

## RÉSUMÉ

# Comment réaliser le potentiel des Services d'Appui aux Entreprises en utilisant SCALE

SEPTEMBER 2021

# AVANT-PROPOS

En 2013, je suis arrivé en tant que nouveau directeur d'Argidius pensant que nous devrions nous concentrer sur les petites entreprises et les entreprises en croissance et l'accélération. Les accélérateurs étaient à la mode, et le développement, tout comme toute autre entreprise humaine peut être victime des effets de mode ! « Mais », j'ai dit à mon conseil d'administration, « Premièrement, nous ne savons pas si les accélérateurs accélèrent effectivement la croissance des entreprises, et si oui, comment ? Et, deuxièmement, il existe toute une série d'autres interventions qui pourraient être toutes aussi, voire plus efficaces. Ne devrions-nous pas les explorer ? ». À leur honneur, ils ont dit oui, et nous avons donc entrepris de financer une série d'interventions auprès d'un échantillon de différents types d'entreprises à différents stades de croissance pour voir si nous pouvions découvrir, à partir de nos propres données d'impact ce qui serait le plus efficace. En même temps, nous supportons les recherches menées par d'autres institutions et la compilation à grande échelle des apprentissages dans le secteur pour voir si nos enseignements correspondaient aux conclusions des autres.

Tout ce travail, développé dans ce rapport, a fait émerger un ensemble de caractéristiques communes qui sont devenues SCALE. Plutôt qu'un cadre prescriptif, SCALE se veut une lentille à travers de laquelle on peut examiner un programme de développement des entreprises. Pour un praticien, cela peut suggérer de manière évidente des moyens d'améliorer son impact. Pour un bailleur de fonds, cela montre à quoi ressemble un bon programme et comment aider ses bénéficiaires à obtenir de meilleurs résultats. Ces améliorations peuvent souvent être très modiques, mais avoir des effets convaincants.

Chez Argidius, nous avons intégré SCALE dans les questions que nous posons lors de l'évaluation pré investissement (procédure de due diligence), dans la façon dont nous encadrons la discussion avec nos partenaires, potentiels et actuels, et dans les points à privilégier dans notre travail pour obtenir les meilleurs résultats possibles. Cela implique d'adapter non seulement le financement des programmes, mais aussi le financement de base que nous fournissons aux organisations pour les aider à soutenir leur personnel, leur structure et leurs processus. En attendant, nous reconnaissons qu'il y a toujours plus à apprendre - et donc, SCALE est le début et non la fin d'un voyage. Nous continuons d'explorer ensemble les moyens d'aider les entrepreneurs à créer des entreprises plus prospères.

Il est toutefois très axé sur certains des rouages essentiels d'une intervention réussie. Nous reconnaissons qu'il peut y avoir de nombreuses autres considérations importantes pour les programmes de soutien aux entreprises - telles que le genre, l'inclusion, le climat, les questions de durabilité, etc. Cependant, nous ne voulons pas perdre de vue l'importance d'avoir des éléments de base corrects, car sans elles, aucun autre objectif ne pourra être atteint. Je me souviens d'un programme qui avait tellement d'indicateurs de « succès » que le coach d'entreprise passait plus de temps à les collecter qu'à conseiller réellement les entreprises, avec, malheureusement des résultats prévisibles.

Il est toutefois très axé sur certains des « rouages » essentiels d'une intervention réussie. Tout en reconnaissant qu'il peut y avoir de nombreuses autres considérations importantes que les programmes de soutien aux entreprises peuvent souhaiter inclure le genre, l'inclusion, le climat, les questions de durabilité, etc. Nous ne voulons pas perdre de vue l'importance d'avoir des éléments de base corrects, car sans eux, aucun autre objectif ne pourra être atteint. Je me souviens d'un programme qui avait tellement d'indicateurs de « succès » que le coach d'entreprise passait plus de temps à les collecter qu'à conseiller réellement les entreprises, avec, malheureusement des résultats prévisibles.

Je vous recommande donc SCALE et j'ai hâte de travailler avec nos partenaires (praticiens et bailleurs de fonds) pour continuer à développer et à affiner nos connaissances afin d'aider les petites entreprises et les entreprises en croissance à croître de manière appropriée et à créer des emplois formels et productifs que nous considérons comme l'un des principaux moyens de sortir de la pauvreté vers un avenir résilient et durable.

Sincères Salutations,

**Nicholas Colloff**  
Directeur Général  
Fondation Argidius





# Pourquoi SCALE ?

- Les petites entreprises et les entreprises en croissance ont un impact profond sur les économies et les moyens de subsistance, en particulier dans les marchés émergents.
- De plus en plus de preuves démontrent que les services d'appui aux entreprises (SAE) créent des emplois et augmentent la productivité des petites entreprises et des entreprises en croissance.
- Cependant, l'impact des programmes de SAE varie considérablement.
- En 2013, Argidius a entrepris d'identifier ce qui fonctionne le mieux en matière de SAE pour permettre aux petites entreprises et aux entreprises en croissance de se développer et de créer des emplois. Pour ce faire, elle s'est appuyée non seulement sur son propre portefeuille, mais aussi sur une vaste littérature académique et sur l'expérience de programmes externes.
- Cinq considérations fondamentales ont émergé, qui distinguent les programmes de SAE les plus performants (celles qui ont permis une croissance rentable des petites entreprises et des entreprises en croissance). Ces cinq considérations ont été codifiées sous le nom de SCALE.
- SCALE offre aux fournisseurs de SAE et aux bailleurs de fonds des conseils pour mettre en œuvre des pratiques qui améliorent l'efficacité des programmes de SAE et, par conséquent, augmentent les revenus et la création d'emplois pour les entreprises en croissance.
- De nouvelles preuves continuent de confirmer l'impact positif des considérations SCALE sur les programmes de SAE
- Ce rapport vise à partager ces considérations et bonnes pratiques avec les fournisseurs de SAE, les bailleurs de fonds et d'autres acteurs clés de l'écosystème des SAE afin d'améliorer l'efficacité du soutien offert aux entreprises, petites ou en croissance.





Il existe des preuves sur la manière d'aider les petites entreprises et les entreprises en croissance à stimuler le développement des marchés émergents.

**Les petites entreprises et les entreprises en croissance jouent un rôle essentiel dans le développement des marchés émergents et, bien que les programmes visant à les soutenir soient efficaces, leur impact varie considérablement.**

Les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) sont essentielles à la transformation économique. Elles créent environ 60 % des nouveaux emplois dans les marchés émergents et ont le potentiel de faire passer leur contribution au PIB de 30 % à 50 %.<sup>1,2</sup> Au sein de la catégorie des MPME se trouvent les petites entreprises et les entreprises en croissance\*, qui peuvent créer de nouveaux emplois, stimuler l'innovation et fournir des biens et des services qui répondent aux besoins des consommateurs, mais ont des difficultés à accéder aux ressources commerciales, aux connaissances et aux finances.<sup>3-5</sup> Pour que les petites entreprises et les entreprises en croissance se développent et exploitent leur potentiel, ces défis doivent être relevés.

Les incubateurs, les accélérateurs, les fournisseurs d'assistance technique et les autres entités offrant des services d'appui aux entreprises (SAE) jouent un rôle essentiel pour aider les petites entreprises et les entreprises en croissance à identifier leurs contraintes et à développer des solutions. Les SAE ont prouvé qu'ils pouvaient aider les petites entreprises et les entreprises en croissance à se développer, à améliorer leur productivité, à créer des emplois et, en fin de compte, à favoriser la transformation économique.<sup>6-8</sup>

\* Les petites entreprises et les entreprises en croissance ne sont pas un monolithe - ils peuvent être largement segmentés en quatre profils (entreprises à forte croissance, entreprises de niche, entreprises dynamiques et entreprises en voie de formalisation) en fonction de plusieurs caractéristiques clés : croissance du marché et potentiel d'expansion, profil d'innovation du produit/service et attitudes de l'entrepreneur. Les petites entreprises et les entreprises en croissance de chaque segment ont des besoins et des contraintes différents - ceux-ci peuvent être traités par des programmes SAE efficaces. Des informations plus détaillées sur chacun de ces segments sont disponibles dans le rapport CFF The Missing Middle.



SCALE est un ensemble de considérations prouvées qui distinguent les programmes de SAE rentables et ayant un impact des programmes moins efficaces

## Il existe de plus en plus de données prouvant ce qui fonctionne et peut augmenter l'efficacité des programmes SAE

En 2013, Argidius a lancé une stratégie visant à améliorer l'efficacité et la portée des SAE. Ils ont financé une variété de prestataires de SAE pour fournir des services à des dizaines de milliers de petites entreprises et d'entreprises en croissance de tailles, d'âges et de profils différents. Chaque engagement demandait si, comment et pourquoi les petites entreprises et les entreprises en croissance étaient soutenues dans leur croissance. La collecte de données quantitatives et qualitatives standardisées a été intégrée dans chacune des subventions triennales, des évaluations indépendantes ont été réalisées pour plus de 30 projets, et la mesure et la gestion de l'impact des organisations soutenues ont fait l'objet d'un investissement important.

Parallèlement, des recherches solides ont été financées et suivies, les données issues de la recherche universitaire ont été examinées et synthétisées ; et Argidius a tiré parti de son réseau pour apprendre de l'expérience des autres.

En analysant les tendances dans les données, cinq considérations clés ont émergé qui distinguent les programmes SAE rentables et percutants des programmes moins efficaces. Ceux-ci sont codifiés sous l'acronyme SCALE.

SCALE est conçu comme un ensemble de considérations utiles plutôt que comme un cadre normatif. Il a pour but d'aligner les fournisseurs de SAE et les bailleurs de fonds sur un langage commun et des objectifs partagés afin que les programmes puissent être conçus et ajustés efficacement sur la base des meilleures pratiques pour atteindre la croissance des petites entreprises et des entreprises en croissance. Bien que chaque considération puisse être mise en œuvre en tant qu'élément autonome, lorsqu'elles sont mises en œuvre ensemble, elles ont le potentiel de se renforcer mutuellement.



## Des données émergentes continuent de renforcer l'impact des considérations d'échelle sur la performance des programmes de SAE

### Les mesures prises par les prestataires de SAE pour intégrer les considérations SCALE ont contribué à renforcer leur impact et leur efficacité.

L'intégration des considérations SCALE, même sous forme de simples ajustements, peut conduire à des améliorations tangibles en termes de revenus et de création d'emplois. Par exemple, à la suite d'une évaluation conjointe avec Argidius, Bpeace a apporté deux modifications à ses programmes pour les aligner sur les considérations SCALE. Ils ont introduit des frais pour les clients et ont ajusté le calendrier et l'intensité de la prestation. Grâce à ces changements relativement mineurs, ils ont constaté une amélioration significative des performances de leurs cohortes. La nouvelle cohorte a généré 3,4 millions de dollars de revenus supplémentaires et 62 emplois à temps plein en seulement un an, alors qu'une cohorte précédente qui avait reçu un soutien dans le cadre du modèle original a généré 180 000 dollars de revenus supplémentaires et 32 emplois après deux ans.

Il existe un ensemble de preuves qui continuent de renforcer la logique derrière SCALE. Par exemple, un essai récent a montré que l'internalisation ou l'externalisation de certaines fonctions était particulièrement efficace pour faire développer les entreprises, plus que le conseil ou la formation.<sup>18</sup> Ce résultat s'appuie sur les constatations suivantes: i) la **résolution** efficace des problèmes conduit à la croissance ; ii) les problèmes liés à certaines fonctions, dans ce cas la finance et le marketing, peuvent être **résolus** plus efficacement en apportant des compétences déjà disponibles sur le marché plutôt qu'en développant de nouvelles compétences en interne ; iii) l'utilisation de mécanismes permettant aux entreprises d'être **facturées** pour les services au fil du temps conduit à des résultats durables ; iv) des critères de sélection et de diagnostic efficaces ont permis de s'assurer que le soutien est ciblé sur les entreprises appropriées ; et v) dans ce cas, une méthodologie d'évaluation robuste a été déployée pour **apprendre** ce qui fonctionne.

L'impact de SCALE est démontré dans d'autres ensembles de données et évaluations accessibles au public, ainsi que dans un nombre croissant d'études universitaires solides. Donc, si vous soutenez des entreprises, ou financez celles qui le font, vous devriez réfléchir à la façon dont SCALE pourrait être appliqué à votre travail.



*“Pour maximiser l'impact, nous voulons aider les prestataires de SAE à atteindre les normes les plus élevées possible. SCALE est un moyen d'y parvenir.”*

Nicholas Colloff  
Directeur Général  
d'Argidius Fondation





Toutefois, avec SCALE on s'intéresse moins à ce que vous faites, mais plus à la manière dont vous le faites

**L'amélioration des performances et de l'impact dépend davantage de la manière dont les considérations SCALE sont mises en œuvre que des considérations elles-mêmes.**

La plupart des prestataires de SAE mettent en œuvre les considérations SCALE dans une certaine mesure, mais la simple mise en œuvre en elle-même n'aura pas nécessairement d'impact.<sup>19-23</sup> Il existe une série de bonnes pratiques, ou dimensions, liées à chaque considération qui fournissent des orientations claires sur la façon de les intégrer efficacement dans vos programmes et votre organisation.

Ces dimensions sont décrites dans les pages suivantes et sont expliquées plus en détail dans le rapport final avec des exemples de la manière dont les organisations exemplaires les intègrent.

## À propos du rapport final

### Contenu du rapport

Le rapport comprend quatre sections

- **Section 1:** présente SCALE et les preuves de l'efficacité des SAE.
- **Section 2:** fournit des preuves détaillées pour chaque considération et des orientations sur la façon de les mettre en œuvre, en soulignant les bonnes pratiques d'organisations qui les adoptent. Elle comprend également des conseils pour les bailleurs de fonds sur la façon d'aider les prestataires de SAE à mettre en œuvre SCALE.
- **Section 3:** offre des informations détaillées sur six prestataires de SAE qui ont obtenu des résultats exceptionnels en matière de croissance des revenus, de création d'emplois et de mobilisation de fonds. La plupart d'entre eux font partie du portefeuille d'Argidius et servent divers types d'entreprises à différents stades de croissance et dans différentes zones géographiques.
- **Section 4:** fournit des outils et des ressources pour les fournisseurs de SAE et les bailleurs de fonds désireux d'intégrer les considérations de SCALE dans leur travail.

### Comment l'utiliser?

Plutôt qu'un document à lire d'un bout à l'autre, le rapport complet se veut un document de référence que les prestataires de SAE et les bailleurs de fonds peuvent consulter. Les sections 2 à 4 contiennent un index interactif pour aider les lecteurs à trouver rapidement les informations dont ils ont besoin.

### Quand l'utiliser?

Le rapport peut être utilisé à un moment critique (exemple pénétration d'un nouveau marché) ou simplement pour identifier les meilleures pratiques liées à une composante particulière du programme afin d'améliorer un programme existant. Il peut également être utilisé pour comprendre comment d'autres organisations ont mis en œuvre avec succès les considérations de SCALE.







# S

## SÉLECTIONNER la bonne entreprise

## S SÉLECTIONNER la bonne entreprise

### POURQUOI LA SÉLECTION EST ELLE IMPORTANTE *(pour en savoir plus, voir pages 17-18)*

La sélection des bonnes entreprises peut améliorer la performance.<sup>24-27</sup> Elle permet aux prestataires de services d'identifier les entrepreneurs qui sont motivés pour se développer<sup>28-29</sup> et de former des cohortes d'entrepreneurs homogènes permettant l'apprentissage entre pairs.<sup>30</sup> En outre, les prestataires de services peuvent mieux comprendre les besoins des entreprises et adapter leur programme pour y répondre.<sup>31</sup>

### COMMENT METTRE EN ŒUVRE UNE SÉLECTION EFFICACE *(pour en savoir plus, voir pages 19-27)*

- Établissez des critères de sélection clairs pour établir le profil de l'entreprise.
- Prenez les recommandations des participants actuels et passés et d'autres personnes de l'écosystème.
- Fixez des attentes claires et réalistes pour les entreprises.
- Segmentez le portefeuille et adaptez l'approche.
- Faites de la sélection un processus en plusieurs étapes afin d'évaluer périodiquement les partenariats et d'allouer des ressources aux entreprises les plus engagées qui peuvent tirer le plus de valeur du programme.
- Intégrez un système de feedback pour informer les critères de sélection à l'avenir.

### COMMENT LES ORGANISATIONS EXEMPLAIRES ONT-ELLES MIS EN ŒUVRE SCALE



Pages 75-80

- Adaptation des critères de sélection pour segmenter les entreprises afin de les mettre en relation avec le programme le plus pertinent.
- Amélioration du processus de sélection en tirant parti de son réseau, y compris la sélection en plusieurs étapes, et en investissant dans une équipe dédiée.



Pages 86-90

- Affinement des critères de sélection pour s'assurer que le segment cible a été atteint
- Exploitation d'un réseau de représentants locaux pour identifier des clients potentiels



Pages 98-104

- Création de comités de sélection pour choisir les entrepreneurs en fonction de leur adéquation avec le segment cible du programme.
- Intégration de la sélection par les pairs dans une approche de sélection en plusieurs étapes.

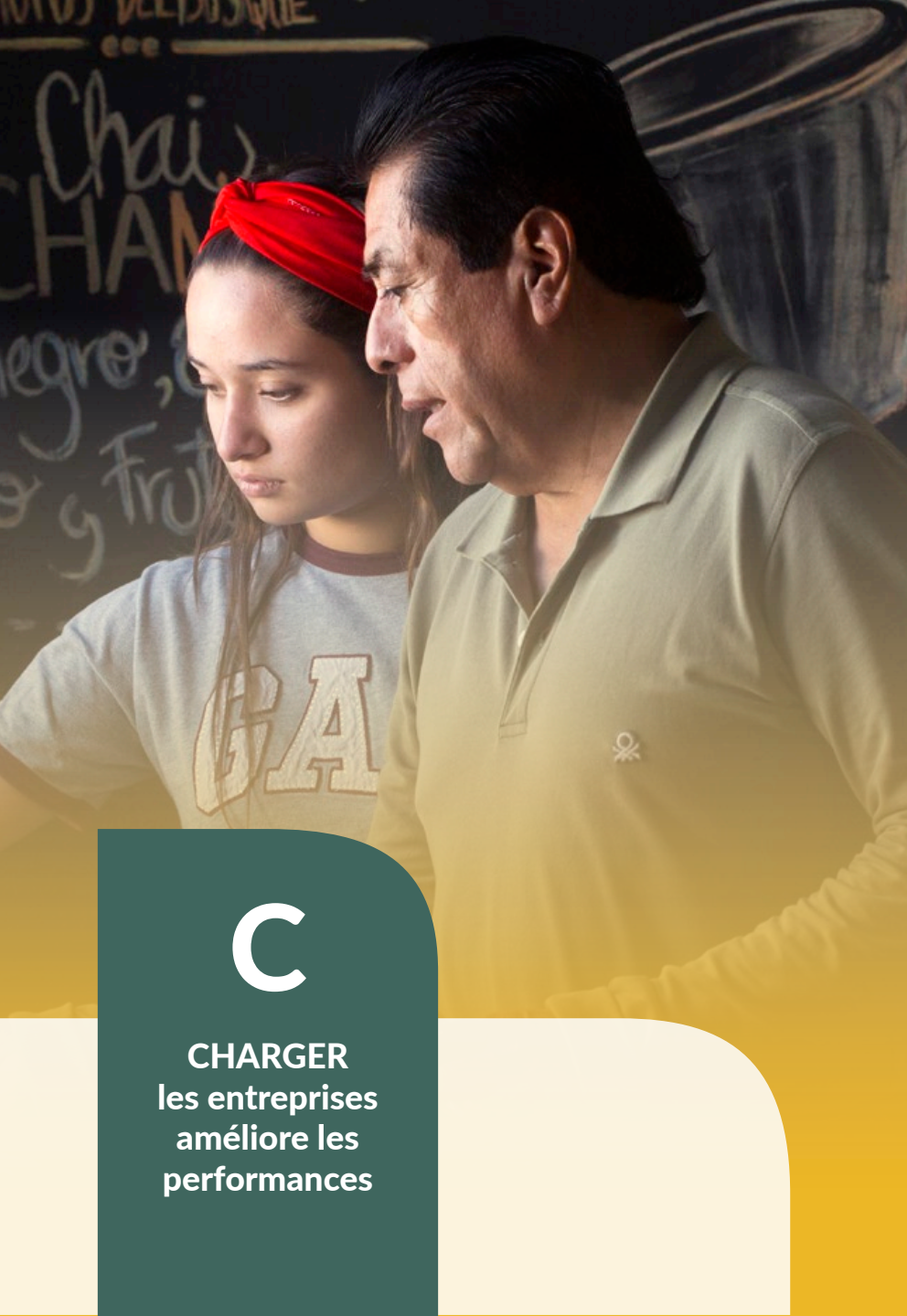


Pages 105-110

- Définition du segment cible en identifiant les lacunes du marché régional.
- Évaluation des entrepreneurs sur la base non seulement de leurs idées commerciales, mais aussi de leurs valeurs.
- Intégration de perspectives multiples pour sélectionner les bonnes entreprises.







# C

**CHARGER**  
les entreprises  
améliore les  
performances

# C

**CHARGER** les entreprises améliore les performances

## **POURQUOI LA FACTURATION EST IMPORTANTE** *(pour en savoir plus, voir pages 30-31)*

La tarification est possible dans la mesure où les entreprises sont disposées à verser au moins une somme nominale.<sup>32,33</sup> Elle aide les prestataires de SAE à sélectionner les bons candidats et augmente l'engagement tout au long du programme.<sup>34,35</sup> De plus, la tarification améliore la création d'emplois et augmente le retour sur investissement.<sup>36</sup>

## **COMMENT METTRE EN PLACE LA TARIFICATION** *(pour en savoir plus, voir pages 32-33)*

- Communiquez sur l'intérêt de la tarification
- Établissez des relations basées sur la valeur de la tarification
- Définissez le niveau de tarification approprié
- Diversifiez vos sources de revenus pour renforcer votre viabilité financière\*

## **COMMENT DES ORGANISATIONS EXEMPLAIRES ONT-ELLES MISES EN ŒUVRE LA TARIFICATION?**



*Pages 81-85*

- Consultation des clients actuels et passés pour comprendre combien ils seraient prêts à payer et collaboration étroite avec le personnel pour introduire un modèle de tarification.
- Amélioration de la qualité des candidats et de l'engagement des entrepreneurs grâce à la tarification



*Pages 91-97*

- Utilisation de la communication et de la tarification pour encourager l'auto-sélection
- Introduction progressive de la tarification, en commençant par des frais minimes et en les augmentant graduellement pour identifier le bon montant.
- Expérimentation avec d'autres modèles de tarification, et pas seulement des frais initiaux.





# A

**ABORDER**  
les problèmes:  
on apprend mieux  
en résolvant les  
problèmes

## A

**ABORDER les problèmes:**  
on apprend mieux en résolvant les problèmes

### POURQUOI EST-IL IMPORTANT DE RÉSOUDRE LES PROBLÈMES *(en savoir plus aux pages 39-40)*

Aider les entrepreneurs à résoudre leurs problèmes, au lieu de leur enseigner ce que le SAE estime qu'ils devraient savoir, favorise la croissance et la productivité.<sup>37-41</sup> L'apprentissage en groupe permet d'avoir un impact à moindre coût.<sup>42</sup> En outre, des interactions régulières entre pairs pour discuter des défis commerciaux et partager des solutions peuvent conduire à de meilleurs résultats commerciaux.<sup>43,44</sup>

### COMMENT TRAITER EFFICACEMENT LES PROBLÈMES *(pour en savoir plus, voir pages 41-48)*

- Évaluez avec précision les besoins de l'entreprise
- Établissez des relations basées sur la confiance
- Facilitez l'apprentissage entre pairs qui ont été confrontés à des défis similaires
- Rendez l'enseignement commercial pertinent, attrayant et applicable
- Prévoyez du temps pour que l'apprentissage soit appliqué

### COMMENT LES ORGANISATIONS EXEMPLAIRES ONT MIS EN OEUVRE SCALE



Pages 81-85

- Promotion des interactions avec l'ensemble de l'équipe de l'entreprise pour améliorer l'impact et la profondeur de l'apprentissage.
- Raccourcissement de la durée du programme de 18 à 12 mois pour améliorer l'engagement.
- Création d'un équilibre entre le soutien personnalisé et l'évolutivité en introduisant des services à distance à faible impact.



Pages 86-90

- Conduite de plusieurs séries de discussions avec les entrepreneurs afin de comprendre leurs besoins et de leur proposer un soutien adapté.
- Offre d'un suivi aux entrepreneurs pour accompagner le changement de l'entreprise.



Pages 91-97

- Conception de programmes autour de segments ayant des besoins similaires.
- Concentration sur la transmission de compétences en prévoyant du temps pour la mise en œuvre afin d'encourager le changement de comportement.
- Réponse aux besoins communs par le biais d'un soutien de groupe, avant de se concentrer sur les besoins individuels par le biais d'une approche plus personnalisée.



Pages 98-104

- Identification des besoins sous-jacents à l'aide de méthodologies de conception centrées sur l'humain (Human Centered Design)
- Promotion de l'apprentissage par les pairs en tirant parti des cohortes
- Réduction du temps consacré aux cours magistraux au profit de la discussion, du retour d'information et de la mise en œuvre.







# L

APPRENDRE  
(pour LEARN)  
en évaluant les  
performances  
de l'entreprise

# L

APPRENDRE (pour LEARN) en évaluant les performances  
de l'entreprise

## POURQUOI L'APPRENTISSAGE EST-IL IMPORTANT? *(pour en savoir plus, voir page 51)*

Le suivi, l'évaluation et l'apprentissage (SEA) aident les prestataires de services d'aide aux entreprises et les bailleurs de fonds à comprendre si les petites entreprises et les entreprises en croissance bénéficient d'un soutien pour se développer et comment y parvenir plus efficacement. Le SEA est essentiel pour améliorer les programmes et accroître leur impact.<sup>45-49</sup> Lorsque les fournisseurs de SAE aident les entreprises à collecter et à utiliser leurs données, celles-ci peuvent améliorer leurs performances.<sup>50-53</sup>

## COMMENT METTRE EN ŒUVRE UNE SÉLECTION EFFICACE *(en savoir plus pages 52-59)*

- Choisissez le nombre minimum de données significatives et veillez à ce que les entrepreneurs tirent profit des rapports (trois indicateurs clés sont les revenus, l'emploi et l'investissement).
- Appuyez les entreprises sur la collecte et l'utilisation des données pour améliorer leurs activités
- Expérimentez différentes approches et améliorez la mise en œuvre

## COMMENT LES ORGANISATIONS EXEMPLAIRES ONT-ELLES MISES EN ŒUVRE SCALE?



Pages 75-80

- Mise en relation de l'équipe de SEA avec l'équipe de sélection, et alignement de ses indicateurs clés de performance avec ceux d'autres acteurs de l'écosystème pour comparer les résultats et promouvoir l'apprentissage continu.
- Amélioration des taux de réponse grâce à une meilleure compréhension des priorités des entrepreneurs et en procédant à des ajustements internes, entre autres approches.



Pages 81-85

- Investissement dans l'instauration de la confiance et engagement des anciens bénéficiaires pour améliorer la collecte des données.
- Rendre la collecte de données profitable aux entrepreneurs en partageant avec eux des informations sur leurs performances par rapport à celles de leurs pairs.



Pages 91-97

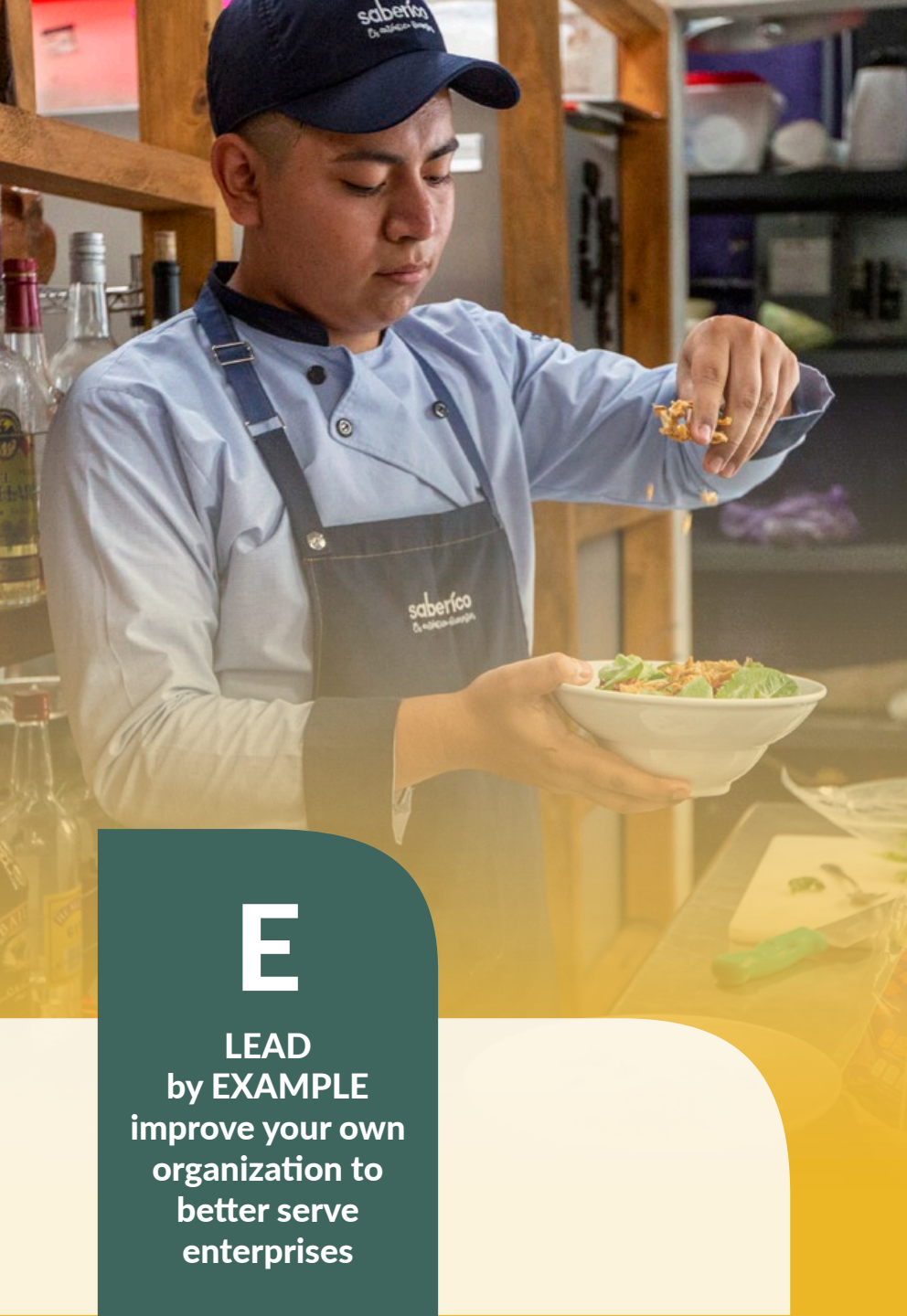
- Collecte de données sur la performance de l'entreprise et la satisfaction des entrepreneurs au fil du temps.
- Mise à profit d'un processus d'apprentissage continu pour apporter des changements progressifs à ses programmes.
- Collaboration avec des organismes extérieurs pour valider les impacts de ses programmes.



Pages 105-110

- Alignement du processus de SEA sur des cadres existants avec une évolution au fil du temps.
- Utilisation des données pour informer l'apprentissage continu à la fois pour l'entrepreneur et l'équipe.
- Essais pour définir le bon équilibre entre la quantité de données requises et la fréquence de collecte.





# E

**LEAD  
by EXAMPLE  
improve your own  
organization to  
better serve  
enterprises**

# E

**LEAD by EXAMPLE improve your own organization  
to better serve enterprises**

**POURQUOI EST-IL IMPORTANT DE DIRIGER PAR L'EXEMPLE?** *(en savoir plus à la page 62)*

Les prestataires de SAE qui relèvent leurs défis internes sont plus performants.<sup>54</sup> De plus, en investissant dans le développement organisationnel, ils peuvent atteindre une croissance à long terme et une viabilité financière.<sup>55,56</sup> Les bailleurs de fonds qui soutiennent le prestataire de SAE à relever les défis internes peuvent mobiliser davantage de ressources et d'impact.<sup>57-59</sup>

**COMMENT METTRE EN ŒUVRE UNE SÉLECTION EFFICACE** *(pour en savoir plus, voir pages 63-69)*

- Ayez une stratégie claire et ciblée.
- Mettez en place une structure de gouvernance dans votre organisation qui inclut des entrepreneurs à succès.
- Constituez une équipe bien organisée, habilitée et compétente pour permettre à votre organisation d'implémenter ses activités et de se développer.
- Diversifiez vos sources de revenus pour renforcer votre viabilité financière.

**COMMENT LES ORGANISATIONS EXEMPLAIRES ONT MIS EN ŒUVRE SCALE**

**altern**

*Pages 75-80*

- Création d'un conseil d'administration dont les membres possèdent une solide expertise individuelle, des liens avec l'écosystème et une expérience entrepreneuriale.
- Diversification des sources de financement et mise en place d'une stratégie claire.

**VillageCapital**

*Pages 98-104*

- Alignement étroit entre sa mission, sa vision et sa stratégie.
- Promotion d'une approche hautement collaborative de la levée de fonds et développement de relations avec un large éventail de bailleurs.
- Amplification de l'impact en intégrant un état d'esprit d'apprentissage dans sa stratégie.

**villgro**  
possible.

*Pages 105-110*

- Mise en place d'une structure d'équipe solide en définissant clairement les rôles et les postes nécessaires.
- Recrutement de personnel passionné et désireux d'apprendre pour minimiser l'attrition.
- Mise en place d'un conseil d'administration avec des membres qui servent de contacts dans l'écosystème et de partenaires de réflexion stratégique.





# Outils et ressources supplémentaires pour aider les bailleurs de fonds et les fournisseurs de SAE à intégrer les considérations de SCALE

### Fiche synthétique SCALE

Les petites entreprises et les entrepreneurs ont une capacité de croissance élevée. Ils peuvent avoir un impact profond sur les économies et les modes de subsistance, en particulier dans les zones émergentes.

Il a été démontré que la façon dont les bailleurs de fonds offrent aux petites entreprises et entrepreneurs des services d'appui améliore les performances des entreprises. Cependant, l'impact des programmes de SAE varie considérablement.

SCALE peut aider à alligner les priorités des SAE et des bailleurs de fonds sur un ensemble de facteurs pertinents, améliorer l'efficacité des programmes de SAE et, par conséquent, augmenter les revenus et la création d'emplois pour les petites entreprises et entrepreneurs en croissance.

SCALE peut renforcer l'efficacité de l'apprentissage en fournissant des données concrètes, en réduisant les coûts de mise en œuvre et en permettant la création d'emplois de pairs.

#### S

##### SÉLECTIONNER la bonne entreprise

- Établir des critères de sélection pour évaluer le potentiel de croissance.
- Prendre les recommandations des partenaires actuels et d'autres personnes de confiance.
- Prendre des entretiens et évaluer l'opportunité.

#### C

##### FAIRE PAYER les entreprises améliorer leurs performances

- Communiquer sur l'état de la tarification.
- Établir des relations basées sur la confiance.
- Communiquer les raisons de la tarification.
- Communiquer les raisons de la tarification.
- Communiquer les raisons de la tarification.

#### A

##### ABORDER LES PROBLÈMES : nous apprenons mieux en résolvant des problèmes

- Évaluer avec précision les besoins de l'entreprise.
- Établir des relations basées sur la confiance.
- Faciliter l'apprentissage entre pairs qui ont fait face à des défis similaires et qui les ont surmontés.
- Rendre l'engagement communautaire plus pertinent, abordable et applicable.

#### L

##### APPRENDRE en évaluant les performances des entreprises

- Choisir le nombre minimum de données significatives et utiles à ce que les entrepreneurs tirent profit des rapports.
- Appuyer les entrepreneurs sur la collecte et l'utilisation des données pour améliorer leurs activités.

#### E

##### DONNER L'EXEMPLE : améliorer son organisation pour mieux servir les entreprises

- Avoir une stratégie claire et viable.
- Mettre en place une structure de gouvernance pour garantir l'alignement et l'efficacité des interventions à l'échelle.
- Créer une culture d'apprentissage et d'innovation pour permettre à votre organisation.

CLIQUEZ ICI POUR ACCÉDER À L'OUTIL

## Public cible:

- Bailleurs de fonds, prestataires de services d'appui aux entreprises et autres acteurs de l'écosystème entrepreneurial

## Objectif:

- Fournir une vue d'ensemble des considérations SCALE

[Cliquez ici pour accéder à l'outil](#)

### Outil de diagnostic SCALE

#### 1. INTRODUCTION

##### Outil de diagnostic SCALE

C'est quoi SCALE?

En 2013, Impact a lancé une stratégie visant à améliorer l'efficacité et la portée des services d'accompagnement ciblant les petites entreprises et les entrepreneurs en croissance. Le but était de permettre aux Services d'Appui aux Entreprises (SAE) et à leurs bailleurs de fonds d'améliorer l'efficacité de soutien aux entreprises en mettant en œuvre SCALE, un ensemble de considérations basées sur des données probantes. Plutôt que d'utiliser comme cadre ou une solution standard, les organisations doivent se baser sur leurs besoins et leur contexte.

Il n'est pas nécessaire de mettre en œuvre les cinq considérations pour constater des améliorations des performances et de l'impact. Cependant, les considérations peuvent

#### S

##### SÉLECTIONNER la bonne entreprise

#### C

##### FAIRE PAYER les entreprises améliorer leurs performances

#### A

##### ABORDER LES PROBLÈMES : nous apprenons mieux en résolvant des problèmes

#### L

##### APPRENDRE en évaluant les performances des entreprises

#### E

##### DONNER L'EXEMPLE : améliorer son organisation pour mieux servir les entreprises

Pour plus d'informations sur SCALE, veuillez consulter le rapport "Comment réaliser le potentiel des Services d'Appui aux Entreprises en utilisant SCALE" et les vidéos de la chaîne [ici pour accéder à l'outil](#).

**Objectif de l'outil:**

Aider les bailleurs de fonds à mieux évaluer les prestataires de Services d'Appui aux Entreprises (SAE) en fonction des techniques données.

Aider les prestataires de Services d'Appui aux Entreprises (SAE) à évaluer dans quelle mesure leurs programmes et leurs pratiques organisationnelles sont conçus et identifiés les points d'amélioration.

**Utilisation de l'outil:**

Il y a 7 étapes à l'outil. Veuillez commencer par les instructions - onglet 2 pour les bailleurs et onglet 3 pour les prestataires de SAE. Ensuite, utilisez les onglets 4 à 6 pour évaluer votre organisation par rapport aux considérations SCALE et aux pratiques liées à l'inclusion sociale. Dans l'onglet 7, si vous ne savez pas l'onglet 7, cliquez sur la flèche à gauche de l'onglet 6. Vous trouverez un tableau de bord où vous pouvez voir la synthèse de votre outil. C'est ici que vous pouvez évaluer plusieurs programmes (prestataires de Services d'Appui aux Entreprises) ou plusieurs organisations simultanément (bailleurs de fonds). C'est de là que vous pouvez évaluer et comparer les résultats.

L'onglet 7 est un espace dédié aux notes et aux réflexions rétrospectives. Vous pouvez également l'utiliser pour noter les points que vous avez définis sur la base de vos évaluations.

**L'intention de cet outil n'est pas normative. Les organisations doivent l'adapter afin de répondre à leurs besoins spécifiques.**

CLIQUEZ ICI POUR ACCÉDER À L'OUTIL

## Public cible:

- Bailleurs de fonds et prestataires de services d'appui aux entreprises

## Objectif:

- Aider les bailleurs de fonds à mieux évaluer les prestataires de services d'appui aux entreprises en fonction de ce qui est connu pour avoir un impact
- Aider les prestataires de services d'appui aux entreprises à évaluer comment leurs programmes et leurs pratiques organisationnelles sont alignés sur ce qui fonctionne et identifier les possibilités d'amélioration

[Cliquez ici pour accéder à l'outil](#)

### Questions de réflexion rétrospective

#### S

##### SÉLECTIONNER la bonne entreprise

#### C

##### FAIRE PAYER les entreprises améliorer leurs performances

#### A

##### ABORDER LES PROBLÈMES : nous apprenons mieux en résolvant des problèmes

#### L

##### APPRENDRE en évaluant les performances des entreprises

#### OUTILS DE DE RÉFLEXION RÉTROSPECTIVE

**QU'EST-CE QUE L'OUTIL DE RÉFLEXION RÉTROSPECTIVE DE SCALE?**

Il s'agit d'un ensemble de questions liées à chacune des considérations SCALE qui vous permettent de:

- Reflexionner à la mesure dans laquelle votre organisation intègre des bonnes pratiques factuelles ainsi que les considérations d'impact dans ses programmes et ses méthodes de travail.
- Identifier ce que vous pouvez améliorer.
- Entamer une conversation sur la façon de le faire.

**QUAND UTILISER CET OUTIL**

Idéalement, cet outil doit être utilisé à un moment où vous êtes à un point de réflexion (par exemple, lorsque votre programme est terminé ou lorsque vous rédigez une proposition) ou à un moment critique lorsque vous développez une nouvelle stratégie ou entrez dans un nouveau marché.

**COMMENT UTILISER CET OUTIL**

Planifiez une session avec votre équipe. Fournissez-en avant des extraits du rapport à lire et demandez à chacun de se préparer à un brainstorming.

**AVEC QUI L'UTILISER**

Idéalement, cet outil est destiné à être utilisé par une équipe. L'objectif est de partager différentes perspectives et de réfléchir ensemble, ce qui constitue une première étape vers le changement. N'oubliez pas que le changement doit être un processus continuellement réfléchi.

CLIQUEZ ICI POUR ACCÉDER À L'OUTIL

## Public cible:

- Bailleurs de fonds et prestataires de services d'appui aux entreprises

## Objectif:

- Promouvoir la réflexion et la discussion sur les bonnes pratiques et les axes d'amélioration

[Cliquez ici pour accéder à l'outil](#)

### Ressources additionnelles

#### S

##### SÉLECTIONNER la bonne entreprise

#### C

##### FAIRE PAYER les entreprises améliorer leurs performances

#### A

##### ABORDER LES PROBLÈMES

Considération	Ressources	Organisation	Description
Sélectionner la bonne entreprise	Recherche des participants	Impact Hub	Une boîte à outils de documents d'orientation pour aider les incubateurs d'Impact à concevoir le développement d'une candidature, l'engagement des participants, la stratégie de sensibilisation et de promotion et l'organisation d'événements.
	Value Proposition Canvas	Strategyr	Utiliser pour définir les profils des clients, la valeur créée par une entreprise et la chaîne de valeur.
Faire payer les entreprises améliorer leurs performances	Un guide rapide sur la tarification basée sur la valeur	Harvard Business Review	Approche en quatre étapes de la tarification basée sur la valeur.
	DQ Sales	Whiten and Roy Partnership	Un cadre d'analyse des ventes que les prestataires de services d'appui aux entreprises peuvent utiliser pour améliorer leurs performances.
Aborder les problèmes	Social Enterprises Closing the Deal (Les entreprises sociales concluent un accord)	Stanford Social Innovation Review	Trois mythes sur la vente à des clients disposant de peu de ressources.
	Accelerating Trust Action Plan (Plan d'action pour accélérer la confiance)	Espace	Un outil interactif qui fournit des questions d'orientation pour commencer à développer des relations de confiance avec les clients et les employés.
Aborder les problèmes	Networking arches (L'architecture des réseaux)	ArgoPlus	Évalue l'impact des réseaux de pairs sur les performances des entreprises en croissance. Soutient et fournit des idées pour aider les prestataires de services d'appui aux entreprises à améliorer leurs performances.
	The Lean Startup	Eric Ries	Évalue une approche scientifique pour créer et gérer des start-ups et mettre plus de clients.
Aborder les problèmes	Business Model Canvas	Strategyr	Offre un moyen simple de communiquer et de visualiser un modèle d'affaires en développement.
	VIRAL Pathway de Village Capital	Village Capital	Un outil de diagnostic qui peut être utilisé au début et tout au long d'un programme d'investissement d'un entrepreneur, sur la base d'une matrice de critères qui évalue la valeur, le modèle économique, etc.
Aborder les problèmes	Appel au renforcement des capacités	Impact Hub	Un bref guide fourni aux incubateurs d'Impact Hub pour développer un processus de renforcement des capacités.

CLIQUEZ ICI POUR ACCÉDER À L'OUTIL

## Public cible:

- Bailleurs de fonds et prestataires de SAE

## Objectif:

- Fournir aux bailleurs et aux prestataires de services d'appui aux entreprises des preuves et des informations supplémentaires sur les bonnes pratiques de services d'appui aux entreprises

[Cliquez ici pour accéder à l'outil](#)

# BIBLIOGRAPHIE

1. The World Bank, "Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance: Improving SMEs' Access to Finance and Finding Innovative Solutions to Unlock Sources of Capital", The World Bank Group
2. Ayyagari et al., "Who creates jobs in developing countries?," Small Business Economics, 2014
3. ANDE, "ANDE at 10 Years: Impact and Influence on the SGB Sector" Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2019
4. ANDE, "Growth and Opportunity: The Landscape of Organizations that Support Small and Growing Businesses in the Developing World", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2013
5. USAID, "Accelerating Entrepreneurs: Insights from USAID's Support of Intermediaries", USAID, 2018
6. David McKenzie, "Identifying and Spurring High-Growth Entrepreneurship: Experimental Evidence from a Business Plan Competition?," The World Bank Group, 2015
7. TechnoServe, "TechnoServe Named the #1 Charity for Fighting Poverty", Technoserve, 2019
8. Mc Bruhn et al., "The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico", The World Bank Group, 2018
9. Various evaluations from the Argidius portfolio. See Argidius, "How We Work" for more details.
10. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
11. USAID, "Accelerating Entrepreneurs: Insights from USAID's Support of Intermediaries," USAID, 2018
12. David McKenzie, "Small Business Training to Improve Management Practices in Developing Countries: Reassessing the Evidence for Training Doesn't Work", The World Bank Group, 2020
13. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
14. Guttentag et al., "A Rocket or a Runway? Examining Venture Growth during and after Acceleration," Global Accelerator Learning Initiative, 2021
15. Roberts et al., "Accelerating Impact for Entrepreneurs: Lessons Learned from TechnoServe's Work with SGBs in Central America", Technoserve, 2017
16. Christopher Woodruff, "Addressing Constraints to Small and Growing Businesses", International Growth Center, 2018
17. Argidius, "Evaluation: Video Case Studies from Bpeace's Support to Dynamic Businesses"
18. Anderson et al., "Improving Business Practices and the Boundary of the Entrepreneur: A Randomized Experiment Comparing Training, Consulting, Insourcing and Outsourcing", The World Bank Group, 2020
19. Various evaluations from the Argidius portfolio. See Argidius, "How We Work" for more details
20. Davidson et al., "Does Acceleration Work? Five years of evidence from the Global Accelerator Learning Initiative," Global Accelerator Learning Initiative, 2021
21. Guttentag et al., "A Rocket or a Runway? Examining Venture Growth during and after Acceleration," Global Accelerator Learning Initiative, 2021
22. USAID, "Accelerating Entrepreneurs: Insights from USAID's Support of Intermediaries" USAID, 2018
23. McKenzie et al., "Training Entrepreneurs," VoxDevLit, 2020
24. Bardasi et al. "The Profits of Wisdom: The Impact of a Business Support Program in Tanzania", World Bank Economic Review, 2021
25. Banerjee et al., "Can Microfinance Unlock a Poverty Trap for Some Entrepreneurs?," National Bureau of Economic Research, 2019
26. Roberts et al., "What's Working in Startup Acceleration: Insights from 15 Village Capital Programs", Aspen Network of Development entrepreneurs, 2016
27. Ferhman, R., "Decoding the ABCs of Effective Enterprise Acceleration: 10 Lessons from the Social Entrepreneurship Accelerator at Duke (SEAD)", Social Entrepreneur Accelerator at Duke, 2020
28. Cooney, T.M., "Entrepreneurship Skills for Growth-Orientated Businesses" OECD, 2012
29. IPA, "Thinking like an entrepreneur: Boosting small business growth with mindset training in Togo", (2016)
30. Kutzhanova et al., "Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development", Economic Development Quarterly, 2009





# BIBLIOGRAPHIE

31. Ferhman, R., "Decoding the ABCs of Effective Enterprise Acceleration: 10 Lessons from the Social Entrepreneurship Accelerator at Duke (SEAD)", Social Entrepreneur Accelerator at Duke, 2020
32. Dalberg survey of 36 organizations, Survey question "What are your reasons for not charging?", May 2021
33. Maffioli et al., "How Should Business Training be Priced? A Demand Experiment in Jamaica", The World Bank, 2020
34. McKenzie et al., "What are we Learning from Business Training Evaluations Around the Developing World?", The World Bank, 2014
35. Maffioli et al., "How Should Business Training be Priced? A Demand Experiment in Jamaica", The World Bank, 2020
36. Ibid.
37. Bando et al., "Effect of Inquiry and Problem Based Pedagogy on Learning: Evidence from 10 Field Experiments in Four Countries", Interamerican Development Bank, 2019
38. Bruhn et al., "The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico", The World Bank Group, 2018
39. Anderson et al., "Improving Business Practices and the Boundary of the Entrepreneur: A Randomized Experiment Comparing Training, Consulting, Insourcing and Outsourcing", The World Bank Group, 2020
40. Anderson et al., "Pathways to profits: Can entrepreneurship training really work for small businesses?" VoxDev, 2019
41. Roberts et al., "What's working in startup accelerations: Insights from fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
42. Iacovone et al., "Improving Management with Individual and Group-Based Consulting: Results from a Randomized Experiment in Colombia", The World Bank Group, 2019
43. Cai et al., "Interfirm Relationships and Business Performance", The Quarterly Journal of Economics, 2018
44. Woodruff, C., "Addressing Constraints to Small and Growing Businesses", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2018
45. Various evaluations from the Argidius portfolio. See Argidius, "How We Work" for more details
46. Bpeace Case Study
47. Astebro et al., "Impact Measurement Based on Repeated Randomized Control Trials: The Case of a Training Program to Encourage Social Entrepreneurship", 2021
48. TechnoServe, "Accelerating Impact for Entrepreneurs", TechnoServe, 2017
49. Anderson et al., "Improving Business Practices and the Boundary of the Entrepreneur: A Randomized Experiment Comparing Training, Consulting, Insourcing and Outsourcing", The World Bank Group, 2020.
50. Anderson et al., "Pathways to profits: Can entrepreneurship training really work for small businesses?", VoxDev, 2019
51. Drexler et al., "Keeping It Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb." American Economic Journal: Applied Economics, 2014
52. Arraiz et al., "Less is More: Experimental Evidence on Heuristic-Based Business Training in Ecuador", Interamerican Development Bank, 2019
53. GALLI, "A Rocket or a Runway? Examining venture growth during and after Acceleration", Global Accelerator Learning Initiative, 2021
54. Almeida et al., "Funding organizational development: a smart investment to multiply impact. Views from five foundations.", Laudes Foundation, 2020
55. MAVA Foundation, "Innovation Conservation Finance in West Africa and the Mediterranean", MAVA Foundation, 2017
56. Almeida et al., "Funding organizational development: a smart investment to multiply impact. Views from five foundations.", Laudes Foundation, 2020
57. "Pathways to grow impact: Philanthropy's Role in the Journey", Grantmaking for effective organizations, 2013
58. Almeida et al., "Funding organizational development: a smart investment to multiply impact. Views from five foundations.", Laudes Foundation, 2020
59. Claudia Genier, "MAVA OD Partner Perception Survey2020", MAVA Foundation, 2020





La fondation Argidius a pour objectif d'aider les entrepreneurs à créer des entreprises rentables et à contribuer au développement durable de leurs communautés. Nous le faisons en améliorant l'efficacité et la portée des services de développement des compétences des petites et moyennes entreprises.

Les questions et commentaires sur ce résumé peuvent être adressés à [mail@argidius.com](mailto:mail@argidius.com)

