

Comment pérenniser son impact

Pratiques des bailleur pour développer les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat (SAE)

Synthèse du rapport

V1.1

RAPPORT PAR

SNOWMELT.

AVEC LE SOUTIEN



Comment les bailleurs peuvent-ils ou elles aider, et non entraver, les organisations qui proposent leurs programmes et initiatives ?

Il s'agit d'une question importante, que de nombreuses organisations explorent tant du point de vue des bailleurs que des bénéficiaires. Cependant, le fait de se concentrer sur la croissance des organismes de prestation de services remet en question de nombreuses pratiques bien ancrées en matière de subventions. Ce rapport, résumé dans le présent document, répond à cette question en examinant un exemple spécifique de cette dynamique plus large - à savoir, la façon dont les bailleurs travaillent avec les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat (SAE). Dans les pays à revenu faible et intermédiaire, cette relation entre les bailleurs et les SAE est importante pour le développement des PME et la croissance économique.

Aperçu du rapport

Ce rapport, destiné aux bailleurs, montre comment les SAE peuvent renforcer et pérenniser le développement des PME, et propose des modèles et recommandations sur la manière dont ces bailleurs peuvent ajuster le financement des programmes en vue d'encourager la croissance des SAE.

Le rapport se base sur des cas et des récits de SAE et de leur croissance, en soulignant le rôle des bailleurs dans la notion de soutien. En utilisant la métaphore d'un arbre, le rapport explique comment les SAE se développent, et ce qui leur permet de prospérer. Les résultats suggèrent que l'investissement dans les SAE favorise le développement d'un soutien solide et durable aux PME et d'écosystèmes plus larges.

Le rapport a été produit par Snowmelt et soutenu par Argidius, avec plus de 40 participants et participantes qui ont partagé leurs perspectives à travers des entretiens et des ateliers, , dont des représentants et représentantes des principaux et principales bailleurs et des SAE de premier plan.

Pour en savoir plus, consultez le rapport complet sur le site argidius.com

Veuillez noter que le rapport complet n'est actuellement disponible qu'en anglais.

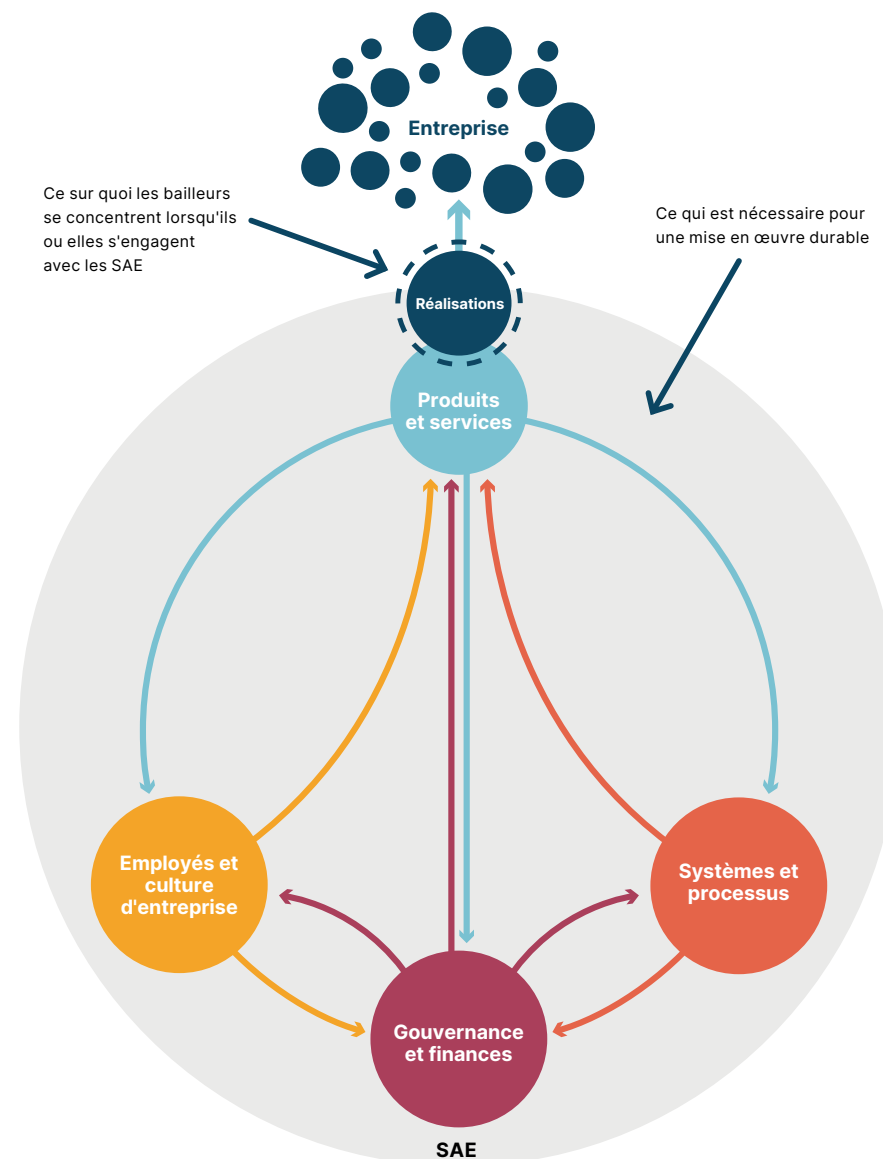
Pourquoi les bailleurs devraient-ils soutenir le développement des SAE ?

Les organisations de soutien aux entreprises sont des moteurs d'impact à grande échelle

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle essentiel dans la stimulation de la croissance économique, en particulier dans les marchés émergents. Elles apportent innovation, opportunités d'emploi et de la diversité dans le paysage économique. Pour prospérer, ces entreprises s'appuient sur les services d'appui aux entreprises (SDE), fournis par un large éventail structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat (SAE) ; il s'agit notamment d'incubateurs, d'agences mandatées par le gouvernement, de réseaux variés et de prestataires de services pédagogiques. Il est prouvé que des services d'appui aux entreprises de qualité favorisent la croissance. Pour en savoir plus, consultez [le rapport Argidius SCALE](#).

Le financement d'un SDE peut limiter le potentiel des SAE lorsque les impacts sur le développement organisationnel ne sont pas pris en compte

L'engagement des bailleurs auprès des fournisseurs de SDE tels que les SAE se caractérise par e financement prescriptif des programmes, avec une marge de manœuvre limitée pour les organisations qui s'engagent à fournir des services visant à se développer à travers le processus. Aider les SAE à se développer est un moyen d'améliorer leurs services et leur durabilité. Il s'agit d'une occasion d'accroître et de maintenir l'impact du financement des SDE.



Il est possible d'aller plus loin grâce aux financements de programmes

En adaptant le financement des programmes, ces engagements peuvent créer des organismes de prestation et des écosystèmes plus solides

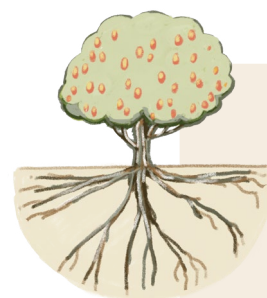
Le financement de programmes est précieux, mais sa nature prescriptive peut être contre-productive. Comme l'illustrent les exemples présentés dans ce rapport, il existe de nombreuses autres façons de soutenir les SAE. En modifiant leurs pratiques, les bailleurs peuvent contribuer à la mise en place de structures plus stables. Non sans quelques ajustements, **le financement de programme** peut soutenir **le développement organisationnel** et **consolider l'écosystème global**. La métaphore de l'arbre est adaptée. De fait, il est impossible d'obtenir des fruits de qualité sans un arbre et un écosystème sains.

Il existe trois modes d'engagement distincts entre les bailleurs et les SAE, décrits ici :



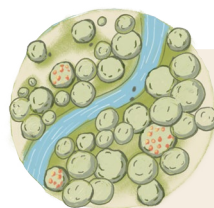
(I) Financement des programmes

Financer uniquement des programmes, souvent de manière très prescriptive : cela revient à se concentrer sur la production de fruits (à savoir la production, les résultats de l'entreprise, et leur impact) sans tenir compte de la santé de l'arbre qui les produit.



(II) Développement organisationnel

Soutenir directement le développement des SAE de manière flexible ou ciblée : cette approche se concentre sur la santé de l'arbre (c'est-à-dire, les SAE), en surface comme en sous-sol, et peut être intégrée au financement du programme.



(III) Consolidation de l'écosystème

Participer au développement stratégique de des SAE en se basant sur la cartographie/le diagnostic de l'écosystème, afin d'en augmenter la productivité, le champ d'application, la diversité, la spécialisation et la connectivité : l'accent est mis sur l'ensemble de la forêt.



Les SAE de premier plan changent d'échelle et pérennisent leur impact

Ces SAE ont multiplié leur impact au cours des dernières années

Certaines des SAE les plus importantes et les plus efficaces au monde se sont développées grâce aux bailleurs qui ont travaillé avec elles pour leur permettre de se développer. Le rapport examine ces SAE et s'en sert comme des références qui mettent en avant les différents aspects du DO dans leur développement. Ces exemples soulignent le lien étroit entre l'efficacité des SDE, le développement des SAE et la participation des bailleurs.



L'émergence d'une institution centre-américaine

Altern est une plateforme d'innovation sociale dont le siège se trouve au Guatemala. Elle opère en Amérique centrale et au Mexique. Elle s'est développée pour se rapprocher des communautés mal desservies en se concentrant sur leurs talents et leur taille. En 10 ans, la plateforme a apporté son soutien à un plus grand nombre d'entrepreneurs et entrepreneuses. Elle est passée de 12 à 1680 par an.



Créer des services de conseil de qualité supérieure en Afrique

Open Capital Advisors est une société de conseil en management et de conseil financier implantée en Afrique. Elle ouvre de nouvelles perspectives pour la région en se concentrant sur les talents présents et en préparant les entreprises à un financement externe. Elle a débloqué 1,3 milliard de dollars en investissement d'impact pour les PME.



Renforcer le soutien au Guatemala

Fundap est une organisation à but non lucratif qui opère dans le sud-ouest du Guatemala. Son impact s'est accru grâce à son approche plus centrée sur la communauté et grâce à ses subventions croisées. Elle a permis de tripler la création d'emplois pour chaque entreprise prise en charge depuis six ans et a développé un modèle d'interfinancement qui peut soutenir les PME à vie.



Un impact prouvé dans le monde entier

TechnoServe est une organisation à but non lucratif implantée aux États-Unis qui conçoit et met en œuvre des programmes de développement d'entreprise dans le monde entier. Elle a pu étendre son impact en investissant dans les systèmes et grâce à une volonté de perfectionnement continu. TechnoServe soutient plus de 14 000 entrepreneurs et entrepreneuses chaque année.



Développer une entreprise sociale d'envergure mondiale

Impact Hub est une organisation en réseau qui vient en aide aux SAE dans le monde entier. Son succès et son scalabilité sont le résultat d'une grande capacité d'adaptation, de résilience et d'une gouvernance décentralisée. En 20 ans, l'organisation s'est développée pour rayonner sur plus de 65 pays.



Élargir le principal incubateur indien d'entreprises sociales

Villgro est un incubateur d'entreprises sociales basé en Inde qui opère désormais à échelle mondiale. Son développement a décollé grâce à son investissement dans la spécialisation et l'apprentissage visant à soutenir les économies locales. Le travail de Villgro a permis de créer plus de 5600 emplois et de rendre la vie de plus 20 millions de personnes meilleure.



Faciliter les relations commerciales avec le Bangladesh

LightCastle Partners est un cabinet de conseil en management basé au Bangladesh et actif dans toute l'Asie du Sud. Son impact s'est accru grâce à une approche centrée sur les données et à la position unique qu'il occupe au sein de son écosystème. Le cabinet a mobilisé plus de 150 millions de dollars d'investissements dans les PME.

Ces exemples illustrent le fait que certains types de partenariats entre bailleurs peuvent considérablement accélérer la croissance des SAE

Ces organisations ont bénéficié d'un soutien au développement organisationnel de la part de bailleurs tels que **ADA, Argidius, ACTEC, IDB, DFAT, Small Foundation, Anglo American, SIDA, IIT, Madras, Target Foundation et Lemelson.**

La collaboration entre les bailleurs et les SAE peut générer des cercles vicieux comme vertueux

Ces cycles qui s'auto-alimentent peuvent entraver ou aider au développement des SAE

La participation des bailleurs peut soutenir la croissance des SAE de plusieurs façons, mais elle peut aussi l'entraver. La notion de cercles vicieux et vertueux - qui a été abordée au cours d'entretiens avec les bailleurs et les SAE - est utile pour comprendre le fonctionnement de ces processus.

Un **cercle vertueux** est une série d'événements et de développements où chaque événement favorable augmente la probabilité d'en générer une autre, entamant ainsi un cycle positif qui s'auto-alimente. Pour les SAE, il s'agit de moteurs de croissance essentiels.

À l'inverse, un **cercle vicieux** est une série d'événements et de développements négatifs, dont chacun réduit la probabilité de changements positifs, tout en augmentant les probabilités néfastes. Il en résulte un cycle négatif qui s'auto-alimente et qui devient un obstacle majeur à la croissance des SAE.

Cette présentation propose des exemples sur la manière dont les approches des bailleurs, dont le but est de faire participer les SAE, peuvent créer ces cercles à la fois vertueux et vicieux.

Accroître la stabilité

Les SAE vont chercher les ressources dont elles ont besoin pour développer leur dimension de développement organisationnel, ce qui permet d'en apprendre sans cesse sur les marchés et les entreprises. On constate ainsi une amélioration de l'efficacité, du rayonnement et de la stabilité de leurs services.

+

Consolider les opérations

Au fur et à mesure que les services s'améliorent et que la crédibilité s'accroît, l'intérêt des partenaires et des talents augmente, ce qui permet de poursuivre le développement des systèmes et des processus. En retour, cela consolide la capacité à affiner les services et à conserver les talents.

+

Créer des partenariats pour la croissance

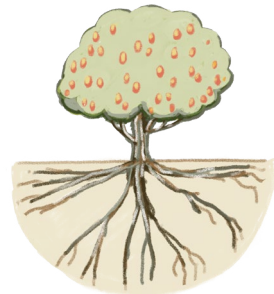
Les partenariats à long terme fondés sur la confiance et un alignement stratégique permettent de maintenir le développement de l'organisation. Les SAE restent ainsi concentrées sur la croissance des entreprises et sur l'intensification des capacités nécessaires pour répondre à l'évolution des besoins.

+

Innovation et impact

Des finances stables et des partenariats durables et diversifiés associés à des systèmes d'apprentissage et de gouvernance solides offrent une amélioration et une innovation continues. Cela permet de perfectionner les modèles opérationnels des SAE et des SAE, d'accroître leur impact et de le maintenir dans le temps.

+



Une instabilité persistante

La recherche de contrats prescriptifs à court terme pour la mise en œuvre de programmes souvent associés à de faibles marges et à des exigences élevées oriente les SAE vers les processus et les priorités des bailleurs. Mais ces dernières peuvent changer, ce qui crée une instabilité dans la durée.

-

Des opérations en difficulté

Le financement détourne l'attention et les ressources de l'entreprise de ses résultats et de son développement organisationnel. Le travail d'amélioration des services et de consolidation des compétences, pourtant crucial, s'en voit ralenti car les SAE se concentrent sur la sécurisation, la gestion et les rapports des contrats.

-

Une dépendance accrue

Le manque de travail (de développement organisationnel) en interne génère une série de problèmes. Des finances et des systèmes inadaptés font qu'il est difficile d'attirer, de retenir et de développer les talents. Si des efforts de diversifications ne sont pas mis en place, leur survie devient leur priorité et la dépendance à l'égard des bailleurs redouble.

-

Une croissance freinée

En dépendant de contrats qui fournissent le financement nécessaire mais limitent la croissance, les SAE s'enlisent. Leur capacité d'apprentissage, de mise en place de règles et d'application des connaissances reste limitée, de sorte que l'efficacité des services (et son impact) est limitée elle aussi.

-

Les opportunités de développement des SAE

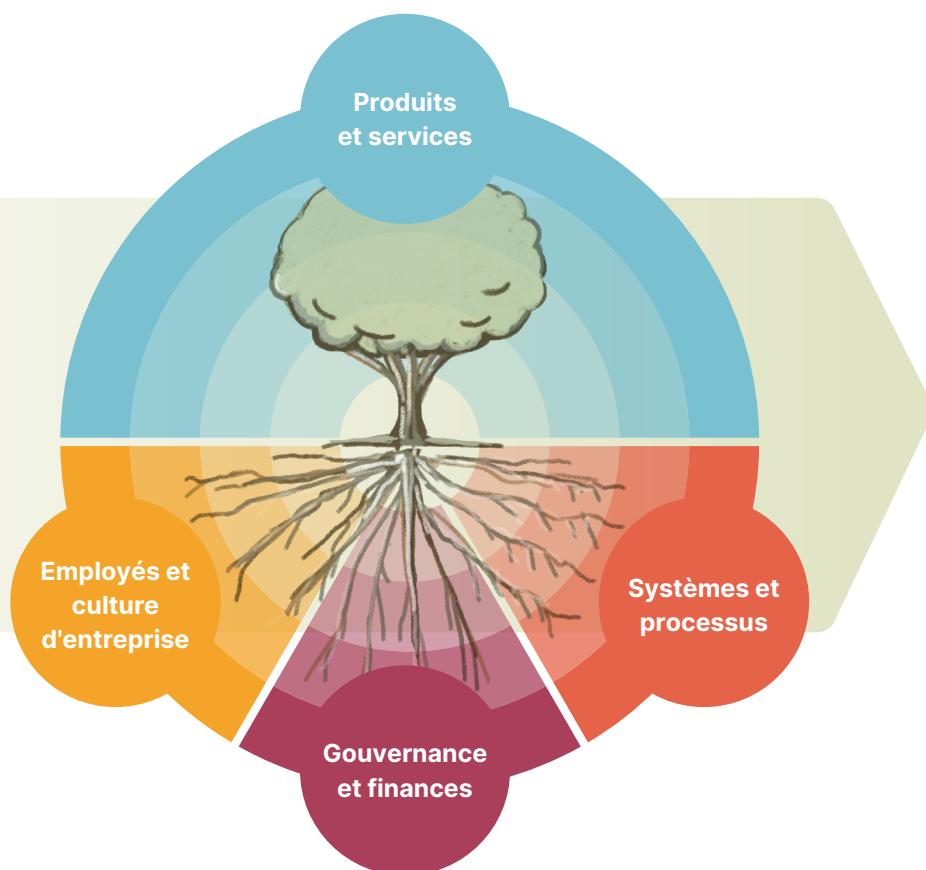
Une croissance efficace des SAE repose sur quatre dimensions

En s'appuyant sur l'interdépendance du développement des SAE - où le soutien dans un domaine en alimente d'autres - les bailleurs peuvent améliorer les résultats du financement des SDE et augmenter la viabilité financière des SAE.

Le soutien des bailleurs peut accélérer la croissance

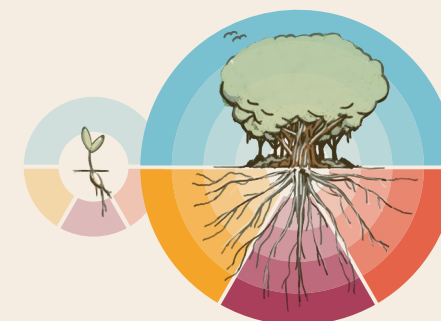
De petits changements dans les pratiques des bailleurs peuvent aider les SAE à devenir des organisations plus solides et plus efficaces, ainsi qu'à avoir un impact plus important. Avec le soutien adéquat des bailleurs, les SAE peuvent non seulement offrir des services plus efficaces et plus durables, mais aussi soutenir les écosystèmes d'entreprises. Un message ressort assez clairement de la part de l'ensemble des participants et participantes à l'élaboration de ce rapport :

Pour tirer le meilleur parti de votre financement de SDE, soutenez les SAE pour qu'elles se développent, et pas seulement pour qu'elles mettent en œuvre des programmes.

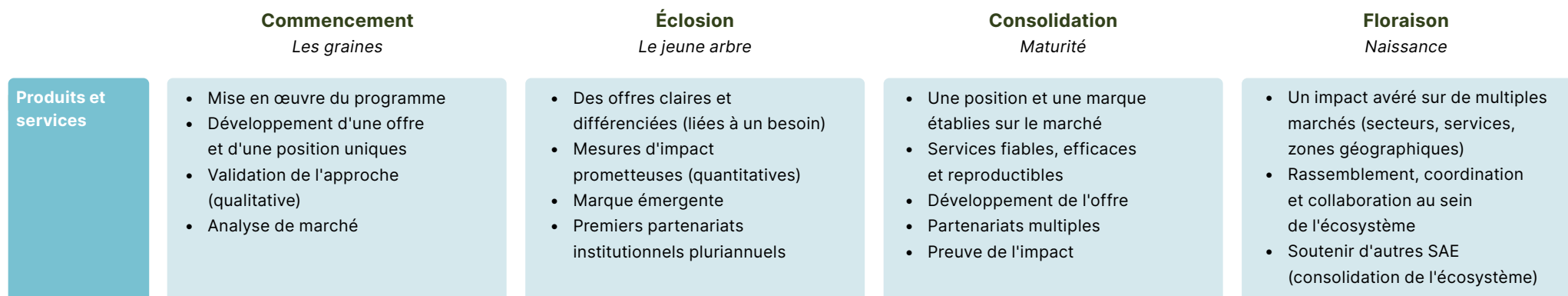


La métaphore de l'arbre

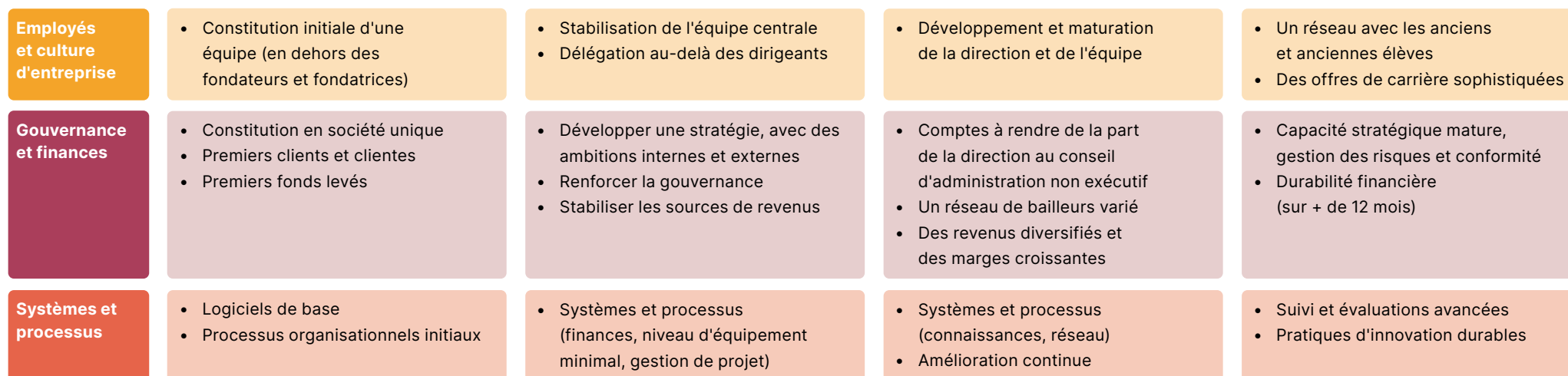
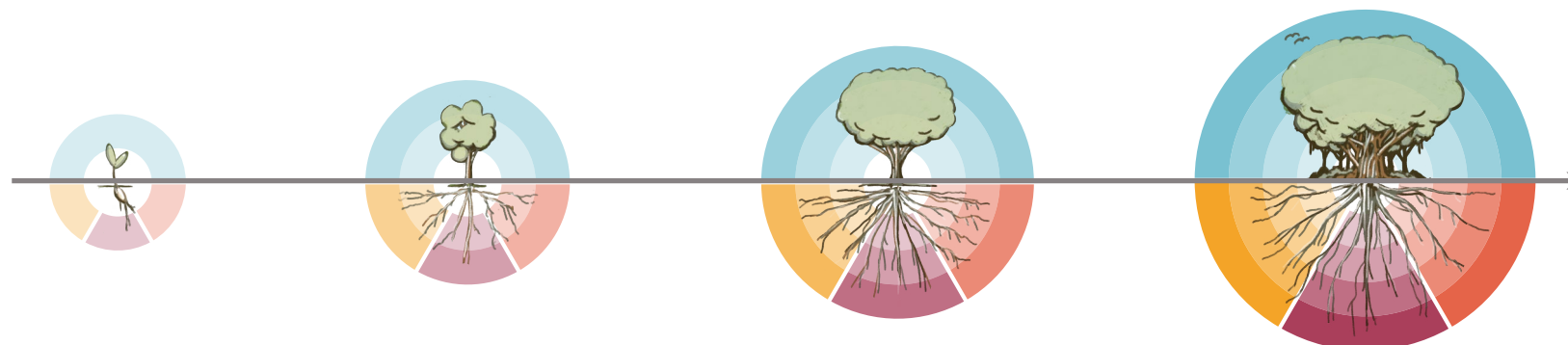
La croissance d'un arbre est une métaphore utile pour analyser le processus de développement de l'SAE - il y a des dimensions importantes "en surface" qui sont visibles, ainsi que des dimensions "en sous-sol" qui le sont moins. À chaque étape, les différentes dimensions du développement organisationnel sont plus ou moins importantes. Pour avoir un impact durable, une SAE doit se développer de manière homogène à travers toutes ces dimensions.



Reconnaître les modèles de développement des SAE



Les SAE se focalisent sur différents défis en matière de développement organisationnel au fur et à mesure de leur croissance



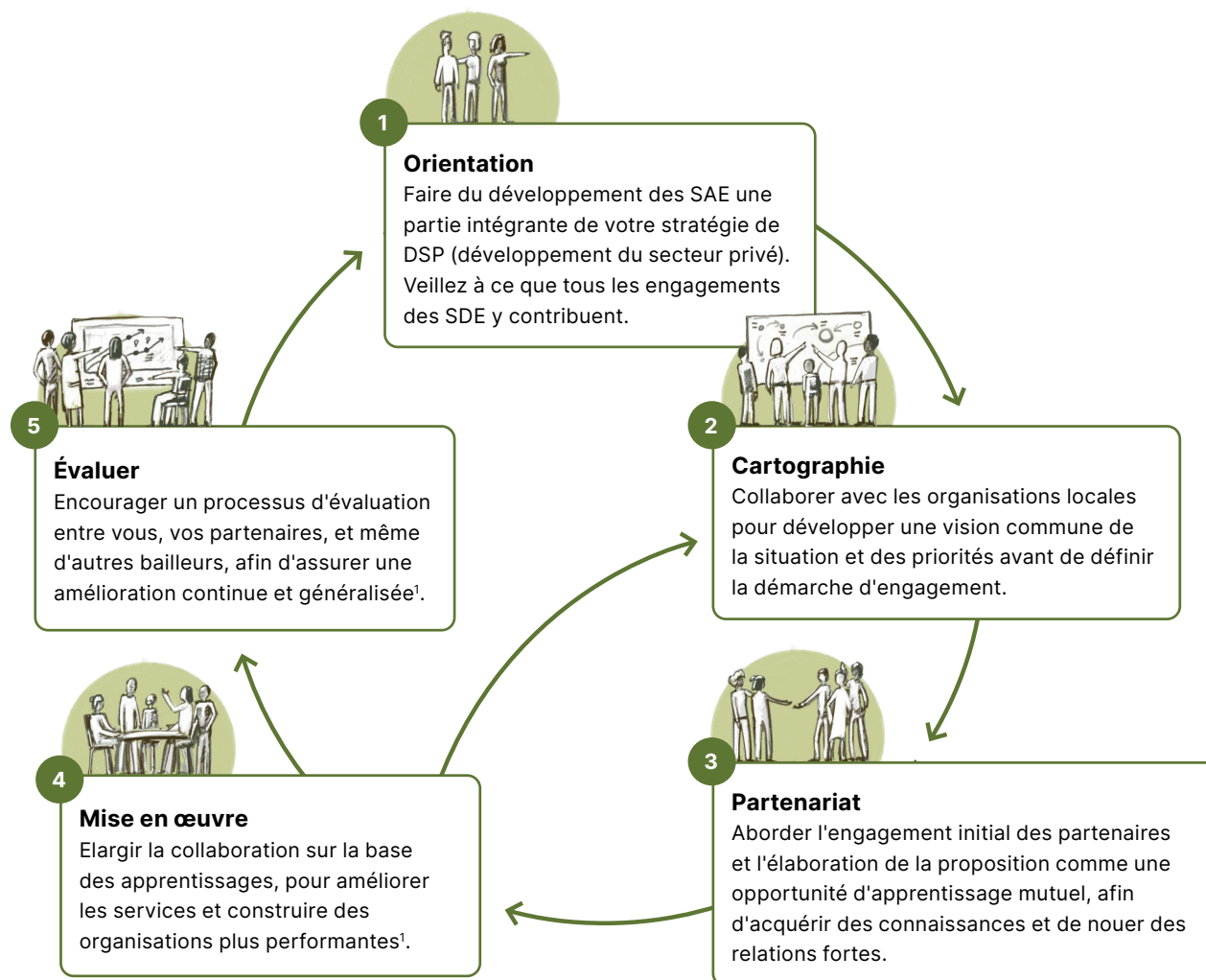
Transformer ses pratiques pour permettre le développement des SAE

Pour tirer le meilleur parti du financement de SDE, soutenez les SAE pour qu'elles se développent, et pas seulement pour qu'elles mettent en œuvre des programmes.

Les recommandations décrivent comment les bailleurs peuvent ajuster leur fonctionnement pour favoriser la croissance des SAE. Il peut s'agir de petits changements dans la manière dont le financement des programmes est déployé pour favoriser le développement organisationnel parallèlement aux SDE, jusqu'à de grandes transformations des méthodes de financement. Les recommandations complètent la boîte à outils d'Argidius SCALE et sont indissociables. Cependant, l'accent est mis ici sur les pratiques des bailleurs et le développement organisationnel.

Les recommandations représentent un changement thématique vers un dialogue plus ouvert, un soutien plus réactif, l'élaboration collaborative des stratégies et un financement flexible. Cela conduit à des partenariats bénéfiques et à des compétences plus durables au sein des SAE, multipliant l'impact de ces organisations ainsi que l'efficacité des ressources des bailleurs.

¹ Ces recommandations sont également développées dans [la boîte à outils Argidius SCALE](#).



Entamer une conversation ouverte, développer un support réactif, une stratégie de collaboration et un financement flexible.

1



Orientation

Faire du développement des SAE une partie intégrante de votre stratégie de DSP. Veillez à ce que tous les engagements des SDE y contribuent.

Explorer de nouvelles idées et proposer des conversations différentes pour poser les bases de meilleures pratiques en matière de participation :

- 1.1. Intégrer le développement des SAE
- 1.2. Repenser la durabilité pour les SAE
- 1.3. Adopter une perspective plus générale, et à long terme pour le développement des SAE
- 1.4. Examiner le rôle des SAE dans la mise en place des objectifs à long terme
- 1.5. Réexaminer vos stratégies et politiques et définir votre ambition stratégique
- 1.6. Consolider la coordination avec les autres bailleurs pour apporter de la valeur ajoutée

Ces pratiques sont encouragées, soutenues et mises en œuvre par des bailleurs tels que le **DFAT, The European Commission, Swisscontact** et l'**USAID**.

De nombreux bailleurs encouragent, voire exigent, un cofinancement lorsqu'ils soutiennent les SDE ou les SAE pour permettre la prospection de nouveaux partenariats et la diversification des sources de financement.

2



Cartographie

Collaborer avec les organisations locales pour développer une vision commune de la situation et des priorités avant de définir la démarche d'engagement.

Reconnaître que la collaboration et l'élaboration de stratégies adaptées avec les partenaires locaux sont essentielles à l'efficacité des initiatives :

- 2.1. Consolider la collaboration et la coordination à différents niveaux
- 2.2. Apprendre des partenaires, et avec eux, pour développer des stratégies plus localisées
- 2.3. Investir davantage dans la bonne compréhension des besoins de l'organisation et du système
- 2.4. Examiner les partenariats des SAE en fonction des différentes contraintes et des objectifs
- 2.5. Pousser les SAE à développer des réseaux et à renforcer les écosystèmes
- 2.6. Prospecter les partenariats supplémentaires des SAE avec d'autres bailleurs

Ces pratiques sont encouragées, soutenues et mises en œuvre par des bailleurs tels qu'**Argidius, The European Commission, Swisscontact, FCDO, ITC, Dutch Ministry of Foreign Affairs, Small Foundation** et le **Dutch Good Growth Fund**.

Les bailleurs s'associent également à des SAE telles que **VC4A** pour gérer leurs programmes dans les différents pays.

3



Partenariat

Aborder l'engagement initial des partenaires et l'élaboration de la proposition comme une opportunité d'apprentissage mutuel, afin d'acquérir des connaissances et de nouer des relations fortes¹.

Intégrer le développement organisationnel dans tous les types de participations et de partenariats des SAE :

- 3.1. S'engager dans une mise en œuvre plus collaborative et itératives des propositions
- 3.2. Créer un impact grâce aux processus
- 3.3. Étudier les possibilités de soutenir la croissance de l'SAE grâce à chaque participation
- 3.4. Effectuer des évaluations organisationnelles ou appuyer les auto-évaluations
- 3.5. Intégrer le développement organisationnel dans les contrats

¹ Ces recommandations sont également développées dans [la boîte à outils Argidius SCALE](#)

Ces pratiques sont encouragées, soutenues et mises en œuvre par des bailleurs tels qu'**Argidius, IDB, FCDO, The British High Commission, IKEA Foundation, Swisscontact, Small Foundation, Dutch Good Growth Fund** et **USAID**.

4



Mise en œuvre

Elargir la collaboration sur la base des apprentissages, pour améliorer les services et construire des organisations plus performantes².

Passer de la création de rapports à l'apprentissage, en maximisant les possibilités de croissance des SAE et de l'entreprise :

- 4.1. Replacer l'apprentissage au centre
- 4.2. Participer au développement de l'SAE
- 4.3. Offrir un soutien au-delà du financement
- 4.4. Construire des partenariats basés sur la confiance
- 4.5. Adapter les démarches de mise en œuvre et d'évaluation

² Pour plus de détails sur ces recommandations, voir Laudes et al : [Funding Organisational Development: a smart investment to multiply impact: View from five foundations](#)

Ces pratiques sont encouragées, soutenues et mises en œuvre par des bailleurs tels qu'**Argidius** et **Swisscontact**.

5



Évaluation

Encourager un processus d'évaluation entre vous, vos partenaires, et même d'autres bailleurs, afin d'assurer une amélioration continue et généralisée.

Repenser les processus d'évaluation pour augmenter leur valeur¹:

- 5.1. Associer les partenaires et les autres bailleurs à la réflexion sur les évaluations
- 5.2. S'assurer que ce qu'on a appris peut être facilement mis en œuvre
- 5.3. Rechercher des occasions de contribuer à la base de données de preuves
- 5.4. Renforcer le lien entre l'évaluation et la stratégie
- 5.5. Évaluer ses propres performances

¹ Ces recommandations sont également développées dans [la boîte à outils Argidius SCALE](#)

Ces pratiques sont encouragées, soutenues et mises en œuvre par des bailleurs tels qu'**Argidius**, **la IDB** et **le DFAT**.

Le voyage continue

Le rapport présente de nombreuses possibilités de mieux soutenir et impliquer les SAE pour les bailleurs. Il offre des conseils pratiques sur la manière dont ces dimensions interconnectées du développement organisationnel "en surface" et "en sous-sol" peuvent avoir un impact sur la croissance d'une SAE.

Le rapport appelle les bailleurs à passer à l'action, en adoptant les conclusions et modifiant leurs méthodes de participation. Même des changements mineurs dans les processus des bailleurs peuvent accélérer la croissance des PME et consolider leur écosystème.

La croissance des SAE peut non seulement contribuer au développement économique, mais aussi favoriser l'innovation, l'inclusion et la résilience. **Le voyage ne s'arrête pas là** - ce rapport est une invitation à des collaborations approfondies et durables, qui laissent entrevoir un avenir plus radieux pour les PME dans les marchés émergents.

Pour aller plus loin

- Est-ce que nous laissons les organisations dans un meilleur état, ou le contraire, après notre engagement ?
- Comment soutenons-nous le développement des SAE sur nos marchés cibles ?
- Comment prenons-nous en compte les SAE dans notre travail ? Quelles hypothèses pouvons-nous formuler à leur sujet ?
- De quelle manière nos méthodes favorisent-elles ou limitent-elles la croissance des SAE ?
- Comment pourrions-nous mieux soutenir le développement organisationnel des SAE les plus prometteuses ?

Les actions à entreprendre dès maintenant

1. Lisez le rapport pour en savoir plus sur ce sujet.
2. Partagez le rapport avec d'autres personnes, en interne ou en dehors de votre organisation, et invitez-les à en discuter.
3. Réfléchissez à la manière dont vous sollicitez les SAE et identifiez les recommandations que vous pourriez mettre en œuvre.
4. Pour plus d'informations, contactez-nous.



Pour en savoir plus, consultez le rapport complet sur [argidius.com](#)

Veuillez noter que le rapport complet n'est actuellement disponible qu'en anglais.

Où contactez :

Tim Tompson

Co-fondateur et directeur
Snowmelt
tim@snowmelt.io

Harry Devonshire

Gestionnaire de l'évaluation et de l'apprentissage
Argidius Foundation
h.devonshire@argidius.com