprises, afin de contribuer à la réduction de la pauvreté et à un développement inclusif et durable dans les pays du Sud Global.³⁴

En 2023, la GIZ a décidé d'initier une démarche de gestion systématique des produits et du portefeuille (*Standard Product Management, SPM*). L'approche SME Loop a été sélectionnée comme l'un des six produits pilotes pour ce processus de standardisation à l'échelle du portefeuille. Depuis, une équipe de gestion des produits a été mise en place au sein du Département sectoriel (FMB) de la GIZ à Eschborn, en Allemagne. Son objectif est d'améliorer en continu l'approche SME Loop dans le cadre de son application au sein du portefeuille de la GIZ pour la promotion des PME. En décembre 2023, la GIZ a organisé un premier atelier réunissant les parties prenantes. Cet atelier a jeté les bases des développements futurs, notamment la poursuite de la standardisation, des activités, des rôles et des responsabilités liés à l'avancement du SME Loop

1.2 L'avenir du SME Loop

Le SME Loop a été conçu dans le cadre des programmes EPP (Sierra Leone) et CIV (Bénin). Il ciblait principalement les entreprises agricoles et agroalimentaires en zones rurales et urbaines. Le succès et la flexibilité de l'approche SME Loop ont suscité un intérêt pour son utilisation dans différents contextes. Les premières expériences ont été menées auprès d'entreprises à faible taux d'alphabétisation et de jeunes entreprises. Durant la pandémie de COVID-19, les interactions directes entre les responsables du SME Loop et les entreprises n'ont pu se poursuivre comme auparavant. De ce fait, le recours aux outils et services numériques est devenu indispensable. Forts de ces expériences, plusieurs approches et modules spécialisés SME Loop ont été développés, tels que :

- SME Loop standard,
- e-SME Loop,
- Start-up Loop,

³ D'après la liste des pays et territoires en développement du CAD (valable pour les années de référence 2022 et 2023) du ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ) :

<https://www.bmz.de/resource/blob/146702/dac-laenderliste-berichtsjaehr-2022-2023.pdf>

⁴ Article 2.1 de la Charte de l'Association internationale SME Loop

- Social Enterprise Loop,
- Gender Transformative Approach (GTA) Loop.

Le développement de nouveaux modules pour l'approche SME Loop est prévu, par exemple un module SME Loop vert ou circulaire.

1.3 Contexte du système de suivi et d'évaluation standard du SME Loop (*SME Loop Standard M&E System, SSMS*)

Les programmes SME Loop mis en œuvre s'inscrivent généralement dans un programme plus vaste, doté d'objectifs spécifiques définis par les commanditaires. Ces objectifs sont intégrés à une matrice de résultats propre au programme, qui définit les résultats et les impacts attendus grâce à l'approche SME Loop. Les résultats et les impacts, ainsi que les informations nécessaires à leur mesure, définissent les données à collecter via le système de suivi et d'évaluation du programme. Dans le cadre du développement de ce produit, la GIZ a élaboré une [une matrice de résultats standard et modulaire pour la mise en œuvre de SME Loop](#), accompagnée de [fiches de définition des indicateurs et des données \(Indicator and Data Definition Sheets, IDDS\)](#). Cette matrice standard repose sur les principaux extrants et impacts de SME Loop, à savoir l'amélioration de la compétitivité et l'augmentation des opportunités d'emploi et de revenus pour les entreprises accompagnées. Pour les impacts sélectionnés, la GIZ a élaboré des fiches de définition des indicateurs et des données (IDDS) qui fournissent des indications sur les informations à collecter pour l'établissement des rapports relatifs à la matrice de résultats standard. Les IDDS sont structurées autour de trois indicateurs d'objectifs de module :

- [Amélioration de la compétitivité](#)
- [Amélioration des revenus et de l'emploi](#)
- Amélioration de la durabilité environnementale (travaux en cours)

Pour chaque indicateur d'objectif de module, plusieurs définitions de dimension (IDDS) ont été élaborées, car, par exemple, les améliorations de la compétitivité peuvent être mesurées de multiples façons. Ainsi, chaque IDDS définit une dimension de l'indicateur, par exemple « Entreprises ayant amélioré leur statut de formalisation » ou « Entreprises ayant augmenté leurs bénéfices (avant impôt) ». Les IDDS fournissent tous les détails, y compris les définitions des termes, les exigences en matière de collecte de données et les étapes d'analyse des données. Les programmes mettant en œuvre le SME Loop peuvent sélectionner les indicateurs applicables et la dimension correspondante (modulaire). Par conséquent, les programmes de mise en œuvre n'ont pas à définir de nouveaux indicateurs, à concevoir des enquêtes appropriées ni à établir un calendrier de collecte de données. Le système standard de suivi-évaluation SME Loop (SSMS) a été conçu pour fournir toutes les définitions et tous les outils, et pour répondre à toutes les exigences en matière de données nécessaires à l'établissement de la matrice de résultats.

Les programmes SME Loop fonctionnent souvent comme une composante d'un programme plus vaste au sein de la GIZ. Ces programmes disposent d'un système de suivi et d'évaluation couvrant l'ensemble de leurs composantes. Le SSMS peut s'appuyer sur ces ressources tout en s'y intégrant parfaitement. Ces exigences sont satisfaites grâce à l'utilisation d'outils disponibles publiquement et largement utilisés (Microsoft Excel), ne nécessitant pas de frais de licence supplémentaires et dotés d'interfaces ouvertes (KoboToolbox, CiviCRM, Microsoft Power BI), ce qui offre une grande flexibilité pour la mise en œuvre des programmes. De plus, les outils préconfigurés permettent une intégration transparente dans une infrastructure de stockage de données centralisée (entrepôt de données) via des interfaces de programmation automatisées (API) développées pour les outils sélectionnés. Pour ce faire, les données collectées doivent être conformes au modèle de données sous-jacent de l'infrastructure de stockage. En respectant les normes établies et en stockant les données dans l'entrepôt de données fourni, les programmes peuvent même utiliser [des tableaux de bord globaux préconfigurés pour la visualisation, l'analyse et le reporting en temps réel](#). Il est également possible de créer des tableaux de bord locaux et spécifiques à un projet, soit en utilisant et en adaptant un [fichier Power BI Desktop](#) fourni, soit en utilisant tout autre outil que le programme préfère, grâce à l'exportation des données collectées.

Grâce à une collecte de données rigoureuse, notamment concernant l'amélioration de la gestion et des performances des entreprises, le SSMS peut fournir des preuves de l'impact de l'approche SME Loop sur les entreprises participantes. Ces preuves peuvent servir à perfectionner l'approche SME Loop et ses modules. La communication de ces preuves peut également contribuer à la promotion de l'approche SME Loop à l'échelle mondiale. De plus, le suivi des coûts liés à la mise en œuvre de l'approche SME Loop permet de réaliser des analyses coûts-avantages en vue de son optimisation.

2. A propos du manuel

L'approche SME Loop est une approche de développement des capacités des PME qui suit un processus standard comprenant jusqu'à sept étapes :

1. Évaluation et sélection
2. Première formation (3 jours)
3. Coaching Phase 1 (2 mois, 2 coachings par mois)
4. Deuxième formation (3 jours)
5. Coaching Phase 2 (3 mois, 3 coachings par mois)
6. Cérémonie de remise des certificats (1 journée)
7. Coaching additionnel

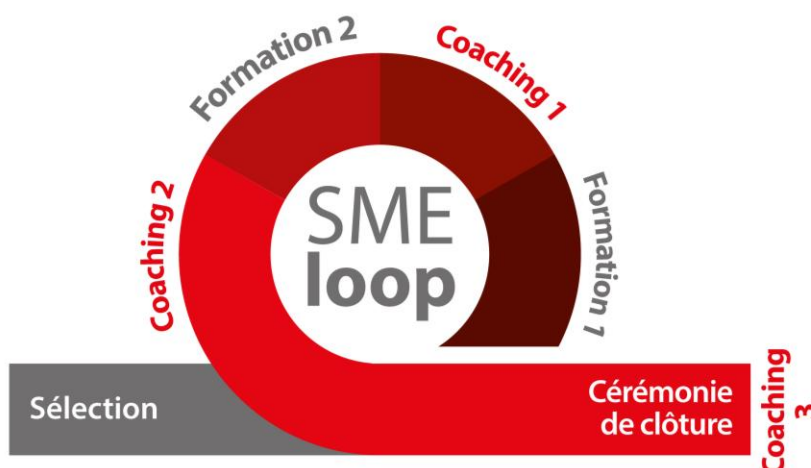


Figure 1: Le processus du SME Loop

Le suivi-évaluation est essentiel pour vérifier l'efficacité du SME Loop sur le développement des PME et de l'entrepreneuriat. Des méthodes fiables d'évaluation des résultats du SME Loop sur les PME et l'entrepreneuriat, utilisant des scénarios contrefactuels appropriés, ont été établies et mises en œuvre dans les différents pays mettant en œuvre le SME Loop. Cependant, ces méthodes, qui permettent de prendre en compte les effets hétérogènes du SME Loop sur différents types de PME, ne sont pas encore largement diffusées à l'échelle internationale. Les principaux défis consistent à accroître l'application de techniques d'évaluation comparative rigoureuses, à mieux évaluer les objectifs, les cibles et les indicateurs du SME Loop, et à mieux exploiter le potentiel des vastes quantités de données disponibles sur les PME dans les pays concernés. Ce manuel vise à optimiser l'utilisation du suivi-évaluation dans le cycle du SME Loop grâce à un cadre de suivi et d'évaluation complet et harmonisé qui guidera tous les programmes SME Loop.

Ce manuel présente l'approche systématique de suivi des résultats obtenus dans le cadre des différents programmes SME Loop grâce au Système standard de suivi-évaluation du SME Loop (SSMS). Il permet de comparer les résultats entre les pays et fournit des outils utiles, adaptés aux différents contextes de mise en œuvre des programmes du SME Loop. Le SSMS définit des normes minimales concernant les données à collecter, les méthodes et le calendrier de collecte. Il précise les rôles et les responsabilités au niveau des programmes et de l'organisme de coordination, au sein du Département sectoriel de la GIZ. Le manuel se divise en deux parties : la première, descriptive, définit le système, son cadre, les étapes à suivre et les normes de qualité minimales, tout en laissant la possibilité d'adaptations nécessaires à chaque pays ou programme ; la seconde, destinée aux utilisateurs, décrit les étapes d'utilisation des outils. Les utilisateurs du système de suivi et d'évaluation sont toutes les personnes qui :

- collectent des données,
- analysent des données,

- utilisent les données, par exemple pour accompagner les entreprises ou rédiger des rapports.

Le tableau 1 présente les rôles identifiés au sein du SSMS. Une même personne peut cumuler plusieurs rôles ; par exemple, un responsable du programme SME Loop du prestataire de service peut également agir comme coach ou formateur. Chaque rôle doit être occupé par une personne possédant les compétences requises. Si les compétences font défaut au sein des organisations de mise en œuvre, elles peuvent être acquises grâce à un soutien externe, par exemple auprès du département sectoriel de la GIZ ou des Master Coaches du programme SME Loop. Les groupes d'utilisateurs sont, dans la mesure du possible, alignés sur le « Handbook SME Loop », pages 22 et 23.

Rôle	Explication
Coordinateur SME Loop	Chargé de la mise en œuvre d'un programme SME Loop spécifique au sein d'une organisation dédiée. ⁵ Il peut être assisté par des chargés de mise en œuvre.
Coachs	Business Coachs travaillant directement avec les PME pour améliorer leurs performances. Ils sont généralement employés par des prestataires de. Dans le cadre du SSMS, les coachs sont les principaux collecteurs de données.
Chef d'équipe des prestataires de services	Responsable de la gestion des prestations des coachs et formateurs au sein du prestataire de services contractuel, conformément au contrat signé.
Administrateur du système de suivi-évaluation (S&E) de l'organisation	Chargé de la mise en place du système de S&E pour un programme SME Loop spécifique et de la bonne exécution des processus de S&E. L'analyse des données et la rédaction des rapports font partie de ses fonctions. Il peut être assisté par d'autres chargés de S&E.
Responsable de l'administration du système mondial de S&E	Chargé de la fourniture et de la mise à jour de tous les modèles de suivi et d'évaluation pertinents, de la mise à jour du manuel SSMS, de la fourniture de conseils aux agents utilisant les modèles et de l'analyse des données SME Loop dans une perspective mondiale.
Responsable produit CiviCRM	Le responsable produit assure l'installation de CiviCRM pour chaque programme mettant en œuvre SME Loop. Il garantit le bon fonctionnement des données CiviCRM.
Centre de Compétences Régionaux (CCR)	Les Centres de compétences régionaux sont des plateformes d'expertise SME Loop au sein d'une région, par exemple au

⁵ Dans les premières phases du programme SME Loop, la mise en œuvre a principalement été assurée par la GIZ. Il est prévu que les futurs programmes SME Loop puissent être mis en œuvre sans la participation de la GIZ. Le coût d'un programme SME Loop pourrait être couvert soit par les frais de participation, soit par un financement d'un organisme de financement.

	Bénin pour l'Afrique de l'Ouest. Ces CCR peuvent fournir des conseils et un soutien pour l'utilisation du SSMS.
Master Coaches (International ou Régional)	Les Master Coachs accompagnent les coordinateurs de programme à chaque étape d'un nouveau programme, dispensent des formations de formateurs/formateurs, et soutiennent la GIZ dans le développement et la promotion internationale de l'approche SME Loop.
Formateurs	Les formateurs dispensent des formations aux participants de SME Loop. Ils collaborent étroitement avec les formateurs experts.
Backstoppers	La mise en œuvre d'un programme SME Loop requiert diverses compétences. L'utilisation du SSMS nécessite des compétences en création de questionnaires et en collecte de données via KoboToolbox (ou d'autres outils de collecte de données), en analyse, nettoyage et visualisation des données, ainsi qu'en administration des utilisateurs. Ces compétences doivent s'accompagner d'une bonne compréhension de l'approche SME Loop pour le rôle de référent. Idéalement, les formateurs et les coachs devraient pouvoir s'adresser au backstopper pour toute question relative à la mise en œuvre de SME Loop.

Tableau 1: Aperçu des différents rôles du SE standard SME Loop

3. Conditions cadres

L'approche SME Loop est un outil phare de la GIZ. Actuellement, elle est mise en œuvre exclusivement par les programmes de la GIZ. Par conséquent, le système de suivi et d'évaluation standard du SME Loop doit répondre en priorité aux besoins de la GIZ, tout en anticipant ceux d'autres organisations à l'avenir. Pour ce système, cela implique le respect des meilleures pratiques en matière de suivi et d'évaluation ainsi que des exigences légales de la GIZ en matière de gestion des données.

3.1 Normes de suivi-évaluation

Les organisations de coopération au développement comme la GIZ font l'objet d'un examen de plus en plus rigoureux quant à l'efficacité de leurs programmes, notamment en termes de coûts. C'est pourquoi la GIZ doit fournir des données et des preuves des améliorations constatées et de leurs impacts. À cet égard, l'efficacité et l'efficience des mesures doivent être analysées. L'efficacité se mesure par le rapport entre l'objectif défini et le résultat effectivement obtenu (« faire les bonnes choses »). Il s'agit d'une question classique d'évaluation d'impact. L'efficience se mesure par le rapport entre l'atteinte de l'objectif et les ressources utilisées (« bien faire les choses »). On y répond généralement par une analyse coûts-avantages, qui inclut également des comparaisons avec d'autres approches. Le suivi et l'évaluation (au sens large) des projets, politiques et programmes socio-économiques comprennent :

- Suivi : Collecte et analyse d'informations permettant de vérifier si l'intervention fonctionne comme prévu ou si des difficultés surviennent.
- Évaluation du processus : Évaluation de la mise en œuvre et du fonctionnement.
- Analyse coûts-avantages : vérification de l'utilisation efficiente des ressources. Comparaison avec d'autres utilisations possibles.
- Évaluation d'impact : détermination de l'atteinte des effets escomptés et de leur imputabilité à l'intervention. ⁶

Le SSMS doit couvrir, et couvrir effectivement, tous ces aspects du suivi et de l'évaluation, dans la mesure du possible. Les programmes de la GIZ suivent par définition une approche de suivi axée sur les résultats, qui comprend des étapes fondamentales telles que :

- Identifier les objectifs que le programme ou la stratégie vise à atteindre ;
- Identifier les indicateurs clés de performance (*key performance indicators, KPI*) permettant de suivre les progrès accomplis par rapport à ces objectifs ;
- Fixer des cibles pour ces indicateurs à atteindre dans un délai donné ;
- Mettre en place un système de suivi pour contrôler les progrès.

Chaque programme de la GIZ doit élaborer une offre répondant aux attentes de son commanditaire. Cette offre comprend une matrice de résultats fondée sur les objectifs du programme et qui peut ne pas refléter les exigences du standard de suivi-évaluation des programmes SME Loop. Le programme SME Loop vise à améliorer la performance des entreprises, notamment en augmentant leurs revenus, leur rentabilité et leur productivité ; en générant de la croissance ; en créant des emplois ; et en facilitant l'accès au financement et en renforçant leur formalisation. L'approche de formation et d'accompagnement vise à accroître les capacités des entreprises à atteindre ces résultats. Les programmes SME Loop doivent collecter les données nécessaires au respect de leurs indicateurs clés de performance (KPI). Parallèlement, la gestion de produit requiert des données sur la mise en œuvre du programme SME Loop afin d'améliorer l'approche. Idéalement, les exigences en matière de données correspondent. Dans certains cas, les programmes peuvent devoir collecter des données supplémentaires pour la gestion de produit. Par exemple, si la création d'emplois ne fait pas partie des indicateurs du module, les données sur l'emploi ne sont pas nécessaires pour le programme, mais le SSMS rend la collecte de ces données obligatoire.

⁶ Lay, Jann; Mahmoud, Toman Omar: Economics Training Series - Evaluation Methods: Introduction (MS-PowerPoint Presentation), Lusaka, 2010.

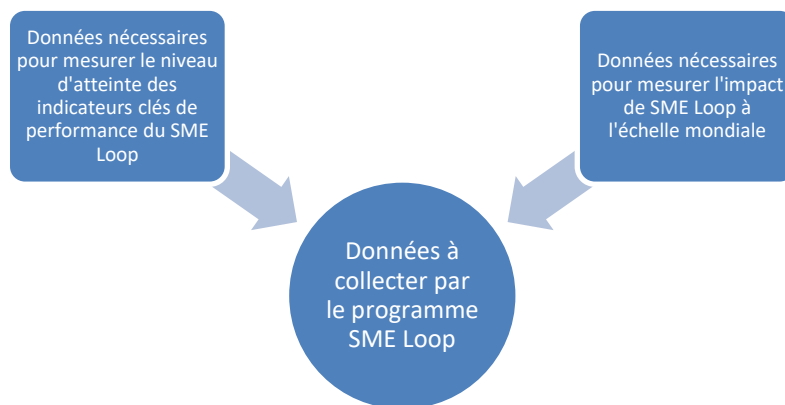


Figure 2: Exigences en matière de données pour la mise en œuvre SME Loop

Le défi pour le SSMS est de collecter les données pertinentes au moment opportun. Les données de suivi des progrès sont collectées pendant la mise en œuvre, et les conséquences d'une absence de collecte se font immédiatement sentir, car le coordinateur du projet PME ne peut constater, lorsqu'il ne dispose d'aucune information, si les formateurs suivent les procédures prévues. Cela crée une urgence à collecter des informations sur les progrès. L'évaluation du suivi et de l'évaluation est généralement réalisée a posteriori, c'est-à-dire après la mise en œuvre, les résultats étant analysés afin de comparer les résultats obtenus aux résultats escomptés. Une telle analyse n'est possible que si toutes les données requises ont été collectées avant et pendant la mise en œuvre. La figure 3 illustre deux aspects clés de l'évaluation d'impact. Premièrement, il est nécessaire d'établir une valeur de référence ($t=0$) de la variable que l'intervention vise à modifier. Deuxièmement, pour déterminer la part d'une intervention dans un changement observé, il convient d'établir un scénario contrefactuel.

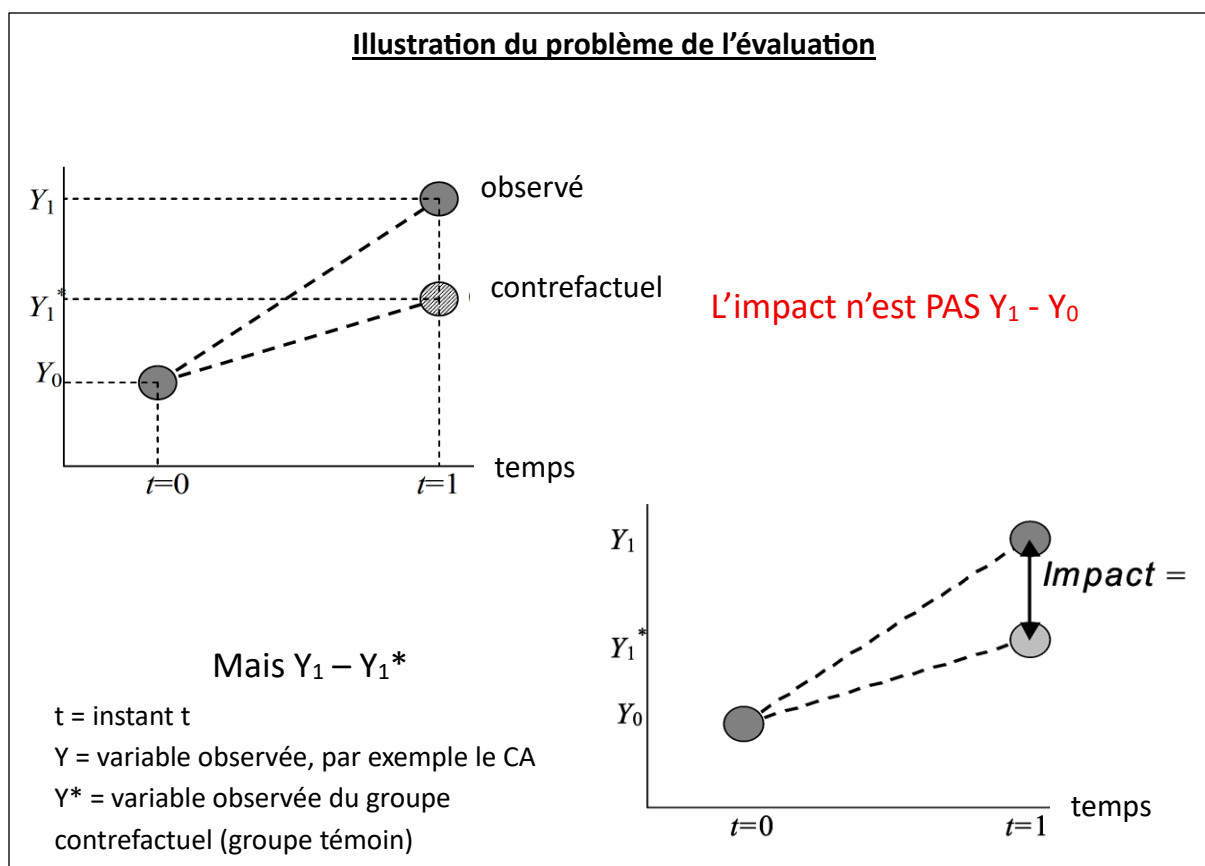


Figure 3: Le problème de l'évaluation

Le scénario contrefactuel sert de référence pour ce qui serait arrivé aux participants sans l'intervention. Le problème de la situation de référence peut être résolu par la mise en place rapide de structures et de formats de collecte de données. Le principal défi de l'évaluation d'impact est de déterminer ce qui serait arrivé aux bénéficiaires si le programme n'avait pas existé. Le résultat obtenu par un bénéficiaire en l'absence d'intervention constitue son scénario contrefactuel. Le problème de l'évaluation est que, si l'impact du programme (indépendamment des autres facteurs) ne peut être véritablement évalué qu'en comparant les résultats réels et contrefactuels, ce dernier n'est pas observé. Idéalement, on souhaiterait comparer la situation d'un même ménage ou individu avec et sans intervention ou « traitement ».

Or, cela s'avère impossible car, à un instant donné, un ménage ou un individu ne peut appartenir simultanément à deux groupes : il ne peut être à la fois dans le groupe traité et dans le groupe témoin. La principale difficulté d'une évaluation d'impact réside donc dans la recherche d'un contrefactuel approprié. Ainsi, le défi d'une évaluation d'impact est de constituer un groupe de comparaison convaincant et pertinent pour les bénéficiaires, compte tenu de ces données manquantes⁷. En l'absence d'informations sur le contrefactuel,

⁷ Khandker, Shahidur R.; Gayatri B. Koolwal, Hussain A. Samad: Handbook on Impact Evaluation - Quantitative Methods and Practices, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, 2010, page 22.

la meilleure solution consiste à comparer les résultats des individus ou ménages traités avec ceux d'un groupe témoin non traité. Ce faisant, on s'efforce de sélectionner un groupe de comparaison très similaire au groupe traité, de sorte que les personnes ayant reçu le traitement auraient obtenu des résultats comparables à ceux du groupe témoin en l'absence de traitement.⁸

Le SME Loop offre la possibilité de sélectionner des participants et des non-participants parmi un groupe de candidats éligibles. On peut supposer que les non-participants présentent des caractéristiques similaires à celles des participants. La sélection des participants parmi les candidats éligibles devrait être aléatoire afin de réduire le risque de biais de sélection. Cependant, les non-participants s'attendent à un avantage quelconque pour fournir des données de comparaison, même sans bénéficier de la formation ni du coaching. Ce problème peut être résolu par une approche en cascade (voir Figure 6). Les non-participants d'un SME Loop deviendront participants au cycle d'accompagnement suivant. Cette solution permet une comparaison entre participants et non-participants pendant toute la durée d'un cycle SME Loop. Elle ne permet toutefois pas une évaluation d'impact à long terme. Une évaluation d'impact à long terme n'est possible que si un scénario contrefactuel peut être établi à partir des données disponibles au début de l'intervention et au moment de l'évaluation d'impact. Dans le contexte du SME Loop, cela n'est pas possible. Par conséquent, une solution alternative doit être trouvée. Les options pour une solution alternative dépendent du contexte de chaque programme SME Loop. Dans très peu de pays, des enquêtes longitudinales auprès des ménages sont disponibles, ce qui pourrait constituer une source précieuse pour établir un scénario contrefactuel. Dans d'autres pays, les enquêtes auprès des ménages et les données économiques générales, telles que les chiffres sectoriels relatifs aux ventes, aux bénéfices ou aux taux de croissance du produit intérieur brut, peuvent être les seules sources disponibles. Les évaluateurs d'impact concernés doivent déterminer la source la plus appropriée pour construire un scénario contrefactuel. Les responsables de la mise en œuvre du programme SME Loop peuvent appuyer les efforts d'évaluation d'impact à long terme en stockant les données de tous les candidats et participants au programme. Le stockage centralisé des données recueille toutes les données collectées par le biais des enquêtes standard, mais aucune donnée personnalisée, pourtant nécessaire à l'identification des bénéficiaires pour la réalisation d'une évaluation d'impact à long terme. Ces données doivent être stockées au niveau du programme.

⁸ Khandker, Shahidur R.; Gayatri B. Koolwal, Hussain A. Samad: Handbook on Impact Evaluation - Quantitative Methods and Practices, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, 2010, page 25.

3.2 Obligations légales

Dans le cadre de la mise en œuvre des programmes SME Loop, il sera nécessaire de collecter des données personnelles des coachs, des formateurs et des représentants d'entreprises⁹, telles que leurs nom, adresse et coordonnées. Toutes les organisations établies au sein de l'Union européenne (UE), y compris leurs filiales dans des pays tiers, sont tenues de respecter le Règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'UE¹⁰ concernant la collecte, le stockage et l'utilisation des données personnelles. Étant donné que le programme SME Loop est déployé dans plusieurs pays et continents, et que la GIZ (organisation chargée de sa mise en œuvre) est basée dans l'UE, toutes les parties prenantes doivent se conformer aux exigences du RGPD. En pratique, cela implique :

- de concevoir un système de [traitement des données personnelles](#)¹¹ approuvé par la Direction de la protection des données (approbation via le portail de confidentialité des données) de la GIZ ;
- de recueillir les formulaires de consentement ([déclaration de confidentialité des données](#) ; annexe 7.3) auprès des coachs, des formateurs et des représentants des entreprises ;
- de garantir que les données personnelles ne soient accessibles qu'aux personnes qui en ont réellement besoin (principe *need-to-know*) ;
- d'anonymiser et/ou d'agréger les données partagées avec des tiers ;
- de supprimer les données personnelles en temps opportun, dès lors qu'elles ne sont plus nécessaires aux fins décrites.

Compte tenu des groupes d'utilisateurs identifiés et de leurs besoins en données, le SSMS est conçu pour collecter, utiliser et stocker les données personnelles des représentants d'entreprises uniquement au niveau du programme. Ces données seront stockées et utilisées exclusivement par les coachs, les formateurs, les prestataires de services, le coordinateur du programme SME Loop et les responsables du suivi-évaluation. Pour toutes les autres parties intéressées, les données seront anonymisées grâce à l'utilisation d'identifiants d'entreprise ou de PME (les termes « identifiant PME » et « identifiant entreprise » sont utilisés indifféremment), comme illustré à la figure 4.

⁹ Définition de données personnelles selon l'UE: https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/what-personal-data_en

¹⁰ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679&from=EN#d1e1404-1-1>

¹¹ [Lien vers l'Intranet](#) de l'équipe de protection des données

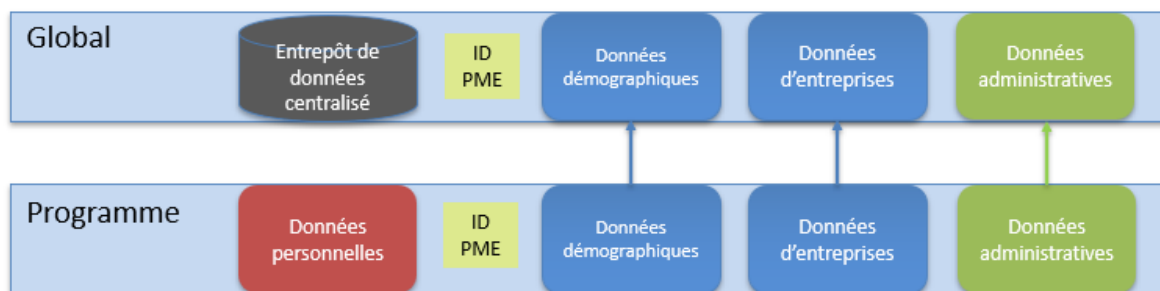


Figure 4 : Structure de gestion des données entre le programme et le niveau global

3.2.1. Stockage et suppression des données

Les données personnelles seront collectées via l'outil de gestion des relations avec les parties prenantes open source CiviCRM¹². La configuration sera réalisée par le responsable produit CiviCRM en collaboration avec la gestion de produit. Les données relatives aux événements et à la participation seront également collectées via CiviCRM. Seules les données non personnelles, c'est-à-dire les données pseudonymisées, seront stockées dans l'infrastructure de stockage centralisée. Grâce à l'utilisation d'identifiants d'entreprise, les données collectées via KoboToolbox sont pseudonymisées. Seuls les responsables du suivi et de l'évaluation du programme ayant besoin de connaître le nom des entreprises et de leurs représentants ont accès aux données personnelles associées à chaque identifiant d'entreprise. Toutes les données personnelles seront supprimées à la fin du programme de mise en œuvre du SME Loop, celui-ci ayant atteint les objectifs définis dans la déclaration de confidentialité des données. À ce stade, toutes les données pseudonymisées (à l'aide d'identifiants d'entreprise ou de PME) sont anonymisées, ce qui permet de les utiliser et de les stocker au-delà de la durée d'exécution du programme. L'utilisation ultérieure de ces données anonymisées pourrait notamment servir à développer davantage l'approche SME Loop ou à réaliser des évaluations d'impact approfondies.

¹² [Open source constituent relationship management for non-profits, NGOs and advocacy organizations. | CiviCRM](#)

3.3 Scénarios d'utilisation

Afin de mieux comprendre les besoins spécifiques de chaque groupe d'utilisateurs, des scénarios d'utilisation ont été définis. Ces scénarios expliquent comment chaque groupe d'utilisateurs prépare les outils SSMS, collecte et/ou utilise les données. Ils décrivent en détail les rôles et les tâches, ainsi que les données pertinentes pour l'utilisateur et leur utilisation dans le cadre de ses activités liées aux PME. La figure 5 présente une vue d'ensemble du flux d'informations de SSMS. Ce flux est décomposé en trois vues d'ensemble distinctes (Administration du système, Collecte et stockage des données, Analyse et utilisation des données), présentées dans l'annexe 7.1.

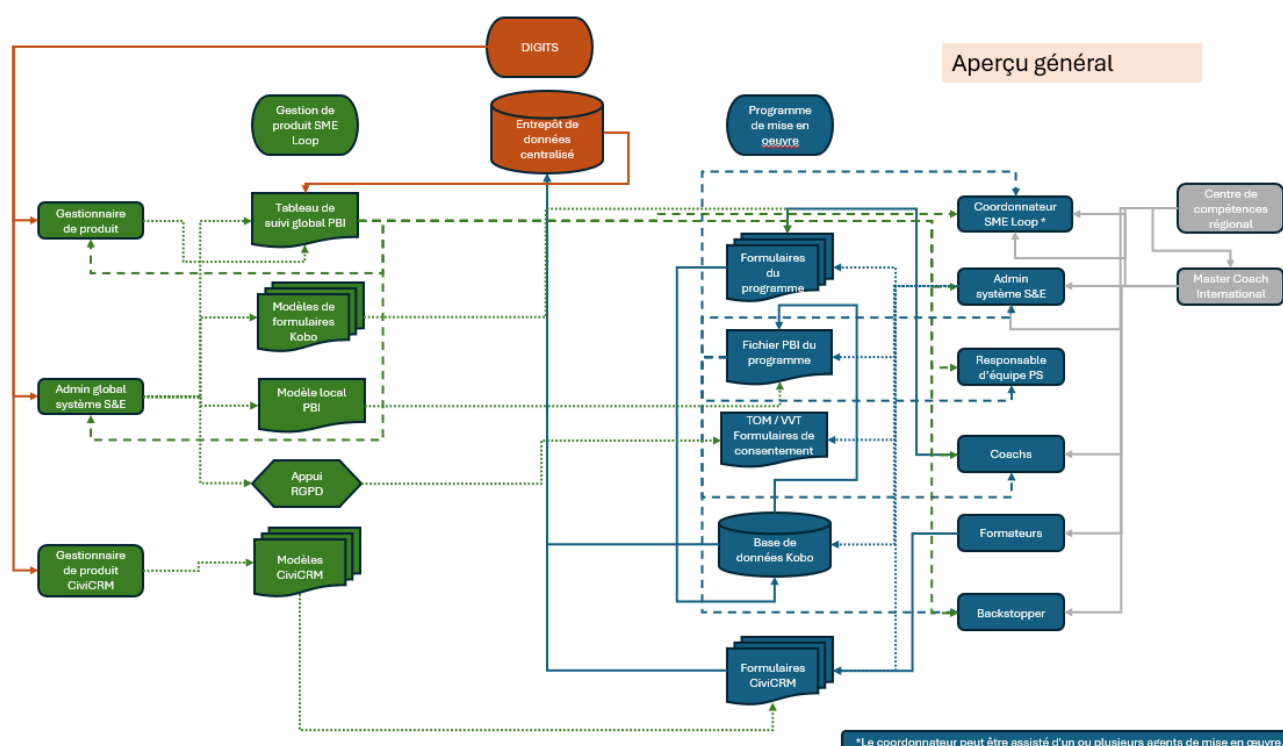


Figure 5 : Aperçu de l'administration du système et du flux d'informations

3.3.1. Coordonnateur du SME Loop

Dans cette section, le terme « coordonnateur » est utilisé comme synonyme du coordonnateur et de tous les agents assistants.

Utilisation des données

Le coordinateur est responsable du Programme SME Loop et de l'atteinte des indicateurs clés de performance (KPI) convenus avec l'organisme financeur. Ce dernier demande généralement des rapports d'avancement réguliers. Ces rapports ne détaillent pas les entreprises individuelles, mais fournissent des données agrégées par région, chaîne de valeur ou groupe démographique. Afin de garantir l'atteinte des objectifs du Programme SME Loop, le coordinateur devra effectuer des contrôles ponctuels du coaching, de la formation et

du développement des entreprises. Il examinera et analysera donc l'évolution de l'ensemble des entreprises ou d'une sélection d'entre elles. Les données seront vérifiées lors de ces contrôles et, le cas échéant, des mesures correctives seront convenues avec le personnel du prestataire de services concerné.

Données pertinentes

Les coordinateurs du programme SME Loop s'intéressent généralement au plus grand nombre de données disponibles, telles que les chiffres clés de chaque entreprise, l'avancement des séances de coaching, la mise en œuvre des formations et d'autres indicateurs de performance, comme l'accès au financement ou le niveau de formalisation. Bien que l'objectif de chaque programme SME Loop varie, l'objectif principal de SME Loop étant d'améliorer la performance des entreprises accompagnées, les principaux indicateurs de performance de chaque entreprise seront pertinents pour chaque coordinateur, notamment :

- Chiffre d'affaires,
- Bénéfice,
- Flux de trésorerie,
- Création d'emplois,
- Accès au financement,
- Niveau de tenue des registres,
- Renforcement des capacités.

Selon son niveau d'implication dans le coaching et l'accompagnement des PME, le coordinateur s'intéressera à plus ou moins de détails sur chaque entreprise. Le niveau d'intérêt minimal sera celui décrit ci-dessus. D'autres coordinateurs souhaiteront obtenir une ventilation détaillée des coûts (main-d'œuvre, matières premières, loyers, transport, taxes, amortissement, etc.) des principaux produits de l'entreprise.

De plus, le coordinateur doit s'assurer que les participants font partie du groupe cible ou des bénéficiaires visés et devra donc recueillir des données pour le vérifier, par exemple :

- Localisation de l'entreprise,
- Données démographiques du ou des propriétaires (principaux) de l'entreprise,
- Coordonnées,
- Historique de l'entreprise,
- Chaîne de valeur de l'entreprise.

Le coordinateur doit veiller à ce que les prestataires de services, ainsi que leurs coaches et formateurs, respectent les normes de qualité de l'approche SME Loop. À cet effet, il doit recueillir des informations sur la fréquence et le contenu des séances de coaching et sur la participation aux formations en présentiel.

Enfin, le coordinateur doit suivre les coûts de mise en œuvre du programme, notamment les coûts liés au travail des prestataires de services, les coûts du coordinateur et de son équipe, les coûts des mesures de suivi et d'évaluation, ainsi que les coûts des salles, des repas et autres frais annexes (par exemple, les indemnités de déplacement ou d'hébergement des participants).

3.3.2. Coachs

Les coachs travaillent directement avec chaque entreprise pour améliorer ses performances. Un coach accompagne jusqu'à 25 entreprises simultanément. Selon la durée et l'envergure d'un programme spécifique du programme SME Loop, un coach peut être amené à travailler avec plusieurs groupes d'entreprises après avoir conclu l'accompagnement du premier groupe.

Utilisation des données

Le coach a deux principaux cas d'utilisation des données :

1. Aider l'entreprise à améliorer ses performances,
2. Fournir un rapport d'avancement au responsable du prestataire de services et au coordinateur du SME Loop

Données pertinentes

Pour atteindre les objectifs fixés, garantir une prestation conforme aux normes de qualité requises et accompagner efficacement les entreprises, les coachs doivent avoir accès à des informations détaillées sur chaque entreprise. Concernant les entreprises, ils doivent pouvoir consulter leurs dossiers. L'accès aux données agrégées du groupe d'entreprises accompagné, ainsi qu'à celles d'autres groupes, peut également s'avérer précieux. Comparer ses propres performances à celles d'un autre groupe peut inciter les entreprises à redoubler d'efforts.

Le coach doit avoir accès à des états de résultats détaillés et à des données commerciales, notamment :

- Chiffre d'affaires,
- Liste détaillée des coûts variables,
- Liste détaillée des coûts fixes,
- Bénéfice, - Flux de trésorerie,
- Registre des stocks,
- Coût de la main-d'œuvre,
- Accès au financement,
- Développement des capacités,
- Niveau d'emploi.

De plus, le coach doit avoir accès à des données personnelles afin de pouvoir communiquer avec les propriétaires ou représentants de l'entreprise et les localiser :

- Localisation de l'entreprise,
- Données démographiques du ou des propriétaires principaux de l'entreprise,
- Coordonnées,
- Historique de l'entreprise,
- Niveau de compétences au sein de l'entreprise,
- Type d'activité,
- Chaîne de valeur de l'entreprise.

Pour garantir le respect des normes de qualité SME Loop, le coach doit contrôler la fréquence et le contenu des séances de coaching.

3.3.3. Responsable d'équipe PS

Chaque prestataire de services (PS) disposera d'un chef d'équipe chargé de veiller à ce que les coachs et les formateurs respectent le contrat qui le lie à l'organisme d'exécution. Si ce dernier décide de faire appel directement à des coachs ou de recruter en interne, le coordinateur assumera probablement également le rôle de chef d'équipe du PS.

Utilisation des données

Le responsable d'équipe du PS doit suivre la mise en œuvre des sessions de coaching et de formation. Les données de suivi servent à transmettre régulièrement des rapports d'avancement au coordinateur. Ces rapports d'avancement comprendront des analyses individuelles détaillées ainsi que des données agrégées par région, chaîne de valeur ou groupe démographique. À des fins d'assurance qualité, le responsable d'équipe pourra effectuer des contrôles ponctuels auprès des entreprises. Ces contrôles nécessiteront un examen et une analyse de l'évolution de l'ensemble des entreprises ou d'une sélection d'entre elles. Les données seront vérifiées lors de ces contrôles et, le cas échéant, des mesures correctives seront convenues avec le coach ou le formateur concerné.

Données pertinentes

Les responsables d'équipe s'intéressent généralement à un large éventail de données concernant les PME dont ils ont la charge, telles que les chiffres clés de chaque entreprise, l'avancement des séances de coaching, la mise en œuvre des formations et d'autres indicateurs de performance, comme l'accès au financement ou le niveau de formalisation. Les données pertinentes pour chaque responsable d'équipe sont :

- Chiffre d'affaires,
- Bénéfice,
- Flux de trésorerie,
- Niveau d'emploi,

- Accès au financement,
- Niveau de tenue des registres,
- Développement des compétences,
- Données démographiques du ou des principaux propriétaires de l'entreprise,
- Coordonnées,
- Localisation de l'entreprise.

Pour garantir le respect des normes de qualité de SME Loop, le responsable du programme doit surveiller la fréquence et le contenu des réunions de coaching ainsi que la participation aux formations en présentiel.

3.3.4. L'administrateur du système de suivi-évaluation

Le rôle de l'administrateur du système de suivi-évaluation est de veiller à ce que le coordinateur du SME Loop soit en mesure de répondre aux besoins de rapports sur l'avancement de la mise en œuvre et le niveau d'atteinte des indicateurs clés de performance du programme, conformément aux normes de qualité en matière de pratiques de suivi et d'évaluation.

Utilisation des données

Les administrateurs du système de suivi-évaluation sont des fournisseurs de données plutôt que des utilisateurs directs. Ils utilisent les données principalement à des fins d'analyse et de production de rapports.

Données pertinentes

Les données pertinentes sont les mêmes que pour le coordinateur du SME Loop. Les coordinateurs du suivi-évaluation accordent généralement une plus grande importance aux évaluations et à la mesure d'impact, ce qui explique leur intérêt marqué pour l'établissement de données de référence en vue d'évaluations d'impact pertinentes.

3.3.5. Gestion des produits SME Loop (GP)

Le gestionnaire de produit (GP) SME Loop est responsable du développement global des produits et outils SME Loop. À ce titre, il doit avoir une vision d'ensemble de toutes les activités de SME Loop, notamment les programmes passés, en cours et planifiés, les adaptations de SME Loop, les résultats d'évaluation, les exemples de bonnes pratiques et autres retours d'expérience. Les informations concernant les formateurs, coachs, SP et Master Coaches actifs sont également pertinentes. Ces informations permettront de planifier les formations destinées aux SP, coachs, formateurs, organismes de mise en œuvre, bailleurs de fonds et Master Coaches. Le GP est responsable de la définition des normes de qualité et de leur respect, en collaboration avec l'Association internationale SME Loop e.V. Il collecte et diffuse des informations à des fins marketing et pédagogiques. Ces dernières contribuent à l'amélioration de l'approche et des supports SME Loop.

Utilisation des données

Le GP a à cœur de promouvoir le SME Loop et de veiller à ce que sa mise en œuvre contribue à l'amélioration des performances des PME. Afin d'améliorer la qualité du SME Loop, il analyse les données à l'échelle nationale et internationale. Il identifiera les programmes les plus pertinents pour des évaluations et des analyses approfondies. Ces analyses pourront dépasser le cadre de chaque mise en œuvre et aborder des problématiques telles que les raisons pour lesquelles certains pays ou régions obtiennent de meilleurs résultats en matière d'accès au financement ou de formalisation des entreprises. Le GP établira des rapports à l'échelle mondiale sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du SME Loop, les emplois créés, les revenus supplémentaires générés, et bien plus encore.

Données pertinentes

Le GP s'intéresse principalement aux données agrégées par et pour le SME Loop. Si des informations plus détaillées sont nécessaires, il devra systématiquement faire appel au coordinateur du programme PME concerné pour l'analyse et la compréhension des données. Le niveau principal est celui des données agrégées et porte sur :

- le chiffre d'affaires,
- les bénéfices,
- les flux de trésorerie,
- la main-d'œuvre,
- l'accès au financement,
- le niveau de tenue des registres,
- le développement des capacités,
- les données démographiques du ou des principaux propriétaires de l'entreprise,
- le type d'entreprise,
- la chaîne de valeur de l'entreprise,
- le niveau de capacités au sein de l'entreprise,
- la progression du coaching (réunions, objectifs des réunions et niveau d'atteinte),
- les données administratives (coût du programme et de ses composantes, durée du programme, nombre de participants, groupes cibles).

3.3.6. L'Association internationale SME Loop e.V.

L'Association internationale SME Loop e.V. est une organisation regroupant des praticiens du SME Loop. Son rôle principal est de « promouvoir et de diffuser l'approche méthodologique du SME Business Training and Coaching Loop (SME Loop) et les outils associés »¹³.

L'association est responsable de l'assurance qualité de la mise en œuvre du SME Loop,

¹³ Charte de l'Association internationale SME Loop e.V., page 1.

notamment par la certification des coaches, formateurs, coaches seniors, Master Coaches et prestataires de services.

Utilisation des données

L'association utilise ces données comme le GP. De plus, elle doit suivre de près l'expérience de mise en œuvre des praticiens de SME Loop pour vérifier les critères de certification.

Données pertinentes

En plus des données GP, l'association aurait besoin de données détaillées sur l'implication de chaque formateur, coach, SP et Master Coach dans la mise en œuvre de SME Loop.

3.3.7. Les Centres de Compétences Régionaux (CCR)

Les CCR (Centres de compétences régionaux) peuvent jouer différents rôles. Dans certains cas, un CCR est un organisme de mise en œuvre et, à ce titre, sera considéré comme tel. Parallèlement, un CCR peut dispenser des formations aux prestataires de services, aux coaches, aux formateurs, aux organismes de mise en œuvre, aux organismes de financement et aux Master Coaches.

Utilisation des données

L'équipe d'un CCR a pour objectif de promouvoir le SME Loop dans la région et de veiller à ce que les programmes mis en œuvre contribuent à l'amélioration des performances des PME. Afin d'améliorer la qualité du SME Loop, il est pertinent d'analyser les données entre les pays et au sein de chaque pays. Les CCR peuvent identifier les programmes les plus pertinents pour des évaluations et des analyses approfondies. Ces analyses peuvent dépasser le cadre du SME Loop et aborder les difficultés identifiées, notamment les raisons pour lesquelles certains pays ou régions obtiennent de meilleurs résultats en matière d'accès au financement ou de formalisation des entreprises. Enfin, chaque CCR utilisera les données pour garantir le respect des normes minimales de qualité dans la région, en ce qui concerne les visites de coaching, les formations et les rapports.

Données pertinentes

Les CCR s'intéressent principalement aux données agrégées par SME Loop, de manière très similaire aux GP. Si un CCR joue un rôle actif dans la mise en œuvre, ses besoins en données seront conformes à ceux décrits pour ce scénario utilisateur.

3.3.8. Les Master Coaches

Les Master Coaches interviennent généralement dès les premières étapes d'un nouveau programme SME Loop, en participant à sa définition et en assurant la formation des formateurs et des coaches. Selon le programme, ils peuvent également intervenir lors de la phase de mise en œuvre, notamment en matière d'assurance qualité et de conseils. Pour ce

faire, ils s'appuient sur les données mises à la disposition du coordinateur. Au-delà d'un programme de mise en œuvre spécifique, les Master Coachs s'intéressent principalement aux données agrégées entre les pays, ainsi qu'à l'accès aux évaluations d'impact.

Utilisation des données

Les Master Coachs utiliseront les données disponibles dans différents pays pour s'informer sur le niveau de mise en œuvre à l'échelle mondiale. Ils devront être en mesure de répondre aux questions suivantes aux personnes susceptibles de mettre en œuvre cette approche :

- Où a-t-elle été mise en œuvre jusqu'à présent ?
- Quels sont les groupes cibles ? (Par exemple, les participants illettrés, les start-ups ?)
- Quels sont les résultats et les impacts ?
- Combien de temps dure la mise en œuvre ?
- Quel est son coût ?

3.3.9. Les formateurs

Les formateurs travaillent en étroite collaboration avec les coachs. Leur rôle est d'animer des sessions de formation en présentiel qui répondent aux besoins des entreprises ainsi qu'aux objectifs spécifiques du programme SME Loop. Durant ces sessions, les formateurs collectent les données de présence et consignent les dates de formation.

Utilisation des données

Les formateurs doivent sélectionner le matériel pédagogique et l'adapter au contexte de chaque entreprise participante. Ils doivent préparer des exemples applicables aux secteurs d'activité et aux chaînes de valeur de ces entreprises.

Données pertinentes

Les formateurs font partie des premiers utilisateurs de données. Pour la première formation, ils ont besoin d'informations de base telles que le type d'entreprise, la chaîne de valeur, la taille de l'entreprise et les besoins en formation. Pour la deuxième formation, ils peuvent s'appuyer sur les contributions des formateurs pour adapter les supports pédagogiques. Les données pertinentes comprennent :

- Chiffre d'affaires,
- Accès au financement,
- Développement des compétences,
- Localisation de l'entreprise,
- Données démographiques du ou des principaux propriétaires,
- Historique de l'entreprise,
- Niveau de compétences au sein de l'entreprise,
- Type d'activité,

- Chaîne de valeur de l'entreprise.

4. Le système de suivi-évaluation standard du SME Loop (SSMS)

Le système de suivi-évaluation standard du SME Loop doit répondre à plusieurs besoins en matière d'information et de données. Il doit concilier les exigences du suivi-évaluation avec la nécessité d'être facile à gérer pour les personnes chargées de la collecte des données, et surtout, ne pas nuire à la qualité de la formation et de l'accompagnement. La majorité des données seront collectées par les coachs lors des phases d'accompagnement. En travaillant avec les entreprises, les coachs instaurent la confiance nécessaire pour que leurs représentants partagent leurs données commerciales avec les responsables de la mise en œuvre du SME Loop. Ainsi, les coachs doivent gérer la majeure partie des tâches de collecte de données et assumer la responsabilité principale de la réussite de cette collecte. Cependant, une procédure d'assurance qualité doit être intégrée à chaque étape de la collecte de données, dans le processus de sélection et de mise en œuvre. Ce rôle doit rester du ressort de l'organisation chargée de la mise en œuvre du SME Loop. Le SME Loop a été conçu pour aider les programmes de coopération au développement à soutenir la promotion de l'emploi et l'augmentation des revenus. Les PME ont été identifiées comme les principaux moteurs de la création d'emplois dans de nombreux pays. Par conséquent, le SME Loop aide les entreprises à :

- augmenter les revenus des chefs d'entreprise et des employés,
- améliorer la productivité,
- renforcer la formalisation,
- faciliter l'accès au financement et, enfin,
- créer des emplois supplémentaires.

Le rôle du SSMS est d'aider les programmes SME Loop à définir plus facilement leurs objectifs, cibles et indicateurs, et à mettre en place leurs propres systèmes de suivi et d'évaluation. Parallèlement, la norme doit garantir la comparabilité des programmes grâce à des techniques d'évaluation comparative rigoureuses, tout en offrant la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux spécificités de chaque programme SME Loop.

L'important volume de données générées lors de la mise en œuvre de chaque programme SME Loop exige l'utilisation d'outils informatiques pour leur gestion et leur analyse. Ces outils doivent être conviviaux, conformes aux directives de protection des données et permettre des analyses comparatives internationales ainsi que des analyses d'entreprises individuelles. Les sections suivantes décrivent les éléments du SSMS sans aborder les détails de l'administration système proprement dite, qui sont traités au chapitre 5 et dans la partie II du manuel.

4.1 Besoins en information et en données

Bien que chaque programme SME Loop présente ses propres spécificités, et afin de rendre compte des résultats obtenus, notamment de ses indicateurs clés de performance (KPI), chaque programme doit observer l'évolution de la rentabilité des entreprises, de la création d'emplois, de l'accès au financement et de la formalisation des entreprises.

Le SSMS comprend des fiches de définition des indicateurs et des données (IDDS). Chaque IDDS définit une dimension permettant de mesurer les KPI. Lors de la préparation de l'offre de programme soumise au ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), ces IDDS peuvent servir à définir les KPI pour la mise en œuvre du programme SME Loop. Chaque IDDS constitue une dimension de mesure d'un KPI. Si les IDDS n'ont pas été utilisées pour définir les KPI d'un programme, elles peuvent l'être lors de la phase de définition d'un programme SME Loop afin de définir les dimensions permettant de mesurer le niveau d'atteinte de KPI spécifiques.

À des fins d'analyse, des informations complémentaires sont nécessaires concernant les activités et les caractéristiques démographiques des chefs d'entreprise.

À l'échelle mondiale, les responsables de la mise en œuvre du SME Loop devront réaliser des analyses coûts-avantages. C'est pourquoi des données administratives supplémentaires sont nécessaires.

Le tableau 2 présente un aperçu des variables observées dans les domaines d'intérêt de la mise en œuvre du SME Loop, ainsi que les dimensions associées des IDDS. La collecte de données pour certaines variables est obligatoire pour chaque SME Loop. Ces variables sont indiquées en gras.

Domaine d'intérêt	Dimension IDDS	Variables observées
Rentabilité de l'entreprise / performance	- Entrepreneurs / Salariés avec un revenu élevé - Entreprises ayant augmenté leurs bénéfices (avant impôt) Entreprises ayant augmenté leur chiffre d'affaires	recettes, coûts de main-d'œuvre, intrants, salaires des propriétaires , autres charges d'exploitation, frais de financement, charges sociales, autres coûts fixes, amortissements, bénéfice
Emploi	- Emplois créés au sein de l'entreprise (en ETP) - Emplois supplémentaires créés au sein de l'entreprise (en ETP) Entreprises / Employés bénéficiant de conditions de travail améliorées	Travail occasionnel, travail familial, emploi à temps plein et à temps partiel, ventilés par sexe et par durée du travail, salaire minimum

Accès au financement	Entreprises bénéficiant d'un meilleur accès aux services financiers	type de services et d'institutions financières utilisés, services utilisés, historique des demandes de prêt
Formalisation	- Entreprises dont le statut de formalisation s'est amélioré - Nombre d'entreprises ayant formalisé leurs relations d'affaires Nombre d'entreprises ayant récemment formalisé leurs relations d'affaires	statut d'enregistrement de l'entreprise, type d'enregistrement (par exemple, organisme d'enregistrement public, administration fiscale)
Opérations commerciales	- Entreprises bénéficiant d'un meilleur accès aux marchés Entreprises ayant lancé un nouveau produit et/ou un nouveau service (contribuant à la transition écologique)	forme juridique de l'entreprise, secteur économique , chaîne de valeur, ancienneté de l'entreprise , zone d'activité, niveau de tenue des registres , saisonnalité, marché géographique, produits/services proposés
Données démographiques du ou des propriétaires principaux de l'entreprise		âge, sexe, niveau d'études
Données administratives		coût de mise en œuvre (ventilé en coaching, formation et renforcement des capacités ; repas, indemnités de déplacement, frais généraux), nombre de PME , zones géographiques cibles, groupes cibles, critères de sélection, période de mise en œuvre

Tableau 2 : Aperçu des rôles du système de suivi et d'évaluation standard SME Loop

De plus, les données de suivi des progrès fourniront des informations actualisées sur l'état d'avancement des séances de coaching. Tout retard pourra être traité par le coordinateur du programme PME. D'un point de vue global, il sera utile d'analyser les raisons des retards dans la mise en œuvre du programme PME et les stratégies d'atténuation.

Toutes les données seront principalement collectées à l'aide des formulaires suivants :

- Enquête de base,

- Chiffres d'activité mensuels,
- Données d'emploi,
- Suivi des progrès des séances de coaching,
- Enquête d'évaluation,
- Formulaire de collecte de données administratives (fichier Excel).

Les formulaires standard de collecte de données (Annexe 7.2) contiennent des informations détaillées sur le contenu des données collectées. De plus, deux formulaires sont fournis pour recueillir des informations sur les capacités du propriétaire (principal) ou du gérant de l'entreprise (Profil de l'entrepreneur) et sur l'entreprise elle-même (Capacités entrepreneuriales). Chaque programme SME Loop devra également collecter des données personnelles sur les propriétaires et/ou représentants des entreprises. Ces informations sont collectées via CiviCRM lors de la phase de candidature et stockées au niveau du programme. Chaque programme doit se conformer aux directives applicables en matière de protection des données.

4.2 Variables et concepts clés

Le développement du SSMS permettra de centraliser les données et d'assurer leur comparabilité entre les programmes SME Loop de différentes organisations opérant dans divers pays. La comparabilité ne peut être garantie qu'en utilisant des termes et des variables clairement définis et en respectant les normes établies. Toutes les variables clés sont définies dans le document de définition des variables clés ([IDDS](#)) du SME Loop. La section suivante présente les définitions qui n'y figurent pas.

4.2.1. Liquidité financière

Pour toute entreprise, il est essentiel de maintenir une trésorerie saine afin d'éviter l'insolvabilité, même en cas de rentabilité. Bien que la notion d'insolvabilité soit plus pertinente pour les entreprises formelles, la liquidité financière est tout aussi importante pour les entreprises informelles. Elle leur permet de saisir les opportunités commerciales lorsqu'elles se présentent, condition indispensable à leur croissance, et d'éviter de recourir à des emprunts à des taux d'intérêt excessifs.

La liquidité financière est généralement suivie et planifiée au moyen d'un prévisionnel de trésorerie. Dans le système de suivi et d'évaluation standard SME Loop, la liquidité financière est suivie mensuellement et se traduit par le montant de la trésorerie disponible. La trésorerie disponible comprend uniquement les actifs financiers mobilisables à court terme, comme indiqué dans le tableau 3.

Catégorie	Définition
Liquidité financière	Argent en caisse, argent sur un compte de paiement mobile, argent sur un compte bancaire (accessible immédiatement au distributeur automatique ou en agence), argent sur le compte d'un groupement d'épargne villageois (accessible

	immédiatement auprès du groupement), compte dans un institut de microfinance (accessible immédiatement au bureau ou autre point de service), argent non encore encaissé et transféré par agence de transfert d'argent
Autres actifs financiers	Ventes à crédit, argent déposé sur un compte d'épargne avec préavis, prêts à des particuliers ou des entreprises, avances de trésorerie aux employés, paiements anticipés aux fournisseurs

Tableau 3 : Définition actifs financiers

Catégorie	Définition	Options de réponse	Explications
Niveau d'enregistrement de l'entreprise	En fonction des inscriptions applicables sélectionnées dans le questionnaire.	Non	L'enregistrement n'a pas du tout commencé
		partiellement	L'enregistrement peut être en cours ou, si plusieurs enregistrements sont requis, certains peuvent être terminés, mais pas tous.
		complet	Tous les enregistrement requis sont terminés.
		Non applicable	L'entreprise n'a pas à s'enregistrer
Immatriculation fiscale	L'immatriculation de l'entreprise auprès des autorités fiscales est requise. L'immatriculation fiscale personnelle peut suffire si l'entreprise n'a pas besoin d'une immatriculation distincte.	Non	L'immatriculation n'a pas du tout commencé
		En cours / a débuté	L'enregistrement peut être en cours ou, si plusieurs enregistrements sont requis, certains peuvent être terminés, mais pas tous.
		complète	Toutes les étapes d'inscription requises sont terminées.
		Non applicable	L'entreprise n'est pas tenue de s'enregistrer auprès des autorités fiscales.

Tableau 4 : Catégories d'enregistrement d'entreprise

Catégorie	Définition	Options de réponse	Explications
Compte financier	Un compte financier permet de déposer de l'argent auprès d'un	Banque	Banques commerciales ou coopératives officiellement enregistrées comme telles.

	établissement, avec ou sans rémunération. Il permet au titulaire de retirer immédiatement les fonds. L'argent peut être transféré vers d'autres comptes au sein de l'établissement (et auprès d'autres établissements).	Micro-Finance	Institution financière axée sur les services aux segments de marché à faible revenu
		Service Mobile Money	Services financiers gérés par les opérateurs de réseaux mobiles.
		Groupe d'épargne villageois	Tout type de groupe d'épargne informel ou dispositif similaire fournissant des services financiers.
		Autre Institution	Utilisez cette catégorie et indiquez le nom du prestataire de services.
		Pas de compte	Sélectionnez cette catégorie si l'entreprise ne possède aucun compte.
Accès au crédit	Cette question fait suite à la demande d'un prêt par une entreprise durant le cycle SME Loop.	Demandé	L'entreprise a demandé un prêt
		Approuvé	Un ou plusieurs prêts ont été approuvés par la banque
		Refusé	Toutes les demandes de prêt de l'entreprise ont été refusées.
		N'a pas fait de demande	L'entreprise a décidé de ne pas solliciter de prêt. La raison n'est pas pertinente ici.

Tableau 5 : Catégories d'accès au financement

4.2.2. Établissement d'un compte de résultat de référence

L'impact généré sur les entreprises participantes sera déterminant pour le succès de l'approche SME Loop. L'un des principaux défis réside dans l'établissement de données de référence fiables. L'approche SME Loop est principalement mise en œuvre pour soutenir les entreprises informelles. Ces dernières ne disposent souvent d'aucune ou de très peu de documents comptables. L'expérience de mise en œuvre de SME Loop au Bénin et dans d'autres pays a permis d'identifier trois scénarios :

1. Les entreprises disposent de documents comptables à jour, incluant des états financiers mensuels ;
2. Les entreprises tiennent des registres complets de leurs transactions, mais n'établissent pas d'états financiers ;

3. Les entreprises ne disposent que de quelques enregistrements de transactions, voire d'aucun.

Au Bénin, environ 90 % des entreprises accompagnées (issues des zones rurales) appartiennent à la troisième catégorie. Ces entreprises maîtrisent rarement le vocabulaire comptable. De plus, même celles qui possèdent une comptabilité hésitent souvent à partager leurs données. Elles craignent peut-être que ces informations soient communiquées aux autorités fiscales, sous-déclarent ou surdéclarent leurs revenus et bénéfices pour ne pas être exclues du programme, ou ont d'autres raisons de les dissimuler au coach.

Par conséquent, le système de suivi-évaluation standard du SME Loop exige l'établissement de données de référence après la première session de formation. Pour les PME disposant déjà d'une comptabilité, ces données peuvent être révisées ultérieurement si l'entreprise informe le formateur que les données initialement fournies étaient erronées. Les données de référence initiales doivent être soumises au plus tard après la deuxième et avant la troisième session d'accompagnement.

Ces données doivent refléter fidèlement un compte de résultat mensuel moyen, ainsi que le niveau d'emploi, ou le niveau d'emploi le plus élevé enregistré au cours de la saison précédente pour les entreprises saisonnières. Le SME Loop accompagne des entreprises de tous horizons, dont certaines sont saisonnières et n'exercent leur activité que quelques mois par an. Les propriétaires d'entreprises peuvent gérer plusieurs entreprises. D'autres entreprises fonctionnent toute l'année, avec des périodes de forte et de faible activité. Afin d'améliorer la comparabilité, les formateurs établiront des données de référence sur la base d'une moyenne mensuelle, en suivant les procédures des différentes catégories décrites ici :

1. Entreprises saisonnières avec données existantes

Le SSMS recommande d'inscrire les entreprises saisonnières aux programmes SME Loop uniquement pendant leurs mois d'activité. Ainsi, une saison complète pourra être observée au cours du SME Loop. À partir des données existantes, l'entreprise et son conseiller établiront le compte de résultat de la dernière saison complète. Les résultats de chaque catégorie seront divisés par le nombre de mois d'activité de l'entreprise. Concernant les données relatives à l'emploi, les chiffres existants seront saisis en fonction du niveau d'emploi le plus élevé enregistré dans l'entreprise par le passé.

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Total	Moyenne mensuelle
Revenus	0	0	100	800	900	225
Coûts	150	50	100	300	600	150
Profit	- 150	- 50	0	500	300	75

Tableau 6 : Calcul des chiffres mensuels pour les entreprises saisonnières disposant d'archives commerciales

2. Activité annuelle avec données comptables existantes

À partir des données comptables existantes, l'entreprise et son coach établiront le compte de résultat des six derniers mois d'activité. Si l'activité est plus courte, seuls les chiffres des mois pour lesquels des données existent seront utilisés. Les résultats de chaque catégorie seront divisés par six mois, ou par l'équivalent si la période est plus courte.

3. Entreprises saisonnières avec des données comptables limitées ou inexistantes

Le SSMS recommande d'inscrire les entreprises saisonnières aux programmes SME Loop uniquement pendant leurs mois d'activité. Ainsi, une saison complète pourra être observée au cours du programme.

Le compte de résultat de l'entreprise devra être établi à partir des données comptables existantes, aussi limitées soient-elles, et de la mémoire du chef d'entreprise. Le bénéficiaire devra signer à la fin de la procédure, attestant que le compte de résultat établi reflète fidèlement les performances passées de l'entreprise. Le compte de résultat présentera les revenus et les coûts pour l'ensemble de la saison. Les résultats seront divisés par le nombre de mois d'activité de l'entreprise au cours de cette saison.

Concernant les chiffres relatifs à l'emploi, les données actuelles seront saisies en fonction du niveau d'emploi le plus élevé enregistré au sein de l'entreprise lors de la saison précédente.

	Estimation totale pour la saison	Nb de mois par saison	Moyenne mensuelle
Revenus	2025	9	225
Coûts	1125	9	125
Profit	900	9	100

Tableau 7 : Calcul des chiffres mensuels pour les entreprises saisonnières avec peu ou pas d'enregistrements commerciaux

4. Entreprise annuelle avec des documents comptables limités ou inexistantes

Le compte de résultat de l'entreprise doit être établi à partir des documents existants, aussi limités soient-ils, et des souvenirs du chef d'entreprise. Ce dernier devra signer à la fin de la procédure, attestant que le compte d'exploitation établi reflète fidèlement les performances passées de l'entreprise.

Le compte de résultat sera élaboré sur la base des revenus et des coûts des six derniers mois d'activité. Si l'entreprise est en activité depuis moins longtemps, les chiffres des mois d'activité seront utilisés. Le chef d'entreprise sera invité à estimer les valeurs de chaque catégorie du compte de résultat pour un mois d'activité élevée, moyenne et faible. Il devra ensuite estimer le nombre de mois présentant chaque catégorie d'activité. Chaque valeur sera multipliée par le nombre de mois, ce qui donnera un total pour chaque catégorie mensuelle. Ces trois totaux seront additionnés, puis divisés par six mois (ou l'équivalent si l'entreprise est en activité depuis moins longtemps) afin de calculer une moyenne mensuelle.

	Mois élevés			Mois moyens			Mois faibles			Total	Moyenne mensuelle
	Valeur	Nb	Total	Valeur	Nb	Total	Valeur	Nb	Total		
Ventes	350	3	1050	210	5	1050	75	4	300	2400	200
Coûts	200	3	600	120	5	600	100	4	400	1600	125
Profit	150	3	450	90	5	450	-25	4	-100	800	75

Tableau 8 : Calcul des chiffres mensuels pour les entreprises actives toute l'année avec des archives commerciales limitées ou inexistantes

4.2.3. Création de groupe de contrôle

Afin d'établir l'impact réel de la formation et du coaching SME Loop, les améliorations des entreprises doivent être comparées à un modèle de référence, ce qui est impossible (voir chapitre 3.1). La solution de repli consiste à identifier un groupe témoin d'entreprises présentant des caractéristiques similaires à celles des participants au programme SME Loop. Selon le nombre d'entreprises inscrites par cohorte¹⁴, le groupe témoin devrait compter entre 6 entreprises (pour une cohorte de 15 entreprises) et 10 (pour une cohorte de 25 entreprises). La section suivante décrit le processus de sélection du groupe témoin pour une cohorte de 25 entreprises inscrites au programme.

Lors de la sélection, les candidats généralement éligibles à SME Loop seront identifiés. Ce nombre doit être supérieur au nombre de participants effectifs, car certains candidats se désistent ultérieurement. Il est conseillé aux programmes de présélectionner 50 entreprises éligibles pour un groupe et de vérifier leur disponibilité pour un cycle SME Loop donné. Cette présélection sera plus aisée pour les programmes de grande envergure dont la durée de mise en œuvre dépasse 12 mois. Parmi les 50 entreprises éligibles présélectionnées (ou moins), 35 doivent être identifiées (ce processus inclut une vérification d'éligibilité à titre de garantie de qualité) comme étant éligibles et disponibles pour participer. Parmi ces 35 entreprises éligibles, 25 participants seront sélectionnés aléatoirement. La sélection doit être totalement indépendante. Elle peut être automatisée via Microsoft Excel (ou d'autres outils) ou effectuée par tirage au sort, par exemple. Les 10 entreprises restantes constitueront le groupe témoin.

Il est donc nécessaire d'établir une base de référence pour ces entreprises et de collecter leurs données commerciales tous les trois mois, conformément aux procédures décrites au chapitre précédent. Une fois le programme des 25 entreprises participantes terminé, les membres du groupe témoin seront inscrits à un autre programme SME Loop et deviendront des participants actifs.

¹⁴ Le terme « cohorte » désigne un groupe d'entreprises formées ensemble. On utilise également les termes « classe » ou parfois « groupe ». Le nombre maximal de participants par cohorte est de 25, conformément aux NMQ.

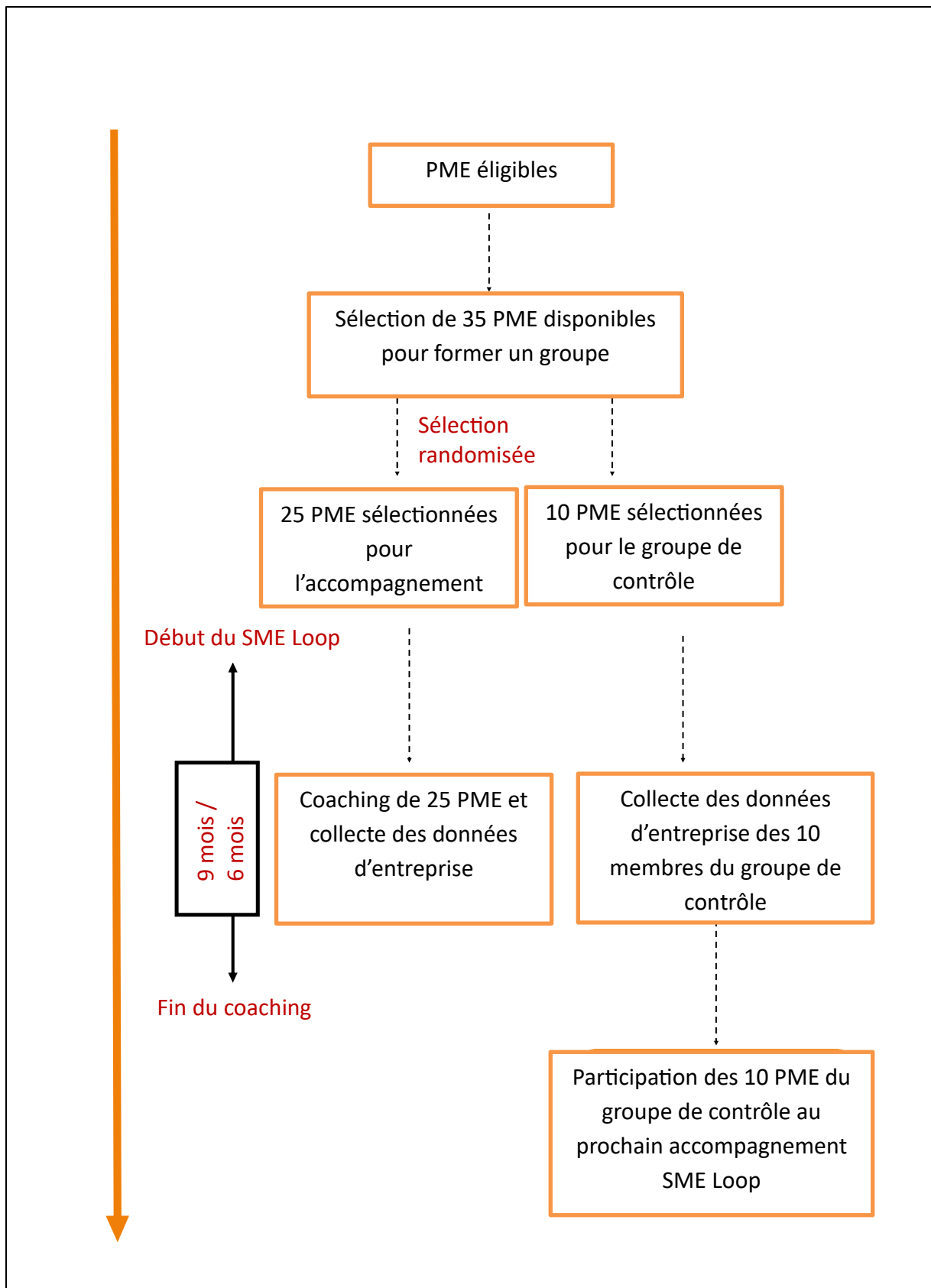


Figure 6 : Sélection randomisée des membres du groupe de contrôle

4.3 Le calendrier

Le calendrier du suivi-évaluation du SSMS est basé sur les procédures et les échéanciers standard de SME Loop. La période entre la première formation en présentiel et la dernière séance de coaching dure environ six mois, idéalement. Dans certains cas, le coaching est prolongé par une troisième phase, pour une durée totale de neuf mois. En raison de difficultés de mise en œuvre, telles que la saison des pluies et le mauvais état des routes, la période de mise en œuvre globale pour un groupe d'entreprises peut dépasser les six ou neuf mois prévus. Chaque programme SME Loop comprend plusieurs groupes d'entreprises, inscrites en parallèle ou successivement.

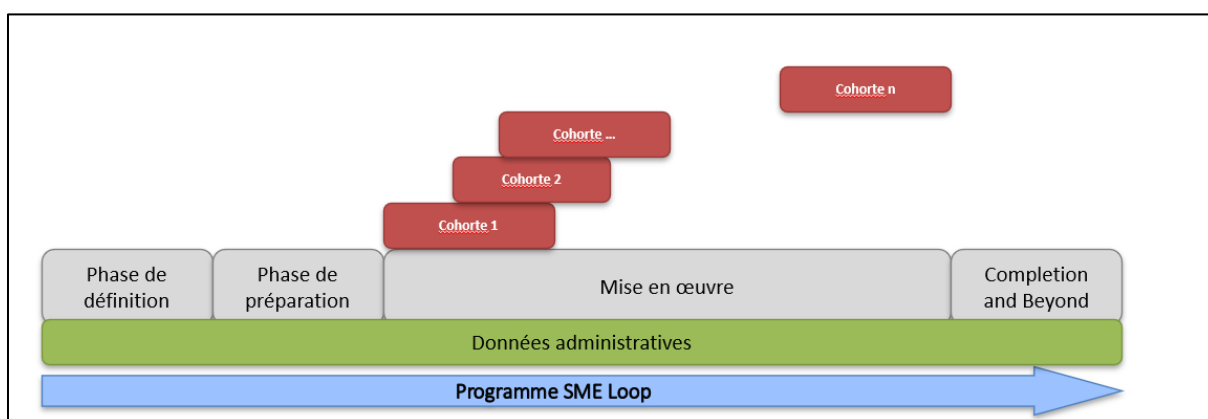


Figure 7 : Séquençage des cohortes SME Loop

4.3.1. Points de collecte de données (PCD)

Le processus de mise en œuvre du SME Loop est défini pour chaque groupe d'entreprises formées et accompagnées. Il suit systématiquement les étapes suivantes : candidature, sélection, formation 1, phase d'accompagnement 1, formation 2 et enfin phase d'accompagnement 2. Dans certains cas, une troisième phase d'accompagnement peut être ajoutée (voir figure 1). Les données de référence (T0) doivent être collectées au plus tard avant le début de la troisième session d'accompagnement. Ces données couvrent les périodes d'activité antérieures à la première formation, même si elles sont collectées après le début du programme SME Loop. Une fois le programme de formation et d'accompagnement SME Loop entamé, les données d'activité sont collectées mensuellement à l'aide du formulaire « Données d'activité mensuelles ». Certaines entreprises ne disposent pas de données financières à jour. Dans ce cas, le coach doit prendre le temps d'estimer les données historiques (voir chapitre 4.2.2) pour établir les données de référence, lors des première et deuxième sessions d'accompagnement. Ces premières sessions peuvent durer jusqu'à 4 heures, soit plus longtemps que les sessions d'accompagnement habituelles.

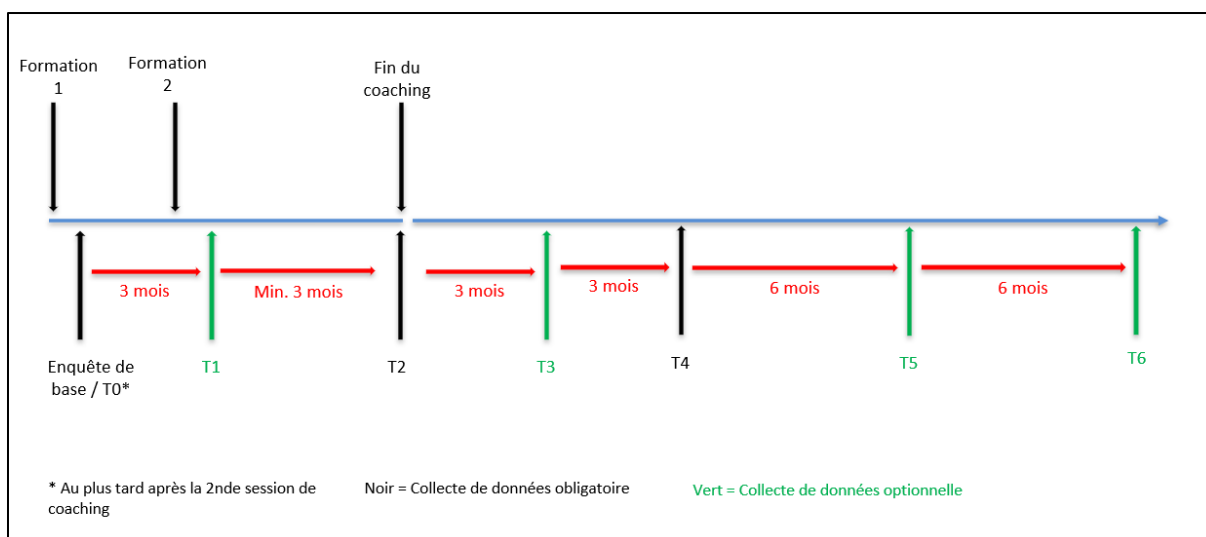


Figure 8 : Calendrier de collecte des données

Les données d'activité doivent être collectées mensuellement, sous forme de compte de résultat. Cette collecte peut avoir lieu pendant ou à la fin de la mise en œuvre du SME Loop. Le SSMS comporte sept points de collecte de données (PCD), de T0 à T6, dont T0, T2 et T4 sont obligatoires. T0 correspond au PCD de l'enquête de base pour chaque entreprise. Ces données de base doivent être collectées avant la troisième session d'accompagnement. Pendant la période d'accompagnement, chaque programme SME Loop peut choisir de collecter et de soumettre les données d'activité mensuellement ou de les soumettre aux PCD, ventilées en comptes de résultat mensuels.

Au PCD T2, chaque programme doit soumettre les données de chaque entreprise pour tous les mois couverts par l'accompagnement, quelle que soit la durée de celui-ci. Cette soumission doit être effectuée au plus tard un mois après la fin de la dernière session d'accompagnement pour ce groupe d'entreprises. De plus, les données d'activité pour les mois restants après T2 doivent être soumises au plus tard un mois après le PCD T4, soit 12 mois après la formation initiale. Les programmes peuvent décider de collecter volontairement des données supplémentaires lors de DCP ultérieurs.

PCD	Définition
T0	Les données de référence seront collectées au plus tard après la deuxième séance de coaching.
T1	Trois mois après la 1ere session de formation, mais pas avant la 2eme session de formation 1
T2	À la fin de la 2eme phase de coaching, couvrant au moins 6 mois
T3	Neuf mois après la 1ere session de formation
T4	12 mois après la 1ere session de formation
T5	18 mois après la 1ere session de formation
T6	24 mois après la 1ere session de formation

Tableau 9 : Définition des points de collecte de données

4.3.2. Fichier de données administrative

Les informations relatives au titre du programme, aux coûts, aux parties prenantes, au nombre de candidats et d'entreprises inscrites, ainsi qu'à d'autres sujets généraux, généralement désignées sous le terme de données administratives, doivent être soumises régulièrement au moyen d'un [fichier Microsoft Excel](#). Le fichier final (Annexe 7.2.8), dûment rempli, doit être remis au plus tard un mois après la date limite de suivi (PCD T4) de la dernière cohorte d'entreprises formées.

4.3.3. Formats de rapport supplémentaires

Les programmes SME Loop utilisent différentes approches de pilotage et de gestion pour leur mise en œuvre. Par conséquent, les rôles et les tâches des organismes de mise en œuvre et des prestataires de services varient considérablement. Le SSMS ne définit aucun format de rapport standard pour les prestataires de services à destination des organismes de mise en œuvre. Grâce à l'utilisation d'outils numériques de collecte de données, toutes les données quantitatives sont disponibles en temps réel. Chaque coordinateur SME Loop détermine les informations complémentaires nécessaires et peut définir ses propres formats de rapport. Des exemples de formats de rapport peuvent être fournis sur demande par le gestionnaire de produit SME Loop.

4.4 Outils de gestion des données

L'un des objectifs du SSMS est d'exploiter efficacement le potentiel des vastes quantités de données disponibles sur les PME dans les pays mettant en œuvre le SME Loop. Afin de permettre la gestion des données à l'échelle internationale, un ensemble d'outils numériques de collecte et d'analyse des données a été sélectionné et constitue la base du SSMS.

4.4.1. Collecte des données d'entreprise

Pour la collecte des données d'entreprise, l'outil standard sélectionné est [KoboToolbox](#), un logiciel de collecte de données spécialement conçu pour les programmes de coopération au développement mis en œuvre dans les pays à couverture réseau limitée. La collecte des données peut s'effectuer via ordinateur, tablette ou smartphone Android. L'utilisation d'iPhones (iOS) est également possible, avec une saisie des données via un navigateur web. La base de données requise peut être hébergée sur un serveur autogéré (fourni par le programme), un serveur géré par KoboToolbox ou un serveur hébergé par la GIZ. KoboToolbox est généralement proposé sur des serveurs internationaux ou situés dans l'Union européenne. Pour les programmes SME Loop, le serveur par défaut est le serveur situé dans l'Union européenne ou le serveur hébergé par la GIZ¹⁵. KoboToolbox offre également la possibilité de créer une installation autogérée du logiciel sur un serveur choisi

¹⁵ Pour plus d'informations, veuillez contacter l'équipe de suivi numérique axé sur les résultats (RbM) de la GIZ.

par le programme. Cette installation doit être gérée et exploitée par le programme de mise en œuvre et son choix doit être effectué en concertation avec le gestionnaire du produit.

Le SSMS fournit des [modèles standard au format Microsoft Excel](#) pour la collecte de données avec KoboToolbox. Ces modèles peuvent être adaptés au contexte de chaque programme en ajoutant ou en supprimant des questions. Les questions portant sur les variables obligatoires ne doivent pas être supprimées des enquêtes sans consultation préalable du coach principal et du chef de projet.

Pour l'analyse et la visualisation des données, Microsoft Power BI a été choisi. Le SSMS fournit un [fichier standard utilisable localement avec Power BI Desktop](#) (version gratuite). Il est également possible d'utiliser le tableau de bord standard global des programmes SME Loop.

Pour analyser les données dans Microsoft Power BI, il est nécessaire de les transférer de KoboToolbox vers une base de données Microsoft Power BI, stockée localement ou dans l'infrastructure de stockage de données centralisée de la GIZ. Ce processus est (semi-)automatisé, ce qui permet un accès aux données en temps réel. (Pour plus de détails, voir la partie II du manuel.)

Les coordinateurs SME Loop peuvent décider de ne pas utiliser les outils, les formulaires d'enquête ou l'infrastructure de données standard. Si un coordinateur décide d'utiliser des outils différents pour la collecte et/ou l'analyse des données, il doit s'assurer que ces données sont intégrables à Microsoft Power BI, soit via une interface technique directe (API), soit manuellement (par exemple, en téléchargeant les données dans un fichier Microsoft Excel puis en les important dans Microsoft Power BI). Le coordinateur est responsable du stockage des données selon la même logique que dans KoboToolbox (voir la partie II du manuel pour plus de détails) afin de garantir leur comparabilité globale. Il est à noter que la gestion des produits déconseille tout écart par rapport à la norme, mais que cela peut s'avérer nécessaire dans certains cas.

L'expérience acquise lors de la mise en œuvre de SME Loop montre que la collecte de données numériques est généralement possible pour les coaches et le personnel des organismes participants. Dans certains cas, il peut être nécessaire de privilégier la collecte de données sur support papier dans un premier temps. Les données sont alors collectées sur support papier, puis saisies manuellement au format numérique, par exemple dans KoboToolbox.

Les données non personnelles (données de développement commercial, compétences entrepreneuriales, profil d'entreprise, suivi des séances de coaching) sont collectées via KoboToolbox et stockées sur un serveur. Ces données seront intégrées aux tableaux de bord standard de Microsoft Power BI (option locale et/ou centralisée). Les fichiers des tableaux de bord locaux peuvent être enregistrés au format Microsoft Power BI et distribués aux parties

prenantes concernées. Ces fichiers peuvent être mis à jour semi-automatiquement grâce à un bouton d'actualisation afin d'intégrer les dernières données collectées.

Les données collectées seront stockées conformément aux exigences du système de suivi-évaluation concerné. Chaque programme sera responsable du stockage des données personnelles des chefs d'entreprise et de leurs représentants, conformément à la réglementation en vigueur.

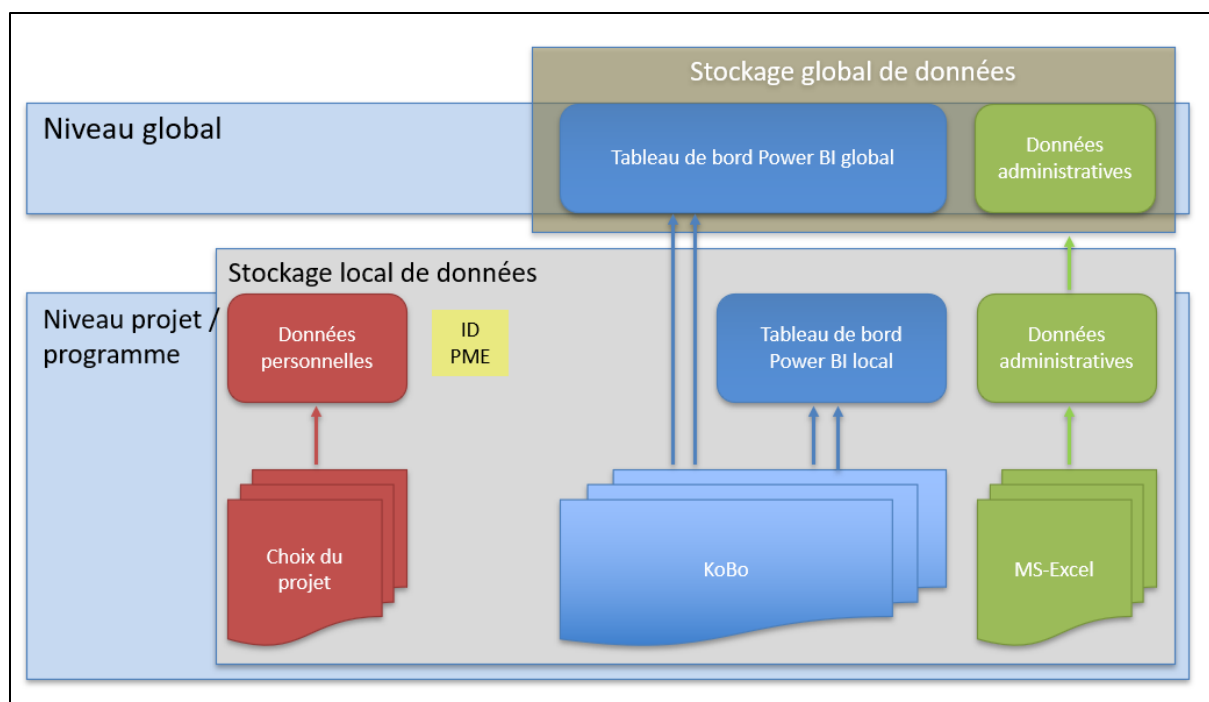


Figure 9 : Gestion et stockage systématiques des données

4.4.2. CiviCRM

CiviCRM¹⁶ est un système de gestion des relations avec les membres (CRM) conçu par et pour les organisations à but non lucratif et les ONG. Logiciel libre et gratuit, CiviCRM ne nécessite aucun frais de licence ni d'utilisation pour son téléchargement, son installation ou son utilisation. Accessible en ligne et via le web, CiviCRM permet à de nombreux utilisateurs d'y accéder simultanément depuis différents lieux grâce à une connexion Wi-Fi. Développé pour la communauté internationale, il prend en charge les traductions et les options multilingues. CiviCRM permet aux organisations d'enregistrer et de gérer les informations et les données relatives aux personnes et organisations avec lesquelles elles interagissent. Bien plus qu'un simple carnet d'adresses, CiviCRM est une plateforme flexible permettant de gérer diverses interactions (événements, adhésions, activités, dossiers, campagnes, envois postaux, etc.) au sein d'un système unique et parfaitement intégré aux systèmes de gestion de contenu (CMS) libres les plus courants. Ainsi, CiviCRM est un système modulaire qui permet de :

¹⁶ <https://docs.civicrm.org/user/fr/latest/>

- Enregistrer les informations de contact de base telles que le nom, l'adresse, l'adresse e-mail et le numéro de téléphone
- Définir les relations entre les contacts, par exemple employeur-employé
- Envoyer des e-mails
- Conserver un historique des interactions avec les contacts

CiviCRM a été configuré pour répondre aux exigences des mises en œuvre SME Loop. Plus précisément, les modules suivants ont été préparés pour la mise en œuvre des programmes :

- Contacts : module de stockage et de gestion des données de contact relatives aux personnes physiques et morales, telles que les entreprises.
- E-mail (CiviMail) : module de gestion des campagnes d'e-mailing (en masse).
- Gestion des cas (CiviCase) : module de suivi et de gestion des interactions avec les contacts et les organisations affiliées.
- Événements (CiviEvent) : module de création et de gestion d'événements, tels que des formations, ainsi que des données et des participants associés.
- Sondage (CiviSurvey) : module de réalisation de sondages auprès des contacts et des participants, d'enregistrement des réponses et de génération de rapports.
- Campagne (CiviCampaign) : module de centralisation des événements, des envois, des activités et des contributions, permettant ainsi aux utilisateurs de suivre la progression de leurs efforts vers un objectif commun (l'implémentation SME Loop).

Veuillez noter que l'utilisation de CiviCRM comme outil de gestion de cas et de suivi des activités nécessite un important travail d'intégration et des ressources continues (notamment de la part du personnel de suivi et d'évaluation) de la part du programme de mise en œuvre, ainsi que des prestataires de services et des personnes ressources. Pour l'administration du système et des utilisateurs de CiviCRM, veuillez consulter la partie III du Manuel du système de suivi et d'évaluation standard de SME Loop – CiviCRM. Par ailleurs, n'hésitez pas à contacter directement le chef de projet de SME Loop pour une étude de faisabilité préliminaire.

4.4.3. Contenu des tableaux de bord

Le SSMS propose deux versions de tableaux de bord basées sur Microsoft Power BI : un tableau de bord global accessible via un navigateur web et un tableau de bord local accessible via Microsoft Power BI Desktop. Les sections suivantes présentent la structure et le contenu de ces tableaux de bord. L'affichage peut varier d'un tableau de bord à l'autre en raison des améliorations continues apportées à ce dernier.

4.4.3.1 Le tableau de bord global standard du SME Loop

Le tableau de bord global standard du SME Loop présente des données agrégées issues de la mise en œuvre mondiale et est accessible via un navigateur web. Il comprend les 5 sections suivantes :

- Vue d'ensemble
- Données démographiques
- Activités
- Compétitivité
- Revenus et emploi

Veillez noter que le tableau de bord global suit une logique prédéfinie et standardisée pour l'ensemble des implémentations ; il ne peut donc pas être adapté au contexte d'un projet spécifique. L'accès se fait par l'intermédiaire de la gestion des produits. Pour plus d'informations, veuillez consulter le chapitre dédié dans la deuxième partie de ce manuel.

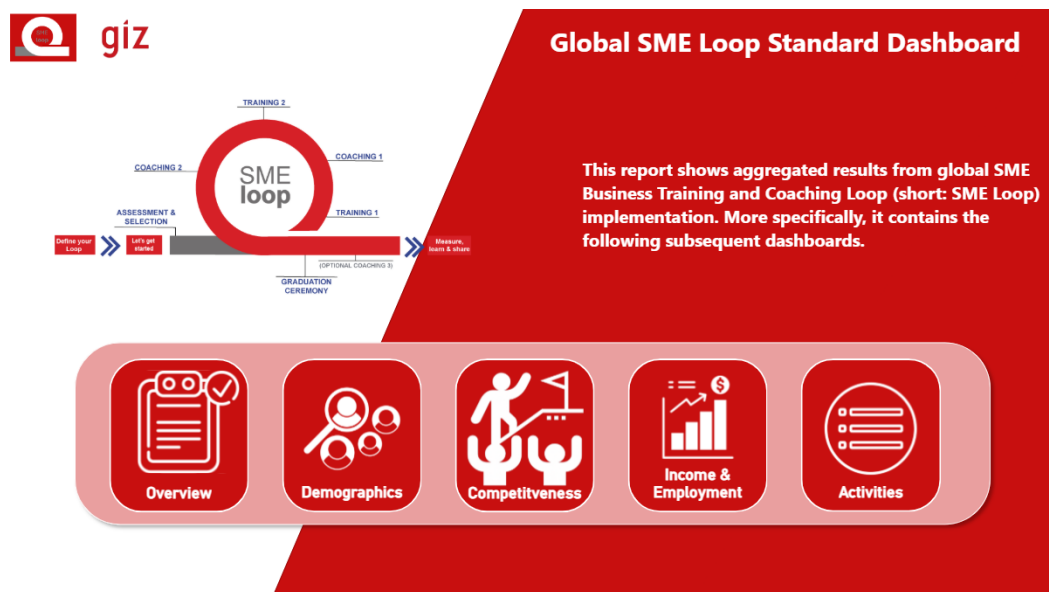


Figure 10 : La page d'accueil du tableau de bord global standard du SME Loop (en anglais)

4.4.3.2 Contenu du tableau de bord du fichier Power BI local

Le tableau de bord Power BI local est structuré en 7 sections :

- Données collectées
- Vue d'ensemble des entreprises
- Données financières
- Emploi
- Coaching
- Contrôles des données
- Indicateurs spécifiques au programme

La première page (Données collectées) indique simplement pour combien d'entreprises différentes chaque formulaire d'enquête a été collecté.

Survey has been filled out for number of Entrepreneurs

Survey	Number
Baseline	84
Business Profile	96
Coaching Session	85
Employment	84
Entrepreneurial Profile	0
Monthly	81
Review	10

Figure 11 : Vue d'ensemble des données collectées - fichier local Power BI (en anglais)

La deuxième section présente un aperçu général des informations relatives aux entreprises, notamment des données démographiques, leur statut juridique, leur accès au financement et aux services financiers, ainsi que des scores du profil entrepreneurial et des capacités entrepreneuriales. Les données sont visualisées sous forme de graphiques et de tableaux, selon la présentation la plus appropriée. Chaque page intègre des menus déroulants permettant de filtrer les données par prestataire de services, cohorte, coach, sexe de l'entrepreneur ou région d'activité. Ces filtres s'appliquent à toutes les pages du fichier.

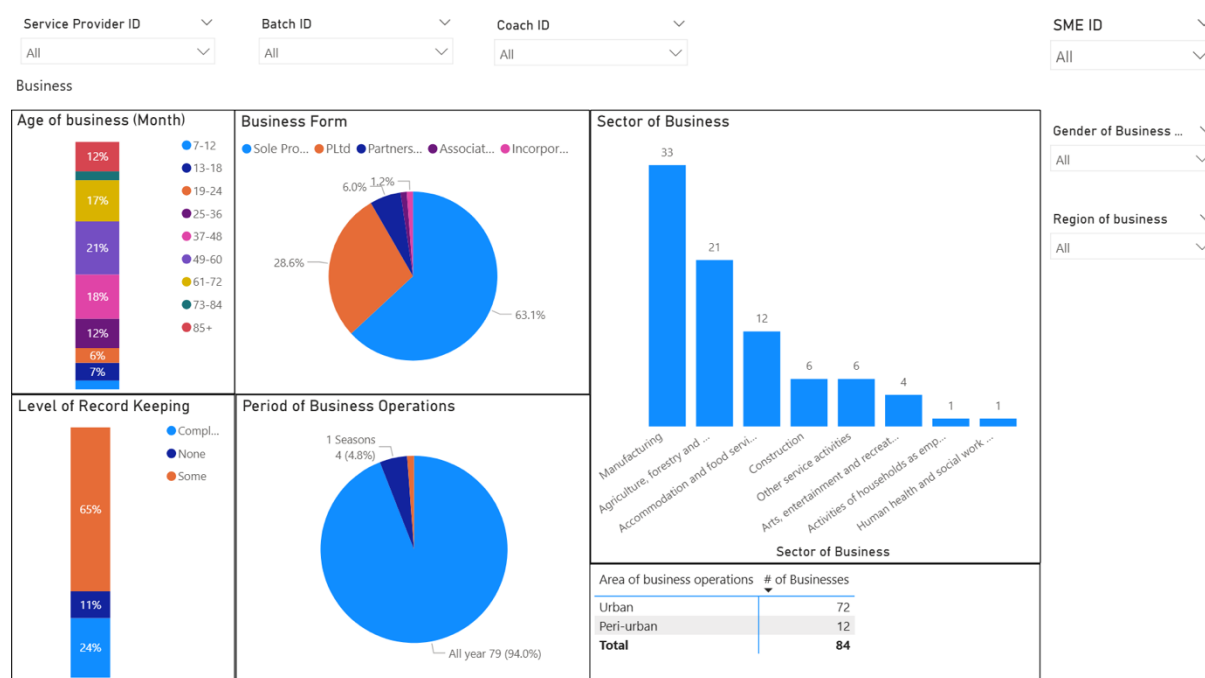


Figure 12 : Exemple visuel de tableau de bord local - Données démographiques des entreprises (en anglais)

La troisième section présente des visualisations des données de profits et pertes sous différents formats.

La quatrième section propose divers tableaux et visualisations basés sur les données relatives à l'emploi, notamment la répartition des employés par âge, les types d'emploi, les ETP et le niveau de formalisation des contrats.

La cinquième section permet de suivre la progression du coaching, en termes de nombre de séances réalisées et de contenu abordé par séance.

Service Provider ID ▼
All ▼

Batch ID ▼
All ▼

Coach ID ▼
All ▼

Coaching session number ▼
1-1 ▼

Date of meeting ▼
1/24/2025

Level of accomplishment ▼
Nothing

Select one SME

Level of accomplishment from last coaching session
Nothing

Topic of session
Introduction and analysing the current situation of the bussiness

Goal of session
The goal was to introduce the process ,analyse the current situation of the bussiness and look at the areas for improvement.
set coaching goals
Build rapport and trust.
Fill out employment and baseline surveys.

Main conclusions
Developing a business plan and exploring retail opportunities will be essential for the success of the company.
We established the need for financial investment to upgrade packaging and additional working capital .
We agreed to develop an action plan in the next meeting to address operational inefficiencies and boost sales.

Actions to be implemented until next session
Developing a bussiness plan and renewal of the licence

Weaknesses observed
The company manually packages nuts, a process that is time-consuming. Additionally, due to its limited capacity, it struggles to meet customer demand.
Narrow reach in retail outlets and supermarkets has reduced accessibility for customers.
Insufficient investment in advertising and promotions which limits brand growth.
Costs related to importation, packaging, and logistics has strained company's profitability.
Reliance on imported nuts makes the company vulnerable to exchange rate fluctuations and import delays.

Strengths and improvements observed
Prime location.
Quality products
Growing demand for healthy snacks/the company products .
The brand is well known and has diverse product range .
Established customer base.

Next coaching session date
2/10/2025 12:00:00 PM

Any further comments
The company is performing well, with only a few areas needing improvement to enhance its efficiency and growth

1/24/2025

Figure 13 : Exemple visuel de tableau de bord local - Séance de coaching C1-1 (en anglais)

La section six, consacrée aux contrôles des données, fournit des tableaux spécifiques facilitant l'assurance qualité des données. Ces tableaux permettent d'identifier les données manquantes, la soumission de plusieurs enquêtes par entreprise pour un même point de collecte de données ou les incohérences de données, par exemple des enquêtes sur l'emploi sans aucun employé¹⁷.

La dernière section peut être adaptée au contenu du programme, permettant de visualiser les niveaux d'atteinte des indicateurs clés de performance (KPI) du programme.

Le fichier du tableau de bord peut être imprimé sous forme de rapport. À cette fin, il est recommandé de créer des fichiers de tableau de bord spécifiques contenant uniquement les pages nécessaires aux rapports de gestion.

4.5 Configuration système requise

Les exigences matérielles et logicielles des solutions sélectionnées sont simples. Elles varient selon les tâches à accomplir. (Tableau 10)

Tâche	Exigences techniques
-------	----------------------

¹⁷ Selon les IDDS, un chef d'entreprise travaillant dans son entreprise est considéré comme un employé.

Design des questionnaire et téléchargement dans KoboToolbox	- PC/ordinateur portable avec un navigateur internet pour la gestion des formulaires - Un serveur dédié à KoboToolbox sera utilisé si la législation locale l'exige. À défaut, un serveur basé dans l'UE pourra être utilisé.
Collecte des données via KoboToolbox	- Téléphone android, ou - Tout autre appareil disposant d'un navigateur internet
Collecte des données via CiviCRM	- PC/ordinateur portable avec un navigateur internet et connexion Wi-Fi/LAN
Nettoyage et analyse des données	- PC/ordinateur portable avec un navigateur internet - Microsoft Power BI Desktop (pour identifier les problèmes de données)
Analyse de données et création de rapports/tableaux de bord dans Microsoft Power BI	- PC/ordinateur portable avec le système d'exploitation Windows - Microsoft Power BI Desktop (nécessite un ordinateur doté d'une mémoire de grande capacité)
Consultation des rapports et des tableaux de bord	- Microsoft Power BI Desktop (fichier local) - Navigateur internet (tableaux de bord en ligne)

Tableau 10 : Exigences techniques du système

4.6 Administration du système

Tout système de suivi et d'évaluation nécessite la coordination des activités, la gestion des outils et l'assistance aux utilisateurs. Ces fonctions sont généralement assurées par des chargés de suivi et d'évaluation. Le système de suivi et d'évaluation standard SME Loop requiert un administrateur formé aux outils et méthodes au niveau du programme (l'administrateur du système de suivi et d'évaluation), qui sera épaulé par l'administrateur global du système de suivi et d'évaluation. Les tâches liées à ces fonctions d'administration sont détaillées ci-dessous :

- 1) Administrateur du système de suivi et d'évaluation (dans les nouveaux programmes, souvent épaulé par un Master Coach)
 - a. Gestion de la conformité au RGPD (avec l'aide de documents standard fournis et du portail de gestion de la protection des données/service d'assistance)
 - b. Gestion de la conformité des données locales
 - c. Conception des questionnaires, adaptation des questions au contexte local et ajout des questions nécessaires au programme (voir la partie II du manuel pour plus de détails)
 - d. Collecte des données
 - Formation des collecteurs de données
 - Nettoyage des données

- e. Analyse des données
 - Formation des utilisateurs à l'utilisation des tableaux de bord et des rapports
- f. Définition des formats de rapports
- g. Gestion du serveur, si un serveur local est utilisé
- h. Gestion administrative des données et mise à jour régulière

2) Administrateur(trice) du système global de suivi et d'évaluation

- a. Soutien et backstopping des programmes SME Loop
 - i. Conception de questionnaires
 - ii. Introduction et formation à l'utilisation des outils logiciels
 - iii. Assistance à la conformité au RGPD
- b. Gestion des données
 - i. Importation de nouvelles données
 - ii. Demande de nettoyage des données au niveau du programme
 - iii. Gestion des demandes de modification des questionnaires, tableaux de bord et rapports
- c. Analyse des données
 - i. Création et mise à jour des tableaux de bord et rapports
 - ii. Analyses spécifiques sur demande
- d. Gestion des utilisateurs
 - i. Mise à jour du tableau de bord global Microsoft Power BI
 - ii. Partage du fichier local du tableau de bord Microsoft Power BI avec les utilisateurs autorisés
- e. Assurance qualité
 - i. Qualité des données
 - ii. Traitement des données
 - iii. Procédures de suivi et d'évaluation
- f. Gestion du processus de demandes de changement
- g. Gestion de l'évaluation d'impact

4.7 Gestion du changement

L'approche SME Loop est en constante évolution. Dans les années à venir, de nouveaux types de SME Loop pourraient être conçus et nécessiter des adaptations du système standard de suivi et d'évaluation. La mise en œuvre effective de ce système révélera les domaines où des améliorations seront nécessaires. Ces améliorations devront suivre une procédure de gestion du changement clairement définie.

Chaque programme, par l'intermédiaire de son coordinateur, ainsi que les CCR ou les parties prenantes concernées, peuvent soumettre des demandes de modification du système existant. Ces demandes seront traitées par un comité de pilotage composé de membres

sélectionnés du GP SME Loop, de représentants des programmes de mise en œuvre du SME Loop, de l'Association internationale SME Loop e.V. et de représentants des CCR.

Les réunions du comité de pilotage seront coordonnées et préparées par le GP SME Loop. Les demandes de modification seront présentées et la gestion de produit préparera une note expliquant les implications de ces modifications, en termes de :

- Changement de procédures,
- Effets résultants,
- Délai de mise en œuvre des changements, et
- Coût de mise en œuvre des changements.

Le comité de pilotage décidera de la mise en œuvre des changements en coordination avec le groupe de travail S&E SME Loop (composé de praticiens expérimentés en S&E). Outre les demandes de changement, les réunions du comité de pilotage serviront de forum pour discuter des évolutions, des défis et des exigences liés au système de S&E dans les différents pays. Le GP SME Loop pourra proposer des idées pour le développement du système et solliciter l'avis du comité de pilotage à ce sujet. (Figure 14)

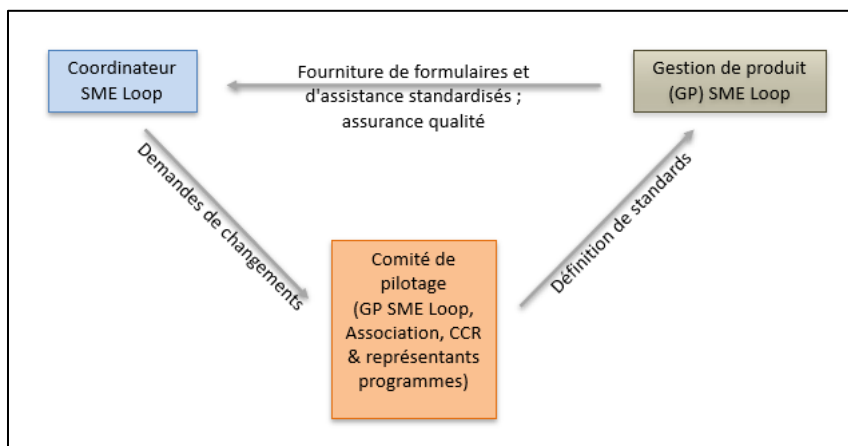


Figure 14 : Procédure de gestion des demandes de changement

5. Mise en œuvre du système de S&E standardisé du SME Loop dans le cadre d'un programme SME Loop

Le SSMS doit faire partie intégrante de tout programme SME Loop. Il nécessite la collecte de données et fournit ainsi les informations nécessaires à la gestion de la mise en œuvre du SME Loop. Cette section suit les étapes systématiques décrites dans le document « Normes minimales de qualité pour le SME Loop »¹⁸ et détaille les mesures à prendre à chaque étape, concernant l'application du SSMS.

5.1 Préparation du S&E

Dès les premières étapes de chaque programme SME Loop, il est essentiel de désigner au moins une personne chargée du suivi-évaluation. En effet, plusieurs points relatifs aux responsabilités, aux tâches, ainsi qu'aux aspects techniques et juridiques doivent être abordés. Des décisions devront être prises à ce sujet et la mise en place des structures nécessaires prendra du temps.

5.1.1 Tâches et fonctions clés du système de suivi et d'évaluation

Le système de S&E comporte deux sections principales qui doivent être gérées par le personnel concerné : la gestion du système et le traitement des données. La gestion du système exige de s'assurer que tous les aspects techniques et juridiques sont pris en compte, que tous les formulaires requis sont disponibles et que toutes les fonctions et tâches sont attribuées. Cette fonction est assurée par l'administrateur du système S&E désigné.

Le tableau 11 présente un aperçu des tâches de S&E à réaliser au cours des quatre phases de mise en œuvre du SME Loop, ainsi que les agents généralement affectés à ces tâches.

Phase	Tâche	Personnel impliqué
I. Définition du SME Loop	- Définir les besoins en données - Identifier les outils - Identifier les exigences légales - Concevoir le système de S&E	- Administrateur du système de S&E - Coordinateur SME Loop

¹⁸ Reichert, Christoph: SME Business Training and Coaching Loop – Normes Minimales de Qualité, Bonn, March 2019.

	- Clarifier la mesure des indicateurs clés de performance (KPI)	
II.Préparation et mise en route	- Concevoir les formulaires - Concevoir les questionnaires - Définir les formats - Former le personnel concerné - Concevoir le système de stockage des données - Documentation juridique	- Administrateur du système de S&E - Coordinateur SME Loop - Responsable/consultant informatique
III.Mise en œuvre du SME Loop	- Collecter les données - Nettoyer les données - Analyser les données - Préparer les rapports - Utiliser les données	- Administrateur du système de S&E - Coordinateur SME Loop - Coachs - Prestataires de service - Formateurs - Entreprises (tenue de registres et partage de données) - Responsable/consultant informatique
IV.Conclusion du SME Loop et perspectives	- Mener une revue et un processus d'apprentissage du SME Loop	- Administrateur du système de S&E - Coordinateur SME Loop

Tableau 11 : Tâches du S&E selon la phase du SME Loop

Dès le début du projet, des coûts seront engagés pour la mise en place du système de S&E. Selon que l'on utilise des services informatiques existants (par exemple, les services d'hébergement standard de KoboToolbox) ou que l'on crée des structures propres, ces coûts peuvent varier considérablement. Cette dernière option sera plus onéreuse. Le recours à des services informatiques externes exige une implication étroite du personnel du programme SME Loop dans le suivi du prestataire.

5.2 Phase 1 : Définition du SME Loop

L'élément central de tout système de S&E est de déterminer si les objectifs d'un programme ont été atteints, mesurés au moyen d'indicateurs clés de performance (KPI). Le système doit non seulement fournir des réponses à la fin du programme, mais aussi apporter un soutien pendant sa mise en œuvre afin d'identifier tout élément susceptible de compromettre l'atteinte des objectifs. Dans le cas d'un programme SME Loop, les besoins en données pour le S&E global du SME Loop doivent également être intégrés.

Les exigences globales en matière de S&E sont définies et fixes pour chaque programme SME Loop, avec des données obligatoires et facultatives à collecter (voir la partie II du manuel pour plus de détails). Chaque coordinateur et son équipe SME Loop doivent décider du niveau d'utilisation des outils standard, en tenant compte des aspects facultatifs.

Lors de la phase de définition de chaque programme SME Loop, les attentes des parties prenantes doivent être abordées, car cette phase permet d'apporter les dernières modifications aux KPI, aux groupes cibles, etc.

5.2.1. Outils et exigences techniques

Au niveau mondial, l'utilisation de deux outils est activement encouragée : KoboToolbox pour la collecte de données et Microsoft Power BI pour l'analyse et la visualisation des données. Des formulaires standardisés ont été développés pour KoboToolbox et sont accessibles à tous les programmes SME Loop via le GP SME Loop. L'utilisation de ces formulaires garantit la collecte de toutes les données obligatoires et facilite leur importation dans le système de stockage de données centralisé du SME Loop ou dans un fichier Power BI local, le cas échéant. Si nécessaire, des questions supplémentaires peuvent être ajoutées aux formulaires, à condition de ne pas supprimer les questions obligatoires.

Chaque programme peut choisir d'utiliser d'autres outils que les outils standard, si cela est plus adapté à son contexte. Cette décision doit être discutée avec le GP SME Loop afin de garantir une décision éclairée. Si un autre outil est utilisé pour la collecte de données, le programme doit s'assurer que l'importation des données vers l'infrastructure de stockage centralisée est automatisée.

Le SSMS propose des tableaux de bord standard adaptés aux différents niveaux d'utilisateurs. Chaque programme peut créer ses propres tableaux de bord dans Microsoft Power BI ou d'autres outils.

Pour l'utilisation de tout outil de collecte de données, qu'il s'agisse de KoboToolbox ou d'un autre, le coordinateur du projet PME doit choisir entre un serveur géré par un prestataire de services informatiques (par exemple, KoboToolbox) et un serveur autogéré. Pour plus d'informations sur les options de serveur, consultez le chapitre 4.4.1.

KoboToolbox est un outil électronique de collecte de données utilisable sur tout ordinateur, tablette ou téléphone doté d'un navigateur web, ainsi que sur les appareils Android via l'application KoBoCollect. La collecte des données peut se faire en ligne et hors ligne. Elles seront téléchargées sur le serveur dès que l'appareil sera connecté à Internet. Les données peuvent être enregistrées sur l'appareil avant leur soumission, ce qui permet leur correction et l'assurance qualité.

Dans certains cas, le recours à des outils de collecte de données papier peut s'avérer nécessaire. Ce besoin concerne principalement les procédures de candidature des entreprises et les procédures nécessitant des signatures, telles que les listes de présence aux formations.

KoboToolbox est utilisé pour la collecte de données lors de la mise en œuvre du programme SME Loop dans le cadre du système standard de suivi et d'évaluation SME Loop. Le coordinateur du programme SME Loop peut également décider d'utiliser KoboToolbox lors des candidatures des entreprises. Ces données ne seront ni intégrées à la base de données globale ni incluses dans le tableau de bord local standard. Si des données personnelles doivent être collectées via KoboToolbox lors des candidatures, seuls les serveurs hébergés par la GIZ pourront être utilisés à cette fin. De manière générale, les serveurs publics (hébergés dans l'UE) ne peuvent pas être utilisés pour la collecte de données personnelles via KoboToolbox.

Les données personnelles et les données de participation aux ateliers doivent être collectées via CiviCRM. Cet outil est fourni par le GP SME Loop et les données sont stockées sur un serveur géré par la GIZ. Pour plus de détails, veuillez consulter le chapitre 4.4.2. Pour la transmission des données administratives, un fichier Microsoft Excel est utilisé. Le coordinateur du SME Loop est chargé de collecter et de mettre à jour régulièrement ces données, conformément à l'annexe 7.2.8.

5.2.2. Cadre réglementaire

Dans le cadre de la mise en œuvre de SME Loop, les coordonnées et autres informations des chefs d'entreprise et de leurs représentants sont collectées afin de les identifier et de communiquer avec chacun d'eux. La

Exemples de données personnelles :

- Un prénom et nom;
- Une adresse de résidence;
- Une adresse mail telle que prénom.nom@entreprise.com;
- Un numéro de carte d'identité;
- Données de géolocalisation (par exemple la fonction de géolocalisation d'un téléphone portable*);
- Une adresse IP (Internet Protocol);
- Une ID de cookie*;
- l'identifiant publicitaire de votre téléphone ;
- les données détenues par un hôpital ou un médecin, qui pourraient être un symbole permettant d'identifier une personne de manière unique.

Figure 15 : Exemples de données personnelles

Commission européenne définit

les données à caractère personnel comme « toute information se rapportant à une personne physique vivante identifiée ou identifiable »¹⁹.

¹⁹ Définition des données personnelles selon la Commission Européenne : https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/what-personal-data_en

* Il convient de noter que, dans certains cas, une législation sectorielle spécifique régit par exemple l'utilisation des données de localisation ou l'utilisation des cookies – la directive ePrivacy (directive 2002/58/CE du Parlement européen et du Conseil du 12 juillet 2002 (JO L 201 du 31.7.2002, p. 37) et le règlement (CE) n° 2006/2004 du Parlement européen et du Conseil du 27 octobre 2004 (JO L 364 du 9.12.2004, p. 1).

Par conséquent, les responsables de la mise en œuvre du programme SME Loop traitent des données personnelles qui doivent être protégées. Les programmes de la GIZ sont tenus de respecter le RGPD, car ils opèrent en tant que filiales de la GIZ Allemagne. Tous les programmes non gérés par la GIZ sont encouragés à se conformer au RGPD, car il s'agit de l'une des normes les plus exigeantes en matière de protection des données personnelles.

De plus, pour chaque programme SME Loop, le coordinateur doit procéder à une analyse des obligations légales relatives au traitement des données personnelles et des données commerciales des entreprises du pays d'intervention.

Certains pays peuvent exiger le stockage des données personnelles de leurs citoyens sur des serveurs situés physiquement sur leur territoire. Dans tous les cas, avant de stocker des données personnelles sur un serveur, il convient de s'assurer que ce serveur est conforme au RGPD (ce qui est garanti par l'utilisation de serveurs situés dans l'UE ou hébergés par la GIZ).

Dans le cadre du SSMS deux types d'informations sont collectés : les données personnelles et les données commerciales. Ces dernières ne sont pas soumises au RGPD tant que les dirigeants d'entreprise ou les personnes liées à l'entreprise ne peuvent être identifiés. Cela implique un processus d'anonymisation. Le SSMS est conçu pour garantir l'anonymisation, ou au moins la pseudonymisation, de toutes les données collectées après le dépôt de la candidature, grâce à l'utilisation de numéros d'identification d'une PME (ID). Ces ID sont générés par la gestion des produits SME Loop. Un fichier distinct associant les noms aux ID permet aux coaches de sélectionner l'ID approprié. Ce fichier est partagé uniquement avec l'équipe de chaque prestataire de services, dans la mesure où cela est nécessaire à l'accompagnement des entreprises.

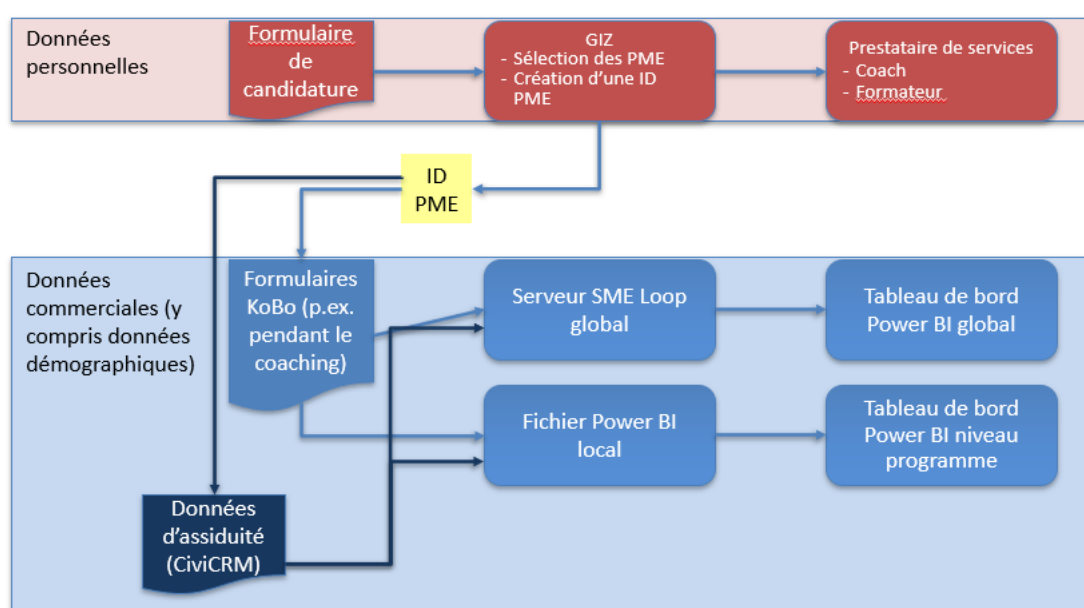


Figure 16 : Anonymisation des données par l'utilisation de numéro d'identification (ID) PME

La réglementation de la GIZ relative à l'externalisation du traitement des données

La GIZ a élaboré un processus explicite pour s'assurer que tous les programmes GIZ sont conformes au RGPD. Concernant le SME Loop, chaque programme GIZ mettant en œuvre le SME Loop doit inclure le règlement sur l'externalisation du traitement des données (AuV en allemand ; [Lien vers l'intranet](#)) dans les termes de références pour les cabinets de conseils internationaux mettant en œuvre le SME Loop pour la GIZ, pour les prestataires de services, formateurs, coaches, ou quiconque est sous contrat direct et a accès aux données personnelles des formateurs, coaches et représentants d'entreprises. Avant tout stockage numérique de données personnelles, le coordinateur SME Loop doit informer l'équipe de gestion de la protection des données de la GIZ (DSM, via le portail de protection des données) des données qui seront collectées et stockées, au moyen de la notification relative aux activités de traitement (VVT en allemand; [Lien vers l'intranet](#)). Ce processus garantit la conformité et l'utilisation des outils et procédures mis en place avec le RGPD. Pour les outils standards tels que CiviCRM, KoboToolbox et Microsoft Power BI, ainsi que pour le système standard conçu, le GP SME Loop a élaboré des procédures et des documents standardisés à télécharger afin de simplifier considérablement la mise en œuvre des programmes. Pour plus d'informations, veuillez consulter :

- [Template Data Privacy Statement](#) (Annexe 7.3)
- [Template Notification to the Records of Processing Activities \(VVT\)](#)

5.2.3. Tâche clé du S&E pendant la phase de définition du SME Loop

Les principales étapes de cette phase peuvent être résumées comme suit :

- Désigner un administrateur du système de S&E ;
- Définir les besoins en données ;
- Choisir les outils de collecte de données à utiliser ;
- Décider du recours à la méthode du groupe de contrôle (chapitre 4.2.3) ;
- S'assurer du respect des exigences légales :
 - Conformité du pays en matière de traitement des données personnelles des bénéficiaires ;
 - Conformité de tous les processus au RGPD ;
 - Conformité aux exigences de la GIZ (le cas échéant) ;
 - Conformité des termes de référence des prestataires de services au RGPD ;
- Concevoir un processus de collecte des données administratives relatives à la mise en œuvre du SME Loop.

5.3 Phase II : Avant la mise en œuvre

Durant cette phase, le système de S&E du SME Loop doit être conçu et mis en place dans les moindres détails. Les premiers formulaires seront utilisés dès le dépôt des candidatures des PME. Les formateurs et les accompagnateurs seront sélectionnés et formés à l'utilisation des

outils de suivi et d'évaluation ainsi qu'aux formats de rapports. Par conséquent, les questionnaires et les formulaires doivent être opérationnels dès le début de cette phase.

Pour la sélection des entreprises, chaque programme a ses propres exigences en matière de données. D'après l'expérience passée, la liste suivante présente les données à prendre en compte :

- Nom et prénom des propriétaires ou représentants de l'entreprise ;
- Date de naissance ou âge des propriétaires ou représentants de l'entreprise ;
- Sexe des propriétaires ou représentants de l'entreprise ;
- Niveau d'études des propriétaires ou représentants de l'entreprise ;
- Numéro de téléphone et autres moyens de contact ;
- Coordonnées GPS ;
- Formations suivies ;
- Type d'entreprise ;
- Secteur d'activité ;
- Activité principale ;
- Autres entreprises des propriétaires ;
- Date de début d'activité ;
- Statut d'immatriculation de l'entreprise ;
- Forme juridique de l'entreprise ;
- Adresse de l'entreprise (rue, numéro, province, district, quartier, chefferie, village/ville) ;
- Nombre d'employés (travailleurs occasionnels, aides familiales, salariés, ventilé par sexe) ;
- Chiffre d'affaires, bénéfice ;
- Projets et ambitions pour l'entreprise ;
- Bénéfices attendus de la participation au programme SME Loop.
- Disponibilité (en termes de temps) des chefs d'entreprise ou de leurs représentants pour participer aux activités du SME Loop ;
- Saisonnalité de l'activité.

Un exemple de questionnaire est disponible via le GP SME Loop. Dans certains cas, l'évaluation des capacités des entreprises via le profil entrepreneurial et les capacités entrepreneuriales a été intégrée au processus de sélection.

5.3.1. Tâche clé du S&E pendant la phase de préparation de la mise en œuvre du SME Loop

Durant cette phase, les dispositifs de S&E doivent devenir pleinement opérationnels. La collecte de données débute dès le dépôt des candidatures des entreprises. Certaines de ces données permettront d'améliorer le ciblage des actions de communication afin d'atteindre les groupes cibles.

Les tâches à accomplir sont les suivantes :

- Élaboration des questionnaires, y compris les formulaires de candidature ;
- Conception d'un processus de sélection clair et traçable ;
- Analyse des données des candidatures soumises²⁰ ;
- Définition des rôles en matière de suivi et d'évaluation (contrôles, validation et nettoyage des données) et attribution aux responsables ;
- Mise en place d'outils informatiques de collecte de données ;
- Description des processus de collecte de données à l'intention de toutes les parties prenantes ;
- Préparation des formations destinées aux collecteurs de données (par exemple, formateurs, accompagnateurs) et aux utilisateurs des rapports ;
- Animation des formations destinées aux collecteurs de données et aux utilisateurs.

5.4 Phase III : Mise en œuvre

La phase de mise en œuvre est caractérisée par la formation et l'accompagnement concrets des entreprises. Les programmes de grande envergure prévoient l'inscription simultanée de plusieurs cohortes d'entreprises (Figure 7). Dans ce cas, il est essentiel de ne pas sous-estimer le volume de données collectées et à analyser, et de prévoir en conséquence les ressources humaines nécessaires au S&E.

L'objectif principal du S&E est d'établir l'impact du SME Loop sur la performance des entreprises. À cette fin, il convient d'établir une situation de référence de l'entreprise au début du cycle SME Loop (ex ante) et de la comparer à une situation ultérieure (ex post). La principale difficulté réside dans l'obtention de données financières fiables, car il s'agit d'informations très sensibles. Forts de l'expérience acquise avec les SME Loop mis en œuvre jusqu'à présent, les données de référence devraient être établies lors des deux premières séances d'accompagnement, une fois que le coach a instauré une relation de confiance avec l'entreprise accompagnée (voir chapitre 4.2.2 pour plus de détails).

Durant la phase de préparation, les données personnelles des chefs d'entreprise et de leurs représentants ont été collectées, ce qui est essentiel pour la communication avec les entreprises. Ces données ne doivent en aucun cas être partagées avec des personnes n'intervenant pas directement auprès des entreprises.

²⁰ Le degré d'intégration de cette fonction au sein du S&E dépend de chaque programme. L'analyse des données peut également faire partie des tâches des coordinateurs SME Loop. La révision, le nettoyage et la préparation des données relèvent du S&E, les responsables du S&E devant garantir la qualité des données en respectant les procédures établies.

5.4.1. Création de numéro d'identification (ID)

Durant la phase de préparation, les données personnelles des chefs d'entreprise et de leurs représentants ont été collectées, ce qui est essentiel pour la communication avec les entreprises. Ces données ne doivent en aucun cas être partagées avec des personnes n'intervenant pas directement auprès des entreprises. Afin de suivre la progression de chaque entreprise, un numéro d'identification (ou ID) doit être créé par l'administrateur du système de S&E pour chaque entreprise sélectionnée pour participer au SME Loop. Pour les entreprises membres du groupe de contrôle, deux ID doivent être créés. Le premier sert d'identifiant pour le groupe de contrôle. Le second est créé lorsque l'entreprise est inscrite comme participant actif au SME Loop. Il s'agira d'un ID de PME standard.

Outre les ID des entreprises, des ID pour les coachs, les formateurs et les prestataires de services seront créés afin de faciliter l'analyse des données relatives à leurs performances. Enfin, chaque groupe d'entreprises formées se verra attribuer un numéro de lot (cohorte ou groupe). Ces numéros seront attribués par l'administrateur du système de S&E du SME Loop concerné. Les identifiants sont composés d'un code pays à deux chiffres (code ISO 3166 ALPHA-2 ; <https://laendercode.net/en/countries.html>), suivi de « EN » pour les entreprises et d'un nombre à cinq chiffres généré par le GP SME Loop. Les entreprises du groupe de contrôle auront « CG » (control group) au lieu de « EN ». Pour les prestataires de services, « EN » sera remplacé par « SP » (service provider), suivi d'un nombre à deux chiffres. Pour les coachs, « CO » sera suivi d'un nombre à deux chiffres. Les formateurs auront « TR » (trainer), suivi d'un nombre à deux chiffres. Le numéro de lot sera composé de « BT » (batch), suivi d'un nombre à trois chiffres.

	Code pays	Identifiant	Numéro
Entreprise	CC	EN	XXXXX
Membre d'un groupe de contrôle	CC	CG	XXXXX
Prestataire de service	CC	SP	XXX
Coach	CC	CO	XXX
Formateur	CC	TR	XXX
Lot	CC	BT	XXX

Tableau 12 : Création de numéro d'identification (ID)

Exemples de numéro d'identifications

	Burkina Faso	Malawi
Entreprise	BF-EN-00001	MW-EN-00001
Membre d'un groupe de contrôle	BF-CG-00001	MW-CG-00001
Prestataire de service	BF-SP-01	MW-SP-001
Coach	BF-CO-01	MW-CO-001
Formateur	BF-TR-01	MW-TR-001
Lot	BF-BT-001	MW-BT-001

Tableau 13: Création de numéros d'identification (ID) – exemples

Les ID doivent être importés dans CiviCRM et les formulaires KoboToolbox utilisés pour la collecte de données afin d'éviter les erreurs de saisie. (Voir la partie II du manuel pour plus de détails.) Si plusieurs programmes SME Loop sont mis en œuvre dans un pays, le GP SME Loop attribuera une série de numéros à chaque programme. Les programmes SME Loop pourront ensuite attribuer librement ces numéros à leurs entreprises, coachs, formateurs, prestataires de services et lot (cohortes).

5.4.2. Collecte de données

Lors de la mise en œuvre, deux ensembles de données doivent être collectés :

- Progression des séances de coaching et réalisation des objectifs, et
- Chiffres d'activité mensuels.

Chaque formulaire de collecte de données comprendra les quatre ID générés pour le prestataire de services, le coach, l'entreprise et le lot. Ces éléments devront être sélectionnés par le collecteur de données. De plus, le titre de l'enquête, le pays de mise en œuvre et, pour la GIZ, le nom du programme mettant en œuvre le SME Loop ainsi que le numéro de projet à 14 chiffres devront être inclus dans chaque formulaire. Ces informations seront prédéfinies par l'administrateur du S&E dans les formulaires Kobo. Ces champs sont masqués pour les collecteurs de données et permettent l'analyse des données par pays ou par programme.

Pour le suivi des séances de coaching, les données suivantes doivent être collectées :

- Date de la séance (obligatoire)
- Heure de début (facultatif)
- Heure de fin (facultatif)
- Numéro de la séance (obligatoire)
- Niveau d'accomplissement des tâches lors de la dernière séance (facultatif)
- Thème de la séance (facultatif)
- Objectif de la séance (facultatif)
- Principales conclusions (facultatif)
- Actions à mettre en œuvre (facultatif)
- Points faibles observés (facultatif)
- Points forts et axes d'amélioration observés (facultatif)
- Lieu de la prochaine séance (facultatif)
- Commentaires (facultatif)
- Date de la prochaine séance (obligatoire)

Toute information considérée comme donnée personnelle (noms de personnes ou d'entreprises) ainsi que les données de géolocalisation (par exemple, les coordonnées GPS) ne doivent pas être incluses. Si ces informations sont nécessaires, un formulaire distinct doit être utilisé et enregistré sur un serveur hébergé par la GIZ.

Les données relatives aux entreprises collectées comprennent des informations sur les emplois au sein de l'entreprise, l'accès aux services financiers, le statut juridique et les données financières. Ces dernières sont collectées mensuellement.

5.4.3. Tâche clé du S&E pendant la phase de mise en œuvre du SME Loop

La phase de mise en œuvre est axée sur la collecte effective des données. Les principales fonctions à assurer sont :

- Assistance à la collecte des données ;
- Assurance qualité des données ;
- Suivi de l'avancement de la mise en œuvre ;
- Formation des collecteurs et utilisateurs de données supplémentaires, le cas échéant ;
- Soumission des données au fichier local Microsoft Power BI et à l'entrepôt de données centralisé de la GIZ.

5.5 Phase IV : Conclusion et perspectives

À l'issue de l'accompagnement (PCD T2 ou T3), une enquête d'évaluation permettra de certifier l'entreprise et d'évaluer sa situation. Ceci marque la fin de la mise en œuvre du programme SME Loop pour ces entreprises. Un programme SME Loop s'étend généralement sur une période plus longue (voir figure 7) que pour une seule cohorte d'entreprises. Par conséquent, cette phase s'intéresse au succès du SME Loop au regard de ses indicateurs clés de performance (KPI), au développement des entreprises après la fin de l'accompagnement et aux enseignements tirés de sa mise en œuvre par l'organisme responsable, les prestataires de services, les formateurs et les coaches.

5.5.1. L'impact du SME Loop sur les entreprises

L'approche SME Loop vise à avoir un impact durable sur la performance des entreprises. Les indicateurs de performance devraient s'améliorer pendant et après le coaching. Cette amélioration peut être évaluée par l'analyse des indicateurs après la fin du programme SME Loop. La norme minimale de qualité exige que chaque programme SME Loop collecte des données chiffrées au moins une fois, 12 mois après la première formation (idéalement, 6 mois après la fin du coaching). Ces données doivent couvrir tous les mois écoulés depuis la fin du coaching, selon le format des indicateurs mensuels. Elles fournissent des indications importantes sur le niveau d'adoption du contenu de la formation. Le SME Loop accorde une grande importance à la tenue à jour des registres comptables et à la documentation de tous les aspects de la performance et des décisions de gestion de l'entreprise. Une entreprise qui n'a pas continué à tenir ses registres comptables présente un faible taux d'adoption. Les raisons peuvent varier et doivent être analysées. Le niveau d'alphabétisation du personnel

peut constituer un obstacle à la tenue des registres, tout comme la crainte que des tiers aient accès aux documents.

L'expérience montre que de nombreuses entreprises cessent de tenir leurs registres. Dans de tels cas, ou lorsque les données sont incomplètes, une autre approche est nécessaire pour évaluer le taux d'adoption d'une entreprise. L'enquête d'évaluation comprend des questions sur l'adoption de contenu, les investissements et les nouveaux produits ou services, qui seront recueillies uniquement lors de PCD spécifiques. La figure 17 présente la liste des questions supplémentaires visant à obtenir les informations recherchées.

Investissements pendant le SME Loop

1. Avez-vous réalisé des investissements depuis le début du programme SME Loop ?
2. Dans quel domaine avez-vous investi ?
3. Quel montant avez-vous investi ?
4. Quelle était la source de financement de cet investissement dans votre entreprise ?
5. Vous avez sélectionné « Autre », veuillez préciser.
6. L'actif dans lequel vous avez investi est-il actuellement utilisé ?

Nouveaux produits ou services

1. Votre entreprise exerce-t-elle une activité économique dans l'un des secteurs suivants ?
2. Avez-vous ajouté un nouveau produit et/ou un nouveau service à votre offre depuis votre inscription au programme SME Loop ?
3. Combien de nouveaux produits et/ou services avez-vous ajoutés à votre offre ?
4. Description des nouveaux produits (veuillez fournir les informations pour chaque nouveau produit séparément).
5. Vous avez ajouté un nouveau produit et/ou un nouveau service à votre offre. Veuillez le décrire en détail.
6. Certains de ces nouveaux produits et/ou services contribuent-ils à la transition écologique ?
7. Combien de ces nouveaux produits et/ou services contribuent à la transition écologique ?
8. Description des nouveaux produits contribuant à la transition écologique (Veuillez ajouter des informations pour chaque nouveau produit séparément.)
9. Veuillez nommer les nouveaux produits et/ou services contribuant à la transition écologique.

Autres questions

1. Utilisez-vous des outils ou applications de gestion de données numériques dans votre entreprise ?
2. Quel est le nom de cet outil ou de cette application ?

Figure 17 : Questions additionnelles dans l'enquête d'évaluation

5.5.2. Développement commercial au-delà du coaching

Les programmes SME Loop doivent au moins une fois collecter des données sur le développement commercial 12 mois après la 1^{ère} formation (idéalement, soit 6 mois après la fin du coaching) (T4). Si les entreprises ont continué à tenir des registres, les données collectées doivent couvrir chaque mois depuis la dernière enquête. Les formulaires à utiliser sont les « Enquête mensuelle » pour la collecte des chiffres d'activité, ainsi que les

formulaire « Documentation des emplois » et « Enquête d'évaluation » pour toutes les autres données. Les programmes qui décident de collecter des données sur le développement commercial aux PCD T5 et T6 doivent suivre la même approche.

Si l'entreprise a cessé de tenir des registres, les résultats moyens de l'entreprise sont estimés pour la période concernée ou aucun chiffre d'activité n'est communiqué.

5.5.3. Mesurer le succès des programmes SME Loop

Le succès d'un programme SME Loop sera mesuré par le niveau d'atteinte des indicateurs clés de performance (KPI) spécifiques. Ces informations permettront d'évaluer si le programme SME Loop a atteint les objectifs fixés et de déterminer pour quels objectifs il constitue l'outil le plus adapté.

5.5.4. Evaluation de la mise en œuvre du SME Loop

Le système de S&E standard du SME Loop recommande fortement la réalisation d'un processus d'évaluation après chaque programme SME Loop. Bien que cela ne soit pas obligatoire, deux étapes sont à privilégier.

À la fin d'un programme SME Loop, les représentants de toutes les parties prenantes (organisme de mise en œuvre, prestataires de services, coachs, formateurs, collecteurs de données, entreprises, organismes financeurs, etc.) doivent se réunir pour une évaluation après action. Cette évaluation permettra de répondre aux questions suivantes :

- Le programme SME Loop a-t-il répondu aux attentes des parties prenantes ?
- Les résultats escomptés ont-ils été atteints ?
- Quelles difficultés l'équipe a-t-elle rencontrées lors de la préparation et de la mise en œuvre du programme SME Loop ?
- Que feriez-vous différemment si vous deviez mettre en œuvre un autre programme SME Loop ?
- Quels conseils donneriez-vous à un organisme qui envisage de mettre en œuvre un programme SME Loop ?

Un bref rapport présentant les conclusions doit être rédigé et partagé avec les parties prenantes et GP SME Loop. Les recommandations ou demandes de modification SMSS doivent être soumises conformément à la procédure de gestion du changement décrite au chapitre 4.7.

5.5.5. Evaluation d'impact

L'approche SME Loop intègre un processus d'évaluation d'impact à court terme dans son système standard de suivi et d'évaluation, grâce à des programmes capables de mettre en œuvre la méthode du groupe de contrôle. Les résultats seront analysés par le coordinateur SME Loop. Ils pourront même servir à identifier les entreprises performantes, individuellement ou par groupes. Ces analyses permettront à l'organisme de mise en œuvre

d'identifier les bonnes pratiques et les difficultés rencontrées par les prestataires de services ou les coachs. Les évaluations d'impact à long terme seront plus difficiles à réaliser, car il sera quasiment impossible de constituer un groupe de contrôle présentant des caractéristiques similaires à celles des entreprises participantes (voir chapitre 3.1). De plus, toutes les données personnelles seront supprimées à la fin du programme, ce qui rend impossible toute évaluation d'impact ultérieure avec la participation des entreprises inscrites. Par conséquent, les évaluations d'impact doivent être planifiées dès le début d'un programme SME Loop. Les évaluations d'impact a posteriori sont pratiquement impossibles. Le GP SME Loop sera responsable de la réalisation d'évaluations d'impact périodiques.

6. Améliorer le SME Loop par l'apprentissage

Le partage des connaissances est une raison essentielle de la création de structures de S&E. Au niveau de la mise en œuvre, l'objectif est de garantir le respect du plan d'exécution du programme et l'identification précoce des problèmes afin de permettre la mise en place de mesures correctives. Si un nouveau programme SME Loop est mis en place, les enseignements tirés des programmes précédents seront pris en compte lors de sa conception. Les programmes peuvent soumettre des propositions d'amélioration de l'approche globale SME Loop. À l'échelle mondiale, l'objectif est d'identifier les bonnes pratiques, les réussites et les axes d'amélioration. Il s'agit de perfectionner constamment l'approche et d'offrir le meilleur soutien possible aux entreprises. Ceci n'est possible que si une culture d'apprentissage est intégrée à la structure globale de mise en œuvre, dans une perspective mondiale. La gestion de produit SME Loop est au cœur de ce processus.

6.1 Examen annuel par le biais de la collecte de données mondiales

La gestion de produit SME Loop pilote l'administration du SMSS à l'échelle mondiale et supervise la mise en œuvre des programmes SME Loop dans les pays. Son rôle n'est pas de réglementer cette mise en œuvre, mais plutôt d'observer si elle donne des résultats différents selon les pays et, le cas échéant, d'en analyser les raisons. Le SMSS fournira des résultats sur le travail et l'impact des programmes SME Loop et de l'approche SME Loop. Il permettra d'évaluer l'efficacité et l'efficacité de chaque programme SME Loop et de l'approche dans son ensemble. Ces résultats permettront aux praticiens de SME Loop de prendre des décisions concernant le développement de l'approche.

Les questions clés auxquelles il faut répondre sont les suivantes :

- Le programme SME Loop atteint-il les résultats escomptés ? (par rapport aux indicateurs clés de performance du programme)
- Quels défis rencontrent les organisations qui le mettent en œuvre ?
- Quelles sont les différences entre les pays ?
 - o Ces différences révèlent-elles des tendances ?

- Est-il nécessaire d'adapter l'approche SME Loop ?
- Quel est l'impact du programme SME Loop sur la performance des entreprises ?
 - À court terme
 - À long terme
- Quel est le rapport coût-bénéfice ?
 - Par pays
 - De manière générale
- Quelle est l'importance de la disponibilité de coachs et de formateurs expérimentés ?
- Quels enseignements les organisations qui commencent à utiliser l'approche SME Loop peuvent-elles tirer ?
- Comment le GP SME Loop, l'Association internationale SME Loop e.V. et les Master Coachs peuvent-ils au mieux accompagner les organisations qui le mettent en œuvre ?
- Quels types de programmes de formation sont nécessaires ?

Les données administratives fournies par les programmes du SME Loop constituent une source d'information essentielle pour comprendre les différences d'approches et de contextes de mise en œuvre. Outre sa propre analyse des résultats, le GP SME Loop peut initier des évaluations d'impact pour l'ensemble du SME Loop, une sélection de programmes ou des programmes spécifiques.

Avec l'appui de l'administrateur du système mondial de S&E, le GP SME Loop peut élaborer un rapport annuel mettant en lumière les principaux développements et enseignements tirés dans les différents pays (voir figure 18). Ce rapport couvre :

- les résultats des analyses du GP
- les résultats des évaluations d'impact,
- les décisions du comité de pilotage,
- les modifications apportées et en cours au SMSS,
- les évolutions de l'approche du SME Loop.

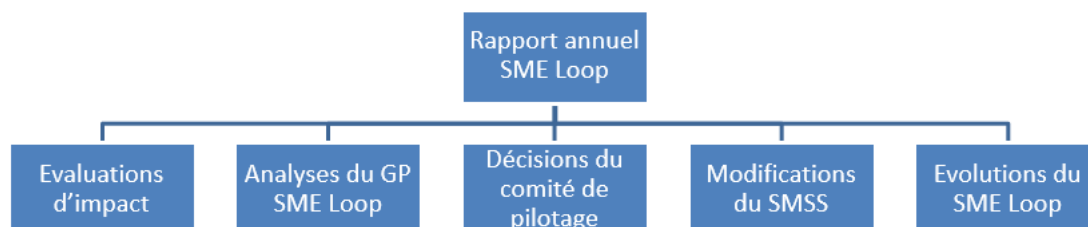


Figure 18 : Contenu possible du rapport annuel SME Loop

7. Annexes

7.1 Aperçu détaillé de l'administration et du flux d'informations de SSMS

7.1.1 Flux de travail d'administration système

7.1.2. Flux de travail de collecte et de stockage des données

7.1.3. Flux de travail d'analyse et d'utilisation des données

7.2 Formulaires de collecte de données

Les modèles d'enquête pour la mise en place des formulaires de collecte de données peuvent être téléchargés depuis GIZ SharePoint via ce [lien](#). Si vous n'y avez pas accès, veuillez contacter le service de gestion des produits SME Loop.

Les formulaires d'enquête standard sont consultables via le compte de l'Associations SME Loop en cliquant sur les liens ci-dessous (possibilité de changer vers la version française en haut à droite).

7.2.1. [Baseline Survey](#)

7.2.2. [Monthly Business Figures Survey](#)

7.2.3. [Entrepreneurial Profile Survey](#)

7.2.4. [Business Profile Survey](#)

7.2.5. [Employment Data Survey](#)

7.2.6. [Review Survey](#)

7.2.7. [Coaching Session Progress Survey](#)

7.2.8. Administrative Data File (Excel template)

Ce [fichier de données administratives \(modèle\)](#) est accessible via SharePoint GIZ. Si vous n'y avez pas accès, veuillez contacter l'équipe de gestion des produits SME Loop.

7.3 Déclaration relative à la protection des données

Informations sur le traitement des données conformément à l'article 13 du Règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'UE (« déclaration relative à la protection des données »)

Le SME Loop propose une approche unique pour soutenir le développement économique durable des petites et moyennes entreprises (PME) grâce à une alternance systématique de formations, d'accompagnement et d'apprentissage entre pairs. Cette méthode permet aux entrepreneurs d'exploiter activement leurs connaissances et leur expérience. L'approche repose sur une évaluation individualisée de chaque entreprise et de son entrepreneur afin d'adapter le contenu du programme aux besoins et au potentiel de l'entreprise.

La GIZ prend très au sérieux la protection des données personnelles. Ce document vous informe sur la manière dont vos données personnelles sont traitées.

1. Données de contact du responsable du traitement des données

Le responsable du traitement des données est la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Adresse :

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36, 53113 Bonn, Allemagne

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 – 5, 65760 Eschborn, Allemagne

Contact: par téléphone [numéro de téléphone du projet]; par email [adresse email du projet]

La GIZ en tant que responsable du traitement des données traite principalement vos données aux fins suivantes :

- Suivi (par exemple, participation aux formations et aux séances de coaching, impact sur les indicateurs clés de performance, compétences entrepreneuriales et profil d'entreprise)
- Perfectionnement de la méthodologie (à partir des enseignements tirés de l'analyse des données)
- Prise de contact pour de futures activités de promotion des PME

Pour le compte de la GIZ, des prestataires de services (par exemple, des prestataires de services de développement commercial, des enquêteurs, des plateformes de collecte de données, des coachs et des formateurs, des évaluateurs) peuvent traiter vos données personnelles aux fins suivantes :

- Développement de services ciblés pour le développement commercial
- Suivi des progrès en formation et coaching
- Validation du travail, certification et accréditation des coachs et formateurs
- Évaluation de l'approche (par exemple, comparaison entre la situation initiale et l'évaluation finale, approche par groupe de contrôle)

2. Collecte de vos données

Nous traitons vos données personnelles comme suit :

- Données personnelles de base (nom et prénom, âge, date de naissance, sexe)
- Adresse et géolocalisation
- Coordonnées de contact (téléphone, courriel, etc.)
- Données de qualification (parcours professionnel, CV, diplômes, etc.)
- Données relatives aux employés (salaires, coordonnées bancaires, informations fiscales, etc.)
- Données de facturation et de paiement
- Données utilisateur (données de navigation, adresses IP, cookies, données de connexion, etc.)
- Enregistrements photo, vidéo et audio
- Données de voyage et de localisation
- **Facultatif : Catégories particulières de données à caractère personnel au sens de l'article 9 du règlement (UE) 2016/679**

3. Finalité du traitement des données et base juridique

Finalités couvertes par votre consentement (Article 6, paragraphe 1, point a), du RGPD)

Pour des finalités spécifiques, vos données personnelles peuvent également être traitées sur la base de votre consentement. Vous pouvez retirer ce consentement à tout moment. Le retrait du consentement ne s'applique généralement qu'aux traitements futurs des données. Il n'affecte pas les traitements effectués avant ce retrait, qui restent licites. Sous réserve de votre consentement, nous traitons les enregistrements photo, vidéo et audio aux fins suivantes :

- Publication dans le cadre des activités de relations publiques de la GIZ (par exemple, documentation événementielle, dépliants, brochures, sites web et réseaux sociaux de la GIZ)
- Communication et présentation internes

Par ailleurs, nous conserverons vos données personnelles afin de les prendre en compte dans le cadre d'activités futures de promotion des PME, y compris la mise en œuvre de nouvelles mises en œuvre SME Loop, sous réserve de votre consentement.

Finalités de l'exécution d'un contrat ou de mesures précontractuelles (Art. 6(1)(b) RGPD)

Nous traitons vos données personnelles pour le programme SME Loop aux fins suivantes :

- Processus de candidature et de sélection des participants (bénéficiaires), ainsi que (le cas échéant) du groupe de contrôle
- Données relatives à la certification et à l'accréditation des (nouveaux) coachs ou formateurs
- Animation des sessions de formation et d'accompagnement

- Suivi et évaluation des progrès de la formation et de l'accompagnement, ainsi que de leur impact sur les indicateurs clés de performance (par exemple, le chiffre d'affaires mensuel, le nombre d'employés)
- Gestion des déplacements, y compris la réservation des transports, de l'hébergement, etc.
- Contact et communication

Ce traitement de vos données personnelles est nécessaire à l'exécution d'un contrat ou à la mise en œuvre de mesures précontractuelles.

Finalités du traitement des données à caractère personnel (article 6, paragraphe 1, point c), du RGPD)

Nous traitons vos données personnelles aux fins suivantes :

– Obligations de conservation et de déclaration

Ce traitement de vos données personnelles est nécessaire au respect d'une obligation légale à laquelle notre entreprise est soumise. La GIZ et l'organisme sous-traitant sont tous deux soumis à des obligations légales les autorisant à partager vos données.

4. Communication à des tiers

Vos données personnelles peuvent être communiquées à des tiers si la GIZ y est légalement tenue ou autorisée.

Vos données personnelles peuvent être communiquées à des prestataires de services, des formateurs et des coachs pour la mise en œuvre et l'évaluation des formations et des séances de coaching.

Vos données personnelles peuvent être communiquées à des organisations partenaires afin qu'elles puissent vous contacter pour une collaboration ultérieure, à des fins de transparence, pour une intégration durable de l'approche dans les systèmes des partenaires et pour des actions de communication.

Vos données personnelles peuvent être communiquées à des évaluateurs indépendants ou à des instituts de recherche pour une évaluation rigoureuse des impacts (directs et indirects) de l'approche.

5. Transfert de données vers un pays tiers

Des données peuvent être transférées vers des pays tiers aux fins mentionnées ci-dessus (par exemple, la mise en œuvre de formations et de séances de coaching). Lors de ces transferts, des garanties appropriées sont mises en œuvre afin d'assurer un niveau de protection des données adéquat (article 44 et suivants du RGPD).

6. Conservation et suppression de vos données

Vos données ne seront pas conservées plus longtemps que nécessaire :

- pour atteindre l'objectif pour lequel elles ont été collectées ;
- pour atteindre un autre objectif compatible avec celui de la collecte initiale, conformément à l'article 6, paragraphe 4, du RGPD, combiné à l'article 23 de la loi fédérale allemande sur la protection des données (BDSG) ; ou
- pour respecter les délais légaux de conservation.

7. Mesures techniques et organisationnelles de protection de vos données

La GIZ met en œuvre des mesures techniques et organisationnelles appropriées pour protéger les données contre toute falsification, destruction, perte ou accès non autorisé, qu'il soit intentionnel ou non. Ces mesures sont mises à jour régulièrement en fonction des évolutions techniques et adaptées en permanence aux risques identifiés.

8. Vos droits

Conformément au Règlement général sur la protection des données (RGPD), vous disposez des droits suivants :

- obtenir des **informations** sur vos données que nous conservons (article 15 du RGPD)
- faire **rectifier** vos données que nous conservons (article 16 du RGPD)
- faire **effacer** vos données que nous conservons (article 17 du RGPD)
- obtenir la **limitation** du traitement de vos données que nous conservons (article 18 du RGPD)
- vous **opposer** au traitement de vos données si celui-ci est fondé sur l'article 6, paragraphe 1, points f) et e), du RGPD (article 21 du RGPD)
- recevoir les données vous concernant dans un format couramment utilisé et lisible par machine, afin qu'elles puissent être transmises à un autre responsable du traitement (droit à la **portabilité des données**, article 20 du RGPD)
- **retirer votre consentement** lorsque le traitement des données est fondé sur celui-ci (article 6, paragraphe 1, point a), du RGPD). La licéité du traitement fondé sur le consentement donné n'est pas remise en cause jusqu'à la réception de votre retrait.

Conformément à l'article 15 du RDPG, vous pouvez également contacter le chargé de protection des données de la GIZ à l'adresse datenschutzbeauftragte@giz.de.

Conformément à l'article 77 du RGPD, vous avez également le droit d'introduire une réclamation auprès de l'autorité de contrôle compétente en matière de protection des données. L'autorité compétente pour la GIZ est le Préposé fédéral à la protection des données et à la liberté d'information (BfDI).

Déclaration de consentement au traitement des données personnelles par la GIZ

Droit de retrait

Vous pouvez retirer votre consentement à tout moment, sans avoir à justifier votre décision, pour toute utilisation future de vos données. Pour cela, il vous suffit de nous contacter par [téléphone ou adresse courriel]. Le retrait de votre consentement n'affecte pas la licéité du traitement effectué avant ce retrait.

The data subject's consent

☐ Je consens par la présente au traitement de mes données personnelles, tel que spécifié dans la notice de protection des données ci-dessus, par la Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH aux fins de traitement susmentionnées.

Information

☐ Je confirme par la présente avoir été informé(e) des activités de traitement des données et de mes droits (voir la politique de confidentialité ci-dessus conformément à l'article 13 du RGPD).

Ville, date

Signature*

*Les parents ou tuteurs doivent signer le formulaire de consentement pour les enfants ou les jeunes de moins de 16 ans.

7.4 Exemple d'un formulaire de sélection des entreprises

Outil d'évaluation des capacités entrepreneuriales

Noms du candidat Date.....						
Sexe Nom de l'entreprise.....Nature de l'entreprise.....						
Age Niveau d'instruction						
Nombre d'années d'existence de l'entreprise						
Village/quartierArrondissementCommune						
Adresse						
Filière..... CVA.....						
Nombre total d'employés Permanents..... Occasionnels.....						
Chiffre d'affaires des six derniers mois						
	A. GOUVERNANCE	<i>Pas du tout d'accord - 0</i>	<i>Pas d'accord - 1</i>	<i>D'accord - 2</i>	<i>Fortement d'accord - 3</i>	Score
a	Il existe un organigramme formel					
b	Le personnel administratif et technique est impliqué dans les prises de décisions importantes à la vie de l'entreprise					
c	La vision d'affaire de l'entrepreneur est claire sur :					
	La rentabilité					
	La Maximisation des ventes					
	La Minimisation des coûts					
d	L'entrepreneur est :					
	Ouvert aux nouvelles idées					
	Proactif dans la recherche de nouvelles opportunités					
e	Les documents de reconnaissance juridique sont disponibles					
	B. PRATIQUES MANAGERIALES					
a	Le système de gestion en place permet des prises de décision rapide					
b	Je sais avec exactitude quelle est ma clientèle cible					
c	Les informations sur le marché sont collectées de façon très régulière pour soutenir les prises de décision					
d	Je dispose d'un plan d'affaire					
e	Je travaille régulièrement à améliorer mon plan d'affaire					
f	Je dispose d'un plan marketing pour l'entreprise					
g	J'élabore périodiquement et régulièrement un plan de vente et de coût					
h	Au démarrage de chaque exercice je fais un budget, un compte de résultat et un bilan prévisionnels					
i	A la fin de chaque exercice je réalise le compte de résultat et le bilan de mon entreprise					
	C. RESSOURCES HUMAINES					
a	L'entreprise dispose d'un personnel exclusivement recruté pour l'entreprise					
b	Le personnel est formé/renforcé pour fournir un service de qualité					
c	La main d'œuvre de l'entreprise est diversifiée au regard :					

	Du Genre					
	Des tâches					
	Des tranches d'âge					
d	L'avis et les opinions du personnel sur les changements intervenants dans l'entreprise sont pris en compte.					
e	Le personnel de l'entreprise est régulièrement mis au courant des performances de l'entreprise.					
f	Les salaires et avantages sociaux sont motivants					
	D. RESSOURCES FINANCIERES					
a	Les outils de gestion sont en place et permettent l'établissement des états financiers					
b	L'entreprise analyse ses comptes					
c	L'entreprise bénéficie d'une supervision financière externe					
d	L'entreprise produit des rapports financiers périodiques					
	E. SERVICE OFFERT					
a	Les produits et services sont connus et bien appréciés de la clientèle					
b	L'entreprise a un taux de fidélisation de la clientèle élevé					
c	L'adoption des produits et services par de nouveaux clients est continue					
d	La production est basée sur la demande locale					
	F. RELATIONS EXTERNES					
a	L'entreprise entretient de bonnes relations avec la communauté locale					
c	L'entreprise a bénéficié des appuis de l'état					
d	L'entreprise a bénéficié des appuis d'ONG locales et internationales					
e	L'entreprise fait recours aux médias pour atteindre sa clientèle					
	G. PARTENARIAT					
a	L'entreprise a engagé des partenariats avec d'autres entreprises de son secteur d'activité (cadre de concertation, association, groupement, défense d'intérêts, vente groupée)					
b	L'entreprise a engagé des partenariats avec d'autres entreprises hors de son secteur d'activité.					
c	L'entreprise a engagé des partenariats financiers avec des institutions financières					