

RAPPORT

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



---

Septembre 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 supportions 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 minimes, 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



# TABLE DES MATIÈRES

## 1

### Les Services d'Appui aux Entreprises (SAE) soutiennent efficacement la croissance des entreprises

Cette section présente les preuves de l'efficacité des SAE ainsi que cinq considérations fondamentales pour un SAE efficace.

## 2

### SCALE - Cinq considérations clés pour soutenir au mieux les entreprises

Cette section détaille chaque considération, décrit les preuves qui la sous-tendent et met en évidence les bonnes pratiques.

## 3

### Comment : études de cas de mise en œuvre de SCALE

Cette section présente des études de cas de six fournisseurs de services d'aide aux entreprises qui ont mis en œuvre de manière rentable des programmes à fort impact, pour lesquels les considérations SCALE ont joué un rôle clé dans la réussite.

## 4

### Outils et ressources

Cette section fournit des outils et des ressources pour aider les bailleurs de fonds et les fournisseurs de SAE à intégrer les considérations SCALE.



# 1

Le SAE soutient  
efficacement la  
croissance des  
entreprises



# Pourquoi SCALE ?

- Les petites entreprises et les entreprises en croissance (PEEC) 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 PEEC.
- Cependant, l'impact des programmes de SAE varie considérablement.
- En 2013, Argidius a entrepris d'identifier les meilleures pratiques 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 d'autres programmes.
- Cinq considérations fondamentales ont émergé, distinguant les programmes de SAE les plus performants (ceux 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 sur la manière de 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 PEEC.
- De nouvelles preuves continuent de renforcer l'impact positif des considérations SCALE sur les programmes 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 services d'appui aux entreprises afin d'améliorer l'efficacité du soutien offert aux petites entreprises et aux entreprises en croissance.



Les petites entreprises et les entreprises en croissance jouent un rôle important dans le développement économique des marchés émergents et de plus en plus de recherches démontrent qu'un service d'appui efficace aide ces entreprises à prospérer

### **Les petites entreprises et les entreprises en croissance (PEEC) sont essentielles à la croissance économique des marchés émergents, mais leur faible accès aux connaissances et aux ressources limite leur croissance**

Les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) créent, selon les estimations, 60 % des nouveaux emplois dans les marchés émergents et ont le potentiel d'accroître leur contribution au PIB de 30 à 50 %.<sup>1,2</sup> Elles sont donc essentielles à la transformation économique. Au sein de la catégorie des MPME, on trouve les petites entreprises et les entreprises en croissance (PEEC), un segment d'entreprises commercialement viables qui ont un potentiel et une ambition de croissance significative. Les PEEC créent de nouveaux emplois, stimulent l'innovation et fournissent des biens et services qui répondent aux besoins des consommateurs, mais elles n'ont qu'un accès limité aux ressources commerciales, aux connaissances et au financement<sup>3,4,5</sup> ce qui entrave leur développement.

### **Il est prouvé qu'un service d'appui efficace aide les PEEC à se développer**

Les incubateurs, les accélérateurs, les fournisseurs d'assistance technique, les investisseurs, les financeurs d'impact, etc. offrent des services d'assistance aux PEEC pour les aider à identifier leurs contraintes et à développer des solutions. Le service d'appui aux entreprises (SAE) consiste en un soutien non financier, par le biais de services tels que la formation, le mentorat, le conseil, le réseautage et le coaching. Un SAE efficace aide les entreprises en croissance à grandir, à améliorer leur productivité, à créer des emplois et, en fin de compte, à améliorer les moyens de subsistance et le bien-être de la population dans les marchés émergents.<sup>6,7,8</sup> Des années de recherche ont permis d'identifier des approches efficaces en matière de SAE dans une variété de segments d'entreprises\* et de types de services.<sup>9</sup>



#### **\* À PROPOS DES PETITES ENTREPRISES ET DES ENTREPRISES EN CROISSANCE (PEEC)**

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 des produits/services et attitudes des entrepreneurs. Les PEEC de chaque segment ont des besoins et des contraintes différents qui peuvent être traités par des programmes de SAE efficaces. Des informations plus détaillées sur chacun de ces segments sont disponibles dans le rapport [CFF The Missing Middles](#).

#### **À PROPOS DES SAE**

Les services d'appui aux entreprises sont des services non financiers offerts pour aider les start-ups, les MPME et les PEEC à surmonter les obstacles plus efficacement, à accélérer leur croissance et à atteindre une plus grande échelle. Ces services comprennent l'accélération, l'incubation, l'assistance technique, le coaching, le conseil et d'autres formes de soutien non financier.<sup>10</sup>



L'impact des programmes de SAE varie considérablement, et il existe des preuves convaincantes de l'origine de cette variation

### **L'impact des programmes SAE varie considérablement**

Les évaluations menées par la Fondation Argidius , GALI , USAID PACE , la Banque Mondiale et d'autres ont montré une grande variabilité de l'impact des programmes SAE sur les résultats des entreprises. Même les programmes mis en œuvre par le même prestataire de SAE utilisant la même approche et un programme d'études similaire peuvent produire des résultats très différents en termes de performance commerciale des entreprises bénéficiaires.

### **Des preuves substantielles ont révélé ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans les programmes SAE**

Les approches dans la conception, l'exécution et l'évaluation entraînent davantage de variations que le type de service offert. De nombreuses bonnes pratiques, que les programmes SAE hautement performants implémentent systématiquement pour avoir un impact, ont été identifiées. Parallèlement, certaines pratiques se sont avérées moins efficaces pour améliorer la performance des entreprises.<sup>15,16,17,18,19</sup>

**Alors, quelles pratiques fonctionnent le mieux pour aider les PEEC à grandir et à se développer?**

### **Qu'est-ce qui explique les variations d'impact entre les programmes les plus performants et les moins performants de Village Capital?**

En 2016, GALI a évalué 15 programmes Village Capital pour identifier les pratiques ayant un impact sur la performance, dont certaines sont décrites ci-dessous. Une énorme variation a été trouvée.

En moyenne, les programmes les plus performants ont généré 86 000 dollars de croissance des investissements annuels par entreprise, contre une moyenne de 28 000 dollars par entreprise dans les programmes les moins performants.

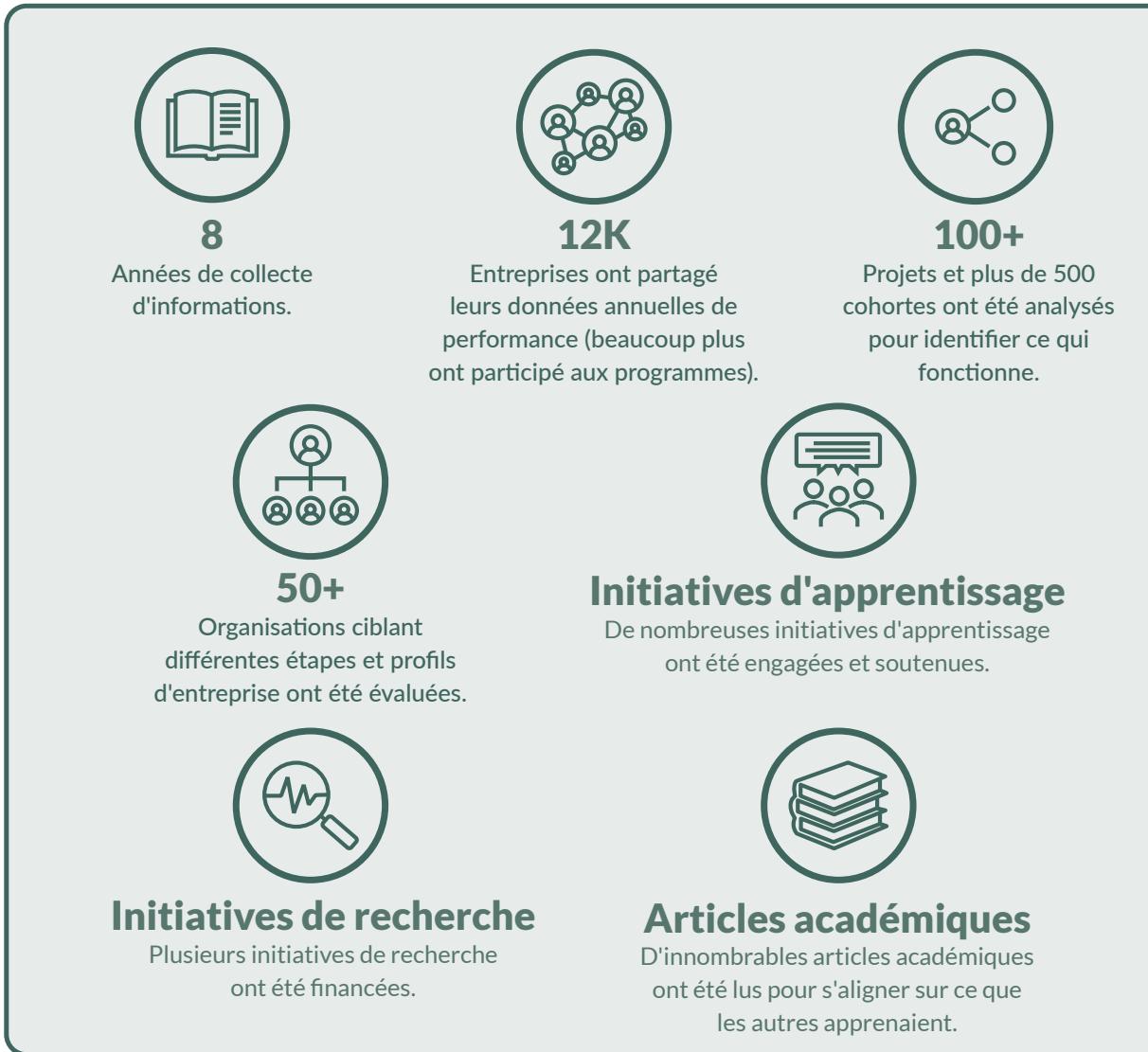
	<b>Programmes performants</b>	<b>Programmes peu performants</b>
<b>Bassin de candidats</b>	Moins de candidats, mais plus qualifiés et plus expérimentés	Plus de candidats, mais pas nécessairement plus qualifiés ou expérimentés
<b>Temps consacré aux activités liées au programme</b>	Les entrepreneurs ont plus de temps pour travailler seuls ou avec leurs équipes	Plus de temps est consacré à donner une formation classique
<b>Réseautage entre les membres de la cohorte</b>	Solides composantes de réseautage, d'apprentissage entre pairs et de collaboration	Peu d'importance accordée au réseautage, à l'apprentissage entre pairs et à la collaboration

Argidius a entrepris d'identifier les pratiques qui soutiennent le mieux la croissance des PEEC en s'appuyant sur les apprentissages tirés des programmes qu'elle finance, sur la recherche académique et les enseignements d'autres acteurs

En 2013, Argidius a lancé une stratégie visant à améliorer l'efficacité et la portée des services d'appui aux PEEC. Depuis lors, elle a financé une variété d'organisations qui fournissent des services d'appui aux entreprises tels que l'accélération, le coaching, le conseil, la mise en réseau et la formation à des dizaines de milliers de PEEC de tailles, d'âges et de profils différents.

Pour chaque programme (et non pour chaque partenaire), il a été demandé si, comment et pourquoi le soutien aux PEEC était efficace. Une collecte de données quantitatives et qualitatives standardisées a été intégrée dans chacune des subventions triennales pour ensuite mener des évaluations indépendantes pour plus de 30 projets. Enfin, ils ont investi dans la mesure et la gestion de l'impact dans les organisations soutenues.

De plus, Argidius a financé des recherches solides, examiné et synthétisé les résultats de la recherche académique et tirée parti de son réseau pour apprendre de l'expérience des autres acteurs.



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

Nicholas Colloff  
Directeur général  
Fondation Argidius



Cinq considérations clés ont émergé qui distinguent les programmes SAE rentables et efficaces des programmes moins efficaces - ces considérations sont codifiées sous le nom de SCALE

## **SCALE est basé sur des données factuelles et peut augmenter l'efficacité des programmes SAE**

Les données du portefeuille d'Argidius, de la littérature académique et des enseignements tirés d'autres bailleurs de fonds et fournisseurs de SAE ont convergé autour de cinq pratiques systématiquement adoptées par les programmes les plus performants. Cependant, ce qui distingue réellement les programmes les plus performants des moins performants, ce ne sont pas les pratiques elles-mêmes, mais la manière dont elles sont mises en œuvre.<sup>21,22,23,24,25</sup> L'analyse de ces données a donné naissance à SCALE, un ensemble de considérations qui s'avèrent augmenter l'efficacité des programmes SAE.<sup>26,27</sup>

SCALE ne se veut pas un cadre normatif ou une liste de contrôle. Il s'agit d'un ensemble de considérations utiles visant à aligner les fournisseurs de SAE et leurs bailleurs de fonds sur des pratiques éprouvées pour assurer le développement des petites entreprises et des entreprises en croissance.

### LES CINQ CONSIDÉRATIONS DE SCALE

# S

**SÉLECTIONNER**  
la bonne entreprise

▶ Cliquer ici pour en savoir plus

# C

**FAIRE PAYER**  
les entreprises améliore leurs performances

▶ Cliquer ici pour en savoir plus

# A

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

▶ Cliquer ici pour en savoir plus

# L

**APPRENDRE**  
en évaluant les performances des entreprises

▶ Cliquer ici pour en savoir plus

# E

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

▶ Cliquer ici pour en savoir plus



# De nouvelles données continuent de confirmer l'impact des considérations SCALE sur la performance des programmes SAE

## Les mesures prises par les fournisseurs de SAE pour intégrer certaines des considérations SCALE ont conduit à des augmentations notables des revenus et à la création d'emplois

Bien que les considérations de SCALE se renforcent mutuellement, ils ne sont pas inséparables. Même de petits ajustements simples effectués par les fournisseurs de SAE peuvent conduire à des améliorations tangibles, comme l'illustre l'encadré de droite.

## De nouvelles études continuent de valider l'importance des considérations SCALE sur l'impact des programmes SAE

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 développer les entreprises, plus que le conseil ou la formation.<sup>28</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) les critères de sélection et les diagnostics permettent de s'assurer que le soutien est ciblé sur les entreprises appropriées ; et v) dans ce cas, une méthodologie d'évaluation robuste permet de **COMPRENDRE** ce qui fonctionne le mieux.

Grâce à son modèle Arcadia, Open Capital Advisors adopte une approche similaire en formant et en mettant en relation les meilleurs diplômés avec les PEEC.<sup>29</sup>



### FOCUS

Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas de Bpeace.

À la suite d'une évaluation conjointe avec Argidius, Bpeace a apporté deux ajustements simples à ses programmes conformément aux considérations de SCALE - il a introduit des frais de programme pour ses clients et a ajusté le calendrier et l'intensité de la prestation pour mieux répondre aux problèmes des entrepreneurs. Grâce à ces changements relativement mineurs, Bpeace a constaté une amélioration significative des performances entre des cohortes par ailleurs similaires. 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 d'origine a généré 180.000 dollars de revenus supplémentaires et 32 emplois après deux ans.



# SCALE peut aider les fournisseurs de SAE et les bailleurs de fonds à s'aligner sur les meilleures pratiques pour mieux soutenir les PEEC

Alors que des forums comme ANDE ont contribué à soutenir une collaboration croissante entre les acteurs de l'écosystème, y compris les fournisseurs de SAE et les bailleurs de fonds qui les soutiennent, un désalignement peut se produire lorsque des attentes sont définies pour les programmes de SAE sans justifications tangibles de leur efficacité. SCALE peut aider les fournisseurs de SAE et les bailleurs de fonds à s'aligner sur les pratiques qui ont prouvé leur efficacité pour aider les PEEC à se développer et à créer des emplois.



## Comment SCALE peut-il bénéficier aux bailleurs de fonds?

- Affecter des ressources aux pratiques éprouvées pour aider les entreprises à se développer
- Utiliser des données probantes pour sélectionner les fournisseurs de services d'aide aux entreprises et orienter les résultats
- Promouvoir la collaboration pour aider à fournir des services continus aux entrepreneurs au fur et à mesure qu'ils se grandissent plutôt que d'encourager les fournisseurs de SAE à se disperser et à trop diversifier leurs offres
- Stimuler les écosystèmes SAE pour qu'ils s'appuient sur les apprentissages et continuent à améliorer la qualité des programmes SAE
- Utiliser SCALE comme point de départ d'une conversation pour s'aligner avec les bénéficiaires de subventions sur un langage commun autour des bonnes pratiques



## Comment SCALE peut-il bénéficier aux prestataires de SAE?

- Mettre en œuvre des pratiques prouvées améliorées les performances et augmenter l'impact
- Utiliser SCALE pour guider les conversations avec les bailleurs de fonds pour développer des objectifs de programme qui conduiront à des résultats probants
- Intégrer l'apprentissage continu et soutenir la création d'un impact progressif
- Renforcer l'efficacité et la pérennité de votre propre organisation
- Développer des arguments pour que les bailleurs de fonds continuer de vous soutenir au-delà de la réalisation du projet
- Incorporer SCALE aux étapes clés pour évaluer les points forts et les points à améliorer



## Comment SCALE peut-il bénéficier aux PEEC?

- Participer aux programmes SAE qui répondent à leurs besoins et soutiennent efficacement leur croissance
- Permettre aux PEEC de choisir parmi des programmes de SAE de qualité, conçus sur la base de ce qui fonctionne
- Apprendre à identifier et à résoudre les problèmes qui concernent directement leur entreprise
- Apprendre de leurs pairs et établir des liens forts avec eux
- Générer un fort retour sur l'investissement en temps et en ressources pour leurs entreprises

**Ce rapport et cette boîte à outils fourniront les informations, les conseils et l'inspiration nécessaires pour effectuer, en toute confiance, des ajustements fondés sur des données probantes et maximiser l'impact sur les PEEC.**



# 2

**SCALE – Cinq  
considérations clés  
pour accompagner  
au mieux les  
entreprises**



# L'intégration des considérations SCALE nécessite de comprendre le quoi, le pourquoi et le comment

Les pages suivantes décrivent chaque considération et son importance, en mettant l'accent sur les preuves qui la sous-tendent et sur la manière dont des prestataires de SAE l'ont intégré dans leur programmation. En outre, elles donnent un aperçu de la manière dont les bailleurs de fonds peuvent soutenir sa mise en œuvre et comment celle-ci peut intégrer une optique de genre et d'inclusion sociale.

Bien que chaque considération soit décrite indépendamment, elles se renforcent mutuellement.

## QUOI

Sélectionnez l'entreprise à laquelle votre programme peut apporter le plus de valeur ajoutée. Communiquez clairement sur l'offre et les attentes pour permettre aux entreprises de choisir le prestataire de SAE qui répond le mieux à leurs besoins.

**POURQUOI UNE BONNE SÉLECTION EST-ELLE IMPORTANTE?**

- Une sélection pertinente des entreprises peut améliorer les performances.
- Un processus de sélection rigoureux permet aux fournisseurs de SAE d'adapter leurs programmes aux besoins spécifiques des entreprises.
- La sélection de la bonne combinaison d'entrepreneurs facilite l'apprentissage entre pairs au sein des cohortes.
- La sélection permet aux prestataires de services d'identifier les entrepreneurs qui sont motivés pour se développer et prêts à faire les changements nécessaires pour réussir.

**Le succès a été de parier sur l'équipe de sélection au bon moment. Elle nous a permis d'exécuter des programmes simultanés et nous a donné l'opportunité d'évoluer.**

Daniel Buchbinder  
PDG  
Altema

Focus alternance

Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas d'Altema.  
Altema a constaté que la sélection était inégalitaire et n'apportait pas de bénéfices aux entrepreneurs. En réponse, elle s'est concentrée sur trois aspects : (i) l'amélioration de la qualité de la sélection des candidats, (ii) l'assurance que les entrepreneurs soient mis en relation avec les bons programmes (iii) la mise en place d'un système de feedback continu pour aider les entrepreneurs à évaluer régulièrement les partenariats et d'ajuster des ressources aux entreprises qui sont les plus engagées et qui peuvent tirer le plus de valeur du programme.

Mettre en place un système de feedback pour informer les critères de sélection à l'avenir.

14

## POURQUOI

**JABORER LES PROBLÈMES - ON APPRENDS MIEUX EN RÉSOLVANT DES PROBLÈMES**

Les programmes les plus performants visent à aider les entreprises à diagnostiquer et à résoudre leurs problèmes.

Aider les entrepreneurs à résoudre leurs problèmes au lieu de leur apprendre ce qu'ils devraient savoir favorise la croissance et la productivité.

Les entrepreneurs apprennent mieux en résolvant des problèmes.<sup>11</sup> Des recherches ont montré que la formation commerciale traditionnelle, avec un enseignant qui transmet des connaissances théoriques à un étudiant, a un effet limité sur les performances des entreprises, alors que les approches qui aident les entrepreneurs à diagnostiquer et à résoudre leurs problèmes améliorent les résultats commerciaux. Les services de conseil aident les entreprises à résoudre des problèmes commerciaux et à améliorer leur performance. Ces méthodes sont moins coûteuses que l'emploi et les salaires.<sup>12</sup> Par ailleurs, le recours à des experts par le biais de l'externalisation et de l'internalisation s'est également avéré améliorer les résultats commerciaux et peut être plus rentable que le renforcement des compétences par le biais de la consultation.<sup>13</sup>

La formation commerciale peut être efficace si elle fournit un contenu pertinent. Par exemple, une étude menée en Afrique du Sud a démontré qu'une formation commerciale qui a été adaptée aux besoins des entreprises, plus précisément, les entreprises sans expérience préalable obtient bénéfice de l'accès mis sur la croissance par la formation en marketing, tandis que les entreprises établies ont davantage profité de l'accès mis sur la réduction des coûts par la formation financière.<sup>14</sup>

Enfin, le travail en équipe, avec des pairs et des mentors, améliore les performances des entreprises plus que les activités "en classe".<sup>15</sup>

39



## COMMENT

**APPRENDRE EN ÉVALUANT LES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE**

Definissons comment évaluer nos programmes. Les ECR contribuent aux connaissances collectives du secteur en fournisant des preuves solides de l'impact des programmes. Cependant, il est tout aussi important de mesurer la possibilité d'apporter des modifications pendant que l'essai est en cours. Pour l'assurer que les investissements dans les programmes sont rentables, il est nécessaire d'évaluer les performances du programme jusqu'à ce que l'on ait trouvé un modèle solide, puis prouver son impact.<sup>16</sup>

Un ECR a du sens surtout pour les programmes à grande échelle et soutenu sur un grand nombre de participants. Cependant, pour les petites, des alternatives, telles que les tests A/B, peuvent être plus appropriées. Les résultats ne sont peut-être pas aussi conclusifs, mais ils peuvent fourrir des informations précieuses sur les coûts. Les tests A/B peuvent également être utiles lors de l'évaluation de programmes ayant un ECR.

**FOCUS**

Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas de TechnoServe.  
TechnoServe est une organisation axée sur les données qui cherche constamment à identifier les compétences et les pratiques du programme qui sont les plus efficaces pour aider les entrepreneurs dans toute l'organisation.

Lors de l'évaluation d'un nouveau programme, TechnoServe teste occasionnellement différentes méthodologies sur des cohortes et valide ce qui fonctionne le mieux. L'effet d'apprécier tellement que les tests A/B. La conception de ces tests est inspirée par plusieurs fois jusqu'à ce qu'ils soient suffisamment validés pour être validés par un ECR.

**BONNES PRATIQUES**

- Utiliser les évaluations pour littérer la conception du programme.
- Se débarrasser rapidement de ce qui ne fonctionne pas.
- Faire le lien entre la satisfaction des participants et l'impact du programme.
- Continuer à vous engager auprès des entreprises et à évaluer régulièrement le programme, car l'impact prend du temps à se manifester.
- Inviter les bailleurs à évaluer des principes C4ET, pour saisir et évaluer les programmes.
- Evaluquer des approches légères, comme le Lean Data.

35

## CONTENU

- Définition de la considération et de ses dimensions

## CONTENU

- Pourquoi la considération est-elle importante?
- Pourquoi représente-t-elle un défi?

## CONTENU

- Pour les prestataires de SAE: ce qu'il faut prendre en compte lors de la mise en œuvre des considérations SCALE
- Pour les bailleurs de fonds: comment soutenir la mise en œuvre?
- L'optique du genre et de l'inclusion sociale
- Questions pour la réflexion rétrospective

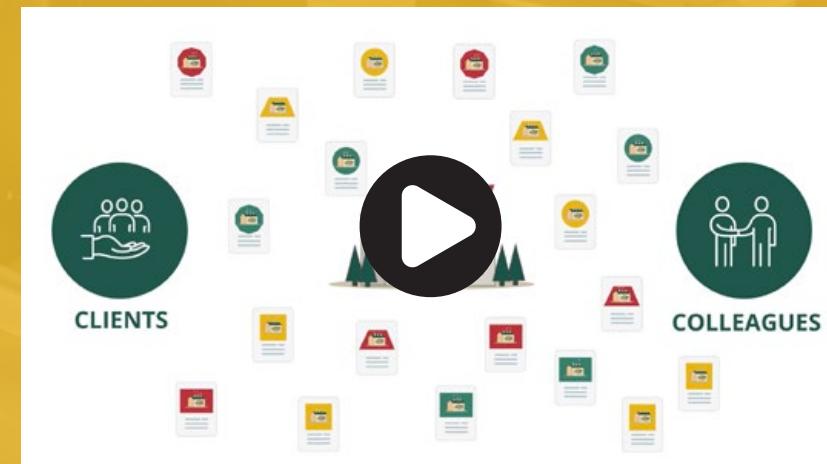


Pour chaque considération SCALE, des preuves de son importance et des conseils pratiques sur la manière de la mettre en œuvre sont partagés

	S	C	A	L	E
QUOI	<b>SÉLECTIONNER</b> la bonne entreprise  Page 16	<b>FAIRE PAYER</b> les entreprises améliore les performances  Page 29	<b>ABORDER LES</b> <b>PROBLÈMES:</b> c'est en résolvant les problèmes que nous apprenons le mieux  Page 38	<b>APPRENDRE</b> en évaluant les performances des entreprises  Page 50	<b>DONNER L'EXEMPLE:</b> améliorer son organisation pour mieux servir les entreprises  Page 61
POURQUOI	Page 17-18	Page 30-31	Page 39-40	Page 51	Page 62
COMMENT	Dimensions  Page 19-24	Page 32-33	Page 41-45	Page 52-56	Page 63-66
Dimensions	Optique genre et inclusion sociale  Page 25	Page 34	Page 46	Page 57	Page 67
Optique genre et inclusion sociale  Page 25	Considérations relatives aux bailleurs de fonds  Page 26	Page 35	Page 47	Page 58	Page 68
Considérations relatives aux bailleurs de fonds  Page 26	Questions de réflexion rétrospective  Page 27	Page 36	Page 48	Page 59	Page 69



# SÉLECTIONNER LA BONNE ENTREPRISE



Cliquez ici pour regarder une petite vidéo à propos de la sélection

La sélection consiste à identifier les entreprises et les entrepreneurs qui bénéficieront le plus de l'offre du prestataire de SAE



# S

## Sélectionner la bonne entreprise

**Sélectionnez l'entreprise à laquelle votre programme peut apporter le plus de valeur ajoutée. Communiquez clairement sur l'offre et les attentes pour permettre aux entreprises de choisir le prestataire de SAE qui répond le mieux à leurs besoins.**

### DIMENSIONS

- 1** Établissez des critères de sélection clairs pour profiler vos entreprises et entrepreneurs
- 2** Prenez les recommandations des participants actuels et passés et d'autres acteurs de l'écosystème
- 3** Établissez des attentes claires et现实的 pour les entreprises
- 4** Segmentez le portefeuille et adaptez l'approche
- 5** Faites de la sélection un processus en plusieurs étapes afin d'évaluer périodiquement les partenariats et d'allouer des ressources aux entreprises qui sont les plus engagées et qui peuvent tirer le plus de valeur du programme
- 6** Mettez en place un système de feedback pour informer les critères de sélection à l'avenir

### POURQUOI UNE BONNE SÉLECTION EST-ELLE IMPORTANTE?

- Une sélection pertinente des entreprises peut améliorer les performances
- Un processus de sélection rigoureux permet aux fournisseurs de SAE d'adapter leurs programmes aux besoins spécifiques des entreprises
- La sélection de la bonne combinaison d'entrepreneurs facilite l'apprentissage entre pairs au sein des cohortes
- La sélection permet aux prestataires de services d'identifier les entrepreneurs qui sont motivés pour se développer et prêts à faire les changements nécessaires pour réussir



### FOCUS

### alterna



Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas d'Alterna

**Alterna** a constaté que la sélection bloquait le développement des opérations. En réponse, elle s'est concentrée sur trois aspects : (i) l'amélioration de la segmentation pour s'assurer que les bons entrepreneurs soient mis en relation avec les bons programmes (ii) la mise en place d'une équipe chargée d'attirer et de sélectionner les entrepreneurs, et (iii) l'investissement dans la GRC (gestion des relations avec la clientèle) pour disposer d'un système en arrière-plan permettant d'exécuter le processus. Au bout du compte, Alterna a doublé le nombre de projets qu'elle pouvait mener en un an.

**"Le succès a été de parier sur l'équipe de sélection au bon moment. Elle nous a permis d'exécuter des programmes simultanés et nous a donné l'opportunité d'évoluer."**

Daniel Buchbinder

PDG

Alterna



Le succès d'un programme SAE dépend de son degré d'adéquation avec les besoins des entrepreneurs participants

#### Une sélection appropriée des bonnes entreprises peut améliorer les performances des programmes SAE

Une intervention bien ciblée peut avoir un impact significatif, alors que la même intervention, mal ciblée, peut n'avoir aucun impact.<sup>30</sup> Les dernières informations issues du domaine très étudié de la microfinance montrent que le microcrédit est une approche efficace pour aider les ménages à échapper à la pauvreté s'ils gèrent déjà une entreprise existante, mais qu'il n'est pas efficace pour les ménages moins entreprenants.<sup>31</sup>

Les programmes SAE performants sont plus sélectifs que les programmes SAE peu performants et ont tendance à cibler les entreprises et les entrepreneurs présentant des caractéristiques communes, notamment:<sup>32</sup>

- Les entreprises ayant déjà des revenus initiaux, mais nécessitant un investissement supplémentaire
- Les entreprises possédant une propriété intellectuelle (par exemple, des brevets)
- Les entrepreneurs ayant fait des études supérieures, ayant une expérience de l'entrepreneuriat et du management

Les prestataires de SAE qui se concentrent sur l'attraction d'un bassin restreint, mais qualifié de candidats, par le biais de références ou d'autres formes de sensibilisation, sont susceptibles d'avoir des programmes plus performants que ceux qui cherchent à attirer autant de candidats que possible.<sup>33</sup>

#### Un processus de sélection rigoureux permet aux prestataires de SAE d'adapter leur programme aux besoins de l'entreprise

Les fournisseurs de SAE doivent profiter du processus de sélection pour comprendre les besoins des entreprises et évaluer si leur programme est en mesure d'y répondre. Une fois que les besoins sont bien compris, les fournisseurs de SAE peuvent adapter leur programme pour offrir le soutien adéquat.<sup>34</sup> Ce processus peut informer la sélection future et la conception du programme.



*"Choisir le bon entrepreneur est le facteur de réussite le plus important. Vous pouvez réussir avec un projet moyen et un entrepreneur exceptionnel, mais vous ne pouvez pas réussir aussi bien avec un projet exceptionnel et un entrepreneur moyen."*

David Munnich  
Directeur général  
I&P Accélération et I&P Développement



**S**  
QUOI  
POURQUOI  
COMMENT

### La sélection de la bonne combinaison d'entrepreneurs peut permettre l'apprentissage entre pairs au sein des cohortes

Bien que les mentors et les coachs fournissent d'excellents conseils et connaissances, les entrepreneurs apprécient souvent davantage les conseils de leurs pairs. La création de communautés d'entrepreneurs dans des environnements non compétitifs peut permettre le partage des connaissances et la collaboration ainsi qu'un soutien émotionnel entre pairs.<sup>36</sup>

### La sélection permet aux prestataires de SAE d'identifier les entrepreneurs motivés pour grandir et prêts à apporter les changements nécessaires pour réussir

Former les entrepreneurs pour qu'ils développent leurs compétences n'aura qu'un effet limité s'ils ne sont pas motivés pour développer leur entreprise. Cependant, certains entrepreneurs, en particulier dans les petites et microentreprises, ont d'abord besoin de prendre conscience de leur capacité à se développer.<sup>38</sup>

Un processus de sélection rigoureux augmentera la probabilité que les entreprises motivées reçoivent la formation et le soutien dont elles ont besoin pour réussir. Voici quelques questions qui peuvent aider à identifier ces entrepreneurs:

- L'entrepreneur se consacre-t-il entièrement à son entreprise ou s'agit-il d'une activité secondaire?
- Quelles compétences l'entrepreneur possède-t-il ou lui manque-t-il?
- L'entrepreneur est-il intéressé à apprendre et disposé à apporter des changements?



### LES DÉFIS QU'UNE BONNE SÉLECTION PEUT RELEVER

- Taux d'abandon élevé avant la fin du programme
- Faible engagement tout au long du programme, car le contenu n'est pas pertinent
- Faible compatibilité des valeurs entre le prestataire de SAE et l'entrepreneur
- Cohortes dans lesquelles les entrepreneurs n'apprennent pas les uns des autres parce qu'ils ont l'impression de ne pas pouvoir partager librement les informations
- Des entrepreneurs insatisfaits en raison d'attentes mal alignées



### APERÇU DES DONNÉES<sup>39,40</sup>



des prestataires de SAE interrogés considèrent que la sélection est essentielle et centrale à leur programme



Près d'un tiers des fournisseurs de SAE interrogés déclarent rencontrer des difficultés à sélectionner les bonnes entreprises



# Une sélection réussie nécessite de définir exactement qui cibler

## 1 Définir des critères de sélection clairs pour établir le profil des entreprises et des entrepreneurs

**Identifiez le type d'entreprises pour lesquelles vous êtes le mieux placé pour apporter une valeur ajoutée**

Une fois que vous avez une proposition de valeur claire et que vous connaissez les points forts de votre programme, vous pouvez déterminer s'il faut cibler un secteur, une étape de croissance ou une taille d'entreprise spécifique.

Par exemple, certains programmes BDS disposent d'un cadre de mentors experts dans des secteurs particuliers et choisissent de se concentrer sur les entreprises de ces secteurs, tandis que d'autres préfèrent aborder les problèmes communs à de nombreuses entreprises à un stade particulier de leur développement. Vous devez également déterminer qui, au sein de l'entreprise (fondateurs, dirigeants, managers, etc.), est le mieux placé pour participer.

Sans cible précise, il est difficile d'établir les critères de sélection précis nécessaires pour attirer des candidats de qualité qui bénéficieront de votre programme.<sup>41</sup>

Pour mieux cibler un nouveau programme au démarrage, effectuez une analyse des manquements en discutant avec des entreprises et des experts du secteur.<sup>42</sup>

### Identifiez les caractéristiques communes aux candidats de haute qualité

Les entrepreneurs qui réussissent à faire évoluer leur entreprise après les programmes SAE partagent des caractéristiques communes.<sup>43,44</sup> Il est important d'identifier et d'intégrer dans vos critères de sélection ces qualités spécifiques et communes aux entrepreneurs à succès de votre programme.

Soutenir les entrepreneurs à fort potentiel de croissance peut créer des emplois grâce auxquels les jeunes peuvent développer les compétences et l'expérience nécessaires pour devenir eux-mêmes entrepreneurs.



### CARACTÉRISTIQUES COMMUNES AUX ENTREPRENEURS DIRIGEANTS D'ENTREPRISES À FORTE CROISSANCE :\*

Âge moyen de 45 ans<sup>45</sup>

Forte expérience technique et managériale dans l'équipe fondatrice<sup>46</sup>

Les membres de l'équipe fondatrice totalisent plus de 20 ans d'expérience professionnelle<sup>47</sup>

A reçu un mentorat ou un investissement de la part d'entrepreneurs à succès<sup>48</sup>

\*Les entreprises à forte croissance sont des entreprises comptant plus de 100 employés. La liste n'est pas exhaustive.



### BONNES PRATIQUES

#### EXEMPLE POUR AFFINER UN SEGMENT CIBLE POUR LES ENTREPRISES DYNAMIQUES<sup>49</sup>

##### Données démographiques générales

- 18 - 35 ans
- Vivant dans les municipalités X, Y ou Z

##### Identifiez un segment cible avec des besoins homogènes

- Au moins 6 mois d'activité
- Ventes de 300,000 à 1 million de dollars par mois

##### Identifiez les motivations et la volonté d'appliquer des changements

- Le propriétaire prend les décisions commerciales et possède au moins 50% de l'entreprise
- L'entreprise est la principale source de revenus du ménage
- La principale motivation à participer est de développer l'entreprise
- L'entrepreneur démontre son engagement à investir du temps et de l'énergie dans le projet
- L'entrepreneur possède des compétences de base en lecture, écriture et calcul

Éléments à évaluer pendant l'application

Éléments à évaluer pendant l'entretien



## [SÉLECTIONNEZ LA BONNE ENTREPRISE]

S QUOI  
POURQUOI  
COMMENT

### Évaluez si les valeurs de l'entrepreneur correspondent bien au programme

Bien qu'il soit important de prendre en compte les critères commerciaux, la sélection doit aussi être centrée sur les entrepreneurs, leurs valeurs et leurs attitudes. Recherchez des leaders positifs qui sont engagés dans leurs projets, motivés à se développer et ouverts à la mise en œuvre des leçons et des recommandations du programme.<sup>50</sup>

### Veillez à ce que les entrepreneurs puissent également sélectionner votre programme

La sélection doit être mutuelle. Mettez en place des mécanismes qui permettent aux entrepreneurs de se renseigner et de s'autosélectionner dans le programme. Communiquez clairement votre offre (voir dimension n°3). De nombreux prestataires de SAE demandent des frais de participation pour attirer les candidats qui voient suffisamment de valeur dans le programme pour payer. D'autres prestataires proposent des essais gratuits de contenus du programme ou utilisent des stratégies de marketing et de communication ciblées.



### APERÇU DES<sup>51</sup>

### Augmentation de 2 à 3 fois

Un plan de communication efficace peut favoriser l'auto-sélection et aboutir à un nombre de candidats 2 à 3 fois supérieur au nombre de places disponibles dans le segment cible.



### BONNES PRATIQUES

- Utilisez une combinaison de méthodologies pour évaluer les candidats. Envisagez:
  - Les visites d'entreprises
  - Des conversations approfondies
  - Des entretiens avec le personnel à plusieurs niveaux, pas seulement avec l'équipe de direction
  - Des questionnaires avec des données auto-déclarées
  - Des boot camp pour sélectionner les participants
- Disposez d'un outil pour collecter et analyser des indicateurs clés (par exemple, des applications, des pages web et des feuilles de calcul)
- Évaluez les entrepreneurs en fonction de leur volonté à recueillir des feedbacks
- Identifiez les canaux de communication que votre segment cible préfère
- Ayez un message clair et convaincant qui résonne avec votre public cible



### FOCUS



Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas de Bpeace

[Bpeace](#) a identifié les caractéristiques communes des anciens participants à succès et a utilisé ces informations pour affiner ses critères de sélection.

Bpeace se concentre désormais sur les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 200.000 dollars. Ce chiffre d'affaires donne une approximation de la complexité de l'entreprise qui s'aligne sur les capacités de son réseau d'experts bénévoles. Bpeace recherche également des caractéristiques de leadership très spécifiques chez les entrepreneurs qu'elle sélectionne. En fait, lors de ses visites sur place, elle vérifie même si l'entrepreneur salue ses employés par leur nom.



## [SÉLECTIONNEZ LA BONNE ENTREPRISE]

Les participants anciens et actuels qui s'intègrent bien au programme peuvent contribuer à en attirer d'autres comme eux

### 2 **Tirer parti des recommandations des participants actuels et passés et des autres membres de l'écosystème**

#### Faites la promotion des recommandations

Les entrepreneurs peuvent être très efficaces pour identifier les candidats qui conviennent à un programme,<sup>52</sup> surtout s'ils ont déjà participé au programme. Par conséquent, il est pertinent d'utiliser les anciens et les actuels participants au programme comme sources de recommandations.

D'autres acteurs, tels que les entrepreneurs à succès, les investisseurs providentiels et les fournisseurs de SAE en amont et en aval, sont également bien placés pour orienter les entrepreneurs vers des programmes de SAE spécifiques.

Cependant, il est prouvé que même les experts peuvent se tromper en prédisant qui tirera profit d'une intervention spécifique, de sorte que la recommandation ne doit jamais être le seul moyen de sélection.<sup>53,54</sup>



#### EN LA MIRA



Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas de TechnoServe

TechnoServe comprend l'importance des recommandations et les a activement encouragées, en particulier de la part des anciens participant au programme. Dans certains des programmes de TechnoServe, plus de 80 % des participants sont recommandés, ce qui permet d'améliorer le vivier de candidats et de réduire les coûts de sélection.



#### BONNES PRATIQUES

- Créez des mécanismes permettant de poursuivre le dialogue avec les entrepreneurs après la fin du programme (par exemple, des événements de réseautage)
- Impliquer les anciens participants au programme dans le processus de sélection



## La transparence est essentielle pour identifier les bons candidats



### 3 Définir des attentes claires et réalistes pour les entreprises

#### Soyez clair sur ce qui est et ce qui n'est pas inclus dans votre programme

Une proposition de valeur claire aide les entrepreneurs à comprendre ce qu'ils ont à gagner en participant à votre programme. Soyez précis et communiquez les résultats attendus en matière de croissance, de revenus ou de création d'emplois, et étayez ces affirmations par des preuves qualitatives et quantitatives.

Il est également important que les entrepreneurs comprennent, en détail, comment les résultats sont censés être atteints. Par exemple, les programmes qui font appel à des consultants doivent être très transparents sur ce que les consultants peuvent et ne peuvent pas faire pour eux.

#### Communiquez ce que vous attendez de vos candidats

Afin de décider s'il est viable de participer, les entreprises doivent clairement comprendre le niveau d'interaction et le temps qu'elles s'engagent à consacrer. Communiquez ces informations dans les documents de sensibilisation et réitez-les tout au long du processus de sélection.

#### Comprenez les motivations de vos candidats

Assurez-vous que ce qui motive les entrepreneurs à rejoindre le programme correspond à ce que vous leur offrez et attendez d'eux.

FOCUS	BONNES PRATIQUES
 Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas de VilCap  Avant le démarrage d'un programme, <a href="#">Village Capital</a> communique clairement aux entreprises ce qu'il attend d'elles. Il leur demande de s'engager à respecter ces conditions et demande une caution de 500 à 1.000 dollars. Si les entrepreneurs respectent ces engagements, ils récupèrent leurs acomptes à la fin du programme, mais dans le cas contraire, ils les perdent.	 <ul style="list-style-type: none"><li>Organisez des séances d'information ou des webinaires animés par d'anciens participants au programme</li><li>Organisez un bootcamp pour démontrer la valeur de votre programme</li><li>Recueillez les commentaires des anciens participants sur ce qu'ils ont trouvé intéressant et utilisez ces informations pour élaborer des messages susceptibles de trouver un écho auprès d'autres entrepreneurs comme eux</li></ul>





La sélection peut indiquer comment regrouper les entreprises ayant des besoins communs et ce qu'il faut leur offrir

#### 4 Segmenter le portefeuille et adapter l'approche

##### Définissez vos critères de segmentation pour vos participants

La segmentation doit avoir lieu avant le développement du portefeuille. Veillez à ce que les entreprises qui peuvent apprendre les unes des autres soient regroupées dans la même cohorte et que celles en concurrence directe ou qui sont à des stades différents de leur développement soient séparées.

##### Adaptez votre approche pour répondre aux besoins spécifiques de votre cohorte

Utilisez le processus de sélection pour explorer et identifier les besoins communs aux entreprises d'une cohorte et adaptez votre approche en conséquence.



##### FOCUS



Pour obtenir plus d'informations, consultez l'étude de cas Alterna

Alterna a conçu des gammes de services distinctes pour ses deux segments, reconnaissant que les entrepreneurs avaient des besoins différents qui ne pouvaient pas être satisfaits par un seul programme. Afin de répondre au mieux à ces divers besoins, Alterna a décidé de segmenter les services en deux catégories : débutant et avancé. Avoir des critères de sélection personnalisés pour chaque segment était essentiel pour identifier les entreprises et les faire correspondre aux bons services.



##### BONNES PRATIQUES

- Cartographiez les étapes (pré-idée, idée, établie, etc.) dans lesquelles se trouvent les entreprises que vous servez
- Identifiez les critères pour segmenter les entreprises que vous servez
- Demandez aux participants de donner leur avis sur l'adéquation de la cohorte





Tant le partenariat du programme avec les entreprises que le processus de sélection doivent être évalués en permanence

5

## Faire de la sélection un processus en plusieurs étapes afin d'évaluer périodiquement le partenariat et d'allouer des ressources aux entreprises qui sont les plus engagées et qui peuvent tirer le plus de valeur du programme

### Définissez des jalons pour réévaluer un partenariat

Une entreprise qui convenait bien à l'un de vos programmes peut ne pas convenir à tout ce que vous avez à offrir. Des évaluations périodiques vous permettent, ainsi qu'à l'entreprise, de déterminer si le partenariat vaut toujours la peine d'être investi.<sup>56</sup>

6

## Mettre en place un système de feedback pour informer les critères de sélection à l'avenir

### Évaluez et affinez votre processus de sélection pour vous assurer que vous répondez aux besoins des entreprises

Demandez aux entrepreneurs s'ils pensent que le programme leur convient. En outre, évaluez l'adéquation de votre point de vue. Utilisez ces informations pour affiner et améliorer votre processus de sélection.

Déterminez si les anciens participants qui ont obtenu les meilleurs résultats présentent des caractéristiques individuelles ou commerciales différentes et affinez vos critères de sélection en conséquence.

<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <b>FOCUS</b> </div> <p>Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas de Technoserve</p> <p>TechnoServe évalue son partenariat avec les entrepreneurs pendant toute la durée de l'engagement avec ces derniers. Par exemple, il permet aux candidats de renoncer à leur participation au cours de la première étape du programme en organisant un entretien pour comprendre les raisons de leur départ.</p>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <b>BONNES PRATIQUES</b> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagez des conversations approfondies ou des entretiens de suivi</li> <li>• Assurez une communication ouverte et un système de feedback bilatéral</li> <li>• Définissez des jalons clairs pour réévaluer les partenariats</li> </ul>
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <b>BONNES PRATIQUES</b> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisez des groupes de discussion ou des entretiens de sortie pour valider les propositions de valeur et/ou les théories du changement</li> <li>• Évaluez périodiquement le processus de sélection</li> <li>• Utilisez un outil de gestion de la relation client (GRC) pour suivre les commentaires</li> </ul>	



## La sélection doit garantir l'égalité des chances à chacun



### Optique genre

#### Utilisez un langage inclusif dans le matériel de communication

Pour les langues qui ne sont pas neutres du point de vue du genre (par exemple, l'espagnol ou l'allemand), assurez-vous que la valeur par défaut n'est pas définie sur le masculin. Utilisez des pronoms inclusifs pour vous adresser à tous les genres.

#### Incluez les femmes entrepreneures dans les images de tous les supports de sensibilisation et de communication

Évitez d'aliéner les femmes en élaborant des supports de communication dont les images ne représentent que des hommes entrepreneurs (et des femmes clientes).

#### Viser une représentation féminine dans les cohortes

Assurez-vous de manière proactive de la représentation des femmes dans toutes les cohortes. Lorsque vous ciblez des secteurs à prédominance masculine, recrutez des femmes de manière proactive.

#### Vérifiez quel pourcentage des employés d'une entreprise sont des femmes et quel pourcentage de femmes occupent des postes de direction

Lors de la sélection, recherchez les entreprises qui embauchent des femmes, ainsi que celles dans lesquelles des femmes occupent des postes de direction.

#### Contactez de manière proactive les femmes entrepreneures

Identifiez les groupes de femmes entrepreneures dans les villes et régions où vous opérez. L'inclusion est autant une question de sensibilisation active que de sélection ouverte.

#### Faites appel à d'anciens bénéficiaires en tant que modèles, mentors et sources de recommandations

### Optique inclusion

#### Incluez les minorités et les groupes marginalisés dans les images de tous les supports de communication - évitez les images avec uniquement des hommes ou des personnes de race blanche

Développez le matériel de communication avec des images qui permettent aux minorités de se sentir représentées.

#### Déterminez si votre processus de candidature et de sélection est accessible à tous les candidats

Fournir des copies papier des demandes en plus des versions numériques. Proposez des candidatures en plusieurs langues (si pertinent) et soyez conscient du temps nécessaire à un entrepreneur pour s'engager dans le processus de sélection.

#### Vérifiez quel pourcentage des employés d'une entreprise fait partie d'un groupe minoritaire ou d'un groupe marginalisé et quel pourcentage de personnes issues de minorités ou de groupes marginalisés occupe des postes de direction

Recherchez les entreprises qui embauchent une main-d'œuvre diversifiée et celles qui comptent des personnes issues de minorités ou de groupes marginalisés à des postes de direction.

#### Contactez de manière proactive les entrepreneurs issus de minorités

Identifiez et recrutez parmi les groupes d'entrepreneurs minoritaires dans les villes et les régions où vous opérez.

#### Si vous incluez une question sur le genre dans la candidature, proposez des options autres qu'"homme/femme" et ne rendez pas cette question obligatoire

#### Engagez d'anciens bénéficiaires issus de minorités et de groupes vulnérables comme modèles, mentors et sources de recommandations





Les bailleurs de fonds jouent un rôle clé pour permettre une bonne sélection

## Comment les bailleurs de fonds peuvent-ils aider les prestataires de SAE à mieux sélectionner les participants?

**Établissez un partenariat avec les prestataires de SAE qui peuvent soutenir les profils d'entreprises que vous servez**

Comprenez les domaines dans lesquels vous souhaitez investir ; identifiez les lacunes et associez-vous avec les fournisseurs de SAE qui sont les mieux placés pour agir dans ce domaine.

### Alignez-vous avec les prestataires de SAE pour permettre la meilleure sélection possible

Engagez une conversation ouverte avec les prestataires de services d'appui aux entreprises pour déterminer si l'un de vos critères les empêche de recruter les entreprises appropriées. Aidez les prestataires de SAE à élaborer une théorie du changement et un processus de sélection qui leur permettent de remplir leur mission. En outre, alignez-vous sur les motivations des entrepreneurs et soutenez leur croissance.

Pour faciliter une sélection efficace, posez-vous les questions suivantes:

- Permettez-vous aux fournisseurs de services d'appui aux entreprises de faire la meilleure sélection possible ou leur dictez-vous avec qui travailler?
- Donnez-vous le choix aux entreprises de participer ou sont-elles obligées de participer en raison de votre recommandation?

## Autres utilisations de SCALE

Envisager d'évaluer dans quelle mesure les prestataires de SAE intègrent les considérations SCALE dans leurs méthodes de travail

Cela peut vous aider à déterminer avec quels prestataires de services d'aide aux entreprises vous devez vous associer et comment les soutenir.

[Pour en savoir plus, consultez l'outil de diagnostic à la section 4.](#)



FOCUS



FOUNDATION

Small Foundation a analysé les considérations de SCALE et identifié celles qui étaient pertinentes pour leur travail. Sur la base de cette évaluation, elle a intégré des critères alignés sur SCALE dans le processus d'évaluation pré investissement.



GG

**"Pour nous, il était utile d'avoir une feuille de calcul avec des questions et des catégories. C'est de cette façon que nous avons utilisé SCALE. Nous avons pris ce qui existait et qui correspondait à notre processus. Cela n'a pas posé de problème pour nous."**

Karina Wong  
Cadre supérieur  
Small Foundation



## Questions de réflexion rétrospective



### 1 Établissez des critères de sélection clairs pour profiler les entreprises et les entrepreneurs

- Qui est votre entrepreneur et votre entreprise cible?
- Votre processus est-il efficace pour sélectionner le profil souhaité?
- À quels types d'entreprises ou profils d'entrepreneurs (et à quel stade) êtes-vous le mieux placé pour apporter une valeur ajoutée?
- Évaluez-vous si l'entrepreneur est un bon candidat?

### 2 Tirez parti des références des participants passés et actuels et d'autres personnes de l'écosystème

- Comment les candidats découvrent-ils votre programme?
- D'où viennent vos candidates?
- Développez-vous des relations avec vos participants passés et présents?

### 3 Définissez des attentes claires et现实的 pour les

- Communiquez-vous de manière claire et transparente sur votre offre aux candidats?
- Communiquez-vous de manière claire et transparente sur vos attentes vis-à-vis des candidats?
- Vos candidats peuvent-ils articuler votre proposition de valeur?

### 4 Segmentez le portefeuille et adaptez l'approche

- Est-ce que vous segmentez les entrepreneurs avant de composer vos cohortes?
- Vérifiez-vous si les pairs qui se trouvent à des stades similaires sont confrontés à des problèmes similaires lors de la segmentation de vos participants?
- Veillez-vous à ce que les concurrents directs ne fassent pas partie du même groupe?
- Évaluez-vous les besoins des entreprises avant de procéder à la segmentation?
- Utilisez-vous les données de performance et les commentaires de l'entreprise pour identifier les profils auxquels vous êtes le mieux placé pour apporter de la valeur?

### 5 Faites de la sélection un processus en plusieurs étapes pour évaluer périodiquement les partenariats et allouer des ressources aux entreprises les plus engagées et qui peuvent tirer le plus de valeur du programme

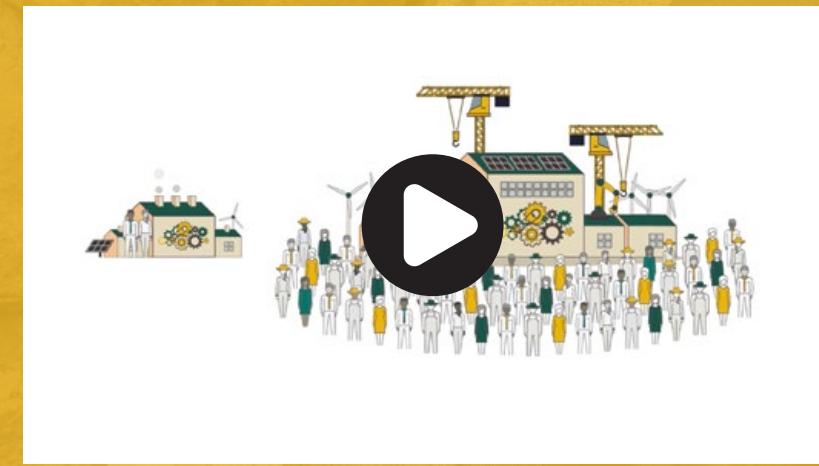
- Savez-vous si le partenariat à de la valeur pour vous et pour l'entreprise?
- Certains aspects de votre soutien sont-ils mieux adaptés à une sous-section de participants?

### 6 Intégrer un système de feedback pour informer les critères de sélection à l'avenir

- Recevez-vous un retour des entreprises sur votre processus de sélection?
- Demandez-vous aux entreprises de vous faire part de leurs commentaires sur le processus de sélection?
- Comment utilisez-vous ces commentaires?
- Quelles sont les caractéristiques des participants précédents qui ont obtenu les meilleurs résultats?



# FAIRE PAYER LES ENTREPRISES AMÉLIORE LES PERFORMANCES



▶ Cliquez ici pour regarder une courte vidéo concernant la résolution de problèmes

# La tarification peut optimiser la participation d'entrepreneurs motivés



Faire payer les entreprises améliore les performances

La tarification consiste à trouver un niveau de prix qui encourage l'engagement et l'apprentissage, sans exclure les entreprises cibles.

## DIMENSIONS

- 1 Communiquez sur l'intérêt de la tarification
- 2 Établissez des relations basées sur la valeur de la tarification
- 3 Définissez et testez le niveau de tarification approprié
- 4 Diversifiez les sources de revenus pour renforcer la viabilité financière\*.



## POURQUOI LA TARIFICATION EST-ELLE IMPORTANTE?

- La tarification permet de favoriser la création d'emplois et le retour sur investissement.
- La tarification est possible
- La tarification permet aux prestataires de SAE de sélectionner les bons candidats et augmente l'engagement dans le programme
- Des prix plus élevés stimulent l'engagement, mais peuvent exclure des entreprises cibles



### FOCUS



Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas de TechnoServe.

TechnoServe encourage ouvertement l'auto-sélection par le biais de la tarification et pense que les bonnes entreprises verront la valeur de ses services. La tarification a permis à TechnoServe d'obtenir des feedbacks de qualité de la part de ses participants, car les entrepreneurs sont plus exigeants lorsqu'ils paient. La tarification a favorisé une culture d'amélioration continue au sein de l'organisation.



**"La tarification favorise l'auto-sélection. Les bonnes entreprises voient la valeur des services. Elles sont plus exigeantes et plus disposées à fournir des feedbacks parce qu'elles ont un parti pris."**

Juan Carlos Thomas

Directeur de l'entrepreneuriat  
TechnoServe

\*La viabilité financière est abordée dans la section "Donner l'exemple". La tarification est un élément de la viabilité financière, mais pas la solution.



La tarification permet d'obtenir de meilleurs résultats en attirant les bons candidats et en augmentant l'engagement

**La tarification permet d'améliorer la création d'emplois et le retour sur investissement**

Une évaluation d'un programme de SAE qui a introduit des frais dans le cadre d'une amélioration a révélé que les entreprises participantes ont doublé le nombre d'emplois créés en deux fois moins de temps et que le retour sur investissement a été multiplié par plus de 10.<sup>57</sup>

**La tarification est possible**

Les prestataires de services d'aide aux entreprises choisissent généralement de ne pas facturer parce qu'ils pensent que cela va à l'encontre de leur mission ou supposent que les entreprises n'ont pas les moyens de payer.<sup>58</sup> Cependant, un essai réalisé en Jamaïque a permis d'explorer la volonté des microentreprises de payer pour une formation et a montré que toutes étaient prêtes à payer au moins une somme symbolique.<sup>59</sup>

**La tarification permet aux prestataires de SAE de sélectionner les bons candidats et augmente l'engagement dans le programme**

En moyenne, seuls 65% des participants assistent aux programmes de formation lorsqu'elle est gratuite.<sup>60</sup> Dans l'essai, les entreprises qui ont payé ont assisté à plus de cours que celles qui ont reçu une formation gratuite. La tarification permet d'écartier les entreprises les moins susceptibles de participer et de sélectionner celles qui espèrent en tirer le plus grand bénéfice.<sup>61</sup>



*“Grâce à la tarification, nos entrepreneurs se sont sentis davantage comme de véritables clients, et ils ont eu voix au chapitre. Depuis que nous avons commencé à faire payer, les entrepreneurs sont devenus plus exigeants sur la qualité du programme et donnent leur avis sur la manière dont nous devrions nous améliorer.”*

Alexandra Salas  
Chef des programmes  
Bpeace

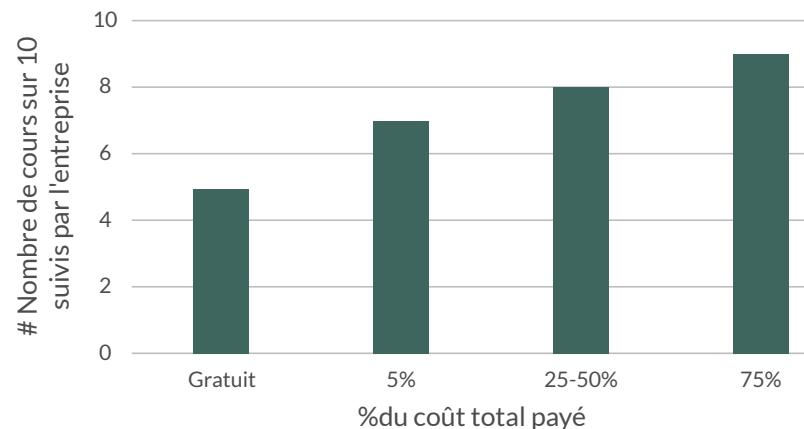


## La tarification peut optimiser la participation des entrepreneurs motivés

C  
QUOI  
POURQUOI  
COMMENT

**Des prix plus élevés stimulent l'engagement, mais peuvent exclure les entreprises cibles**

Payer plus cher incite les entrepreneurs à assister à davantage de sessions de formation et à faire plus d'efforts pour apprendre.<sup>62</sup>



Cependant, une tarification proche ou égale au coût de recouvrement total finit par exclure de nombreux entrepreneurs, ce qui rend plus coûteuse l'atteinte des chiffres de recrutement cible.<sup>64</sup> Les prestataires de services d'appui aux entreprises doivent trouver des prix qui stimulent une participation optimale sans exclure des cibles.



INFORMATIONS TIRÉES DES DONNÉES<sup>65,66</sup>



APERCU DES DONNÉES<sup>63</sup>  
Plus de 80% des organisations interrogées font actuellement payer ou envisagent de faire payer les programmes de soutien aux



entreprises.  
75% des organisations interrogées facturent 40% ou moins du coût total du programme par participant.



LES DÉFIS QU'UNE BONNE SÉLECTION PEUT RELEVER

- Un faible engagement dans le programme
- Un nombre élevé de candidats dont seul un petit nombre répondent aux critères de sélection
- Une proposition de valeur mal comprise
- Un taux d'abandon élevé
- Des participants poursuivant des programmes BDS pour des raisons autres que la formation (par exemple, subventions de financement)

Promouvoir la contribution de l'entreprise implique de communiquer la valeur du programme, et pas seulement son coût

## 1 Communiquer sur l'intérêt de la contribution

### Assurez-vous de l'adhésion du personnel

Si vous avez toujours proposé des programmes gratuits, travaillez en étroite collaboration avec votre personnel pour vous assurer qu'ils comprennent les avantages de la tarification et y adhèrent. C'est important, car ils peuvent craindre de ne pas recevoir suffisamment de demandes.

### Travaillez en étroite collaboration avec les bailleurs de fonds

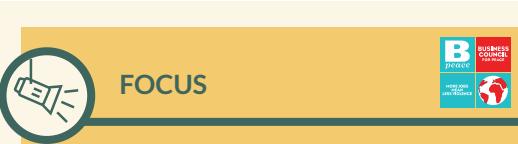
Alors que certains bailleurs de fonds encouragent activement les contributions des entreprises, d'autres sont plus prudents. Pour plaider en faveur de la tarification et développer un modèle qui répond aux besoins des bailleurs de fonds, il est important de comprendre leurs objectifs et les obstacles au soutien auxquels ils pourraient être confrontés. Illustrer l'impact positif de la tarification sur les performances peut vous aider à plaider en faveur de son intégration.

### Communiquez la valeur aux entrepreneurs

Définissez la tarification en termes de valeur monétaire et non monétaire que les entreprises peuvent s'attendre à obtenir. Utilisez les données et les commentaires des clients pour ajuster la stratégie de communication et le montant facturé. La tarification peut être un instrument permettant d'attirer les entreprises qui voient de la valeur dans le programme et sont disposées à y investir.

## 2 Établir des relations fondées sur la valeur

**Traitez les entrepreneurs comme des clients et non comme des bénéficiaires**  
 Les entrepreneurs qui paient pour des services d'appui sont plus motivés à exprimer leurs besoins et à fournir des commentaires pour améliorer le programme. Mettez en place des mécanismes pour encourager et intégrer ces commentaires.



### FOCUS



Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas de Bpeace.

Avant de facturer, Bpeace a cherché à s'aligner sur ses principales parties prenantes : clients, pairs et personnel. Elle a mené des entretiens avec les anciens bénéficiaires, analysé le marché pour comprendre si et combien les autres facturaient, et travaillé en étroite collaboration avec le personnel local pour répondre à leurs préoccupations concernant la facturation. Bien que l'introduction de frais ait entraîné une diminution de 60% des candidatures, les candidats qui ont postulé correspondent mieux aux critères de sélection de Bpeace. La première cohorte d'entreprises qui ont payé a créé deux fois plus d'emplois et le retour sur investissement (ROI) a été multiplié par plus de 10 en un an par rapport à une cohorte précédente.



### BONNES PRATIQUES

- Si vous introduisez une redevance pour la première fois, analysez et traitez les risques potentiels
- Sensibilisez le personnel local aux avantages de la tarification en vous appuyant sur des preuves et un argumentaire clairs
- Surveillez les changements résultant de la facturation (par exemple, le nombre total de candidats, le nombre de candidats qualifiés)
- Rassemblez des preuves de l'impact de la tarification et utilisez-les comme outil pour sensibiliser les parties prenantes qui n'y adhèrent pas
- Testez le niveau de prix optimal et la manière dont il est communiqué aux entreprises



### BONNES PRATIQUES

- Encouragez les commentaires des entrepreneurs
- Adaptez votre stratégie de tarification en fonction de ces commentaires



Le bon niveau de contribution doit être défini de manière itérative et centrée sur l'entrepreneur

### 3 Définir et tester le niveau de contribution approprié

#### Impliquez les entreprises dans le processus

Les contributions doivent représenter un investissement significatif tout en restant abordables pour les entreprises. Pour définir le bon montant, vous devez consulter les participants passés et actuels pour savoir ce qu'ils ont trouvé enrichissant et combien ils seraient prêts à payer pour cela. En outre, vous devez comprendre le marché et évaluer si et combien les concurrents facturent. Trouver le bon équilibre sera un processus itératif.

#### Examinez quel modèle de contribution est le plus adapté

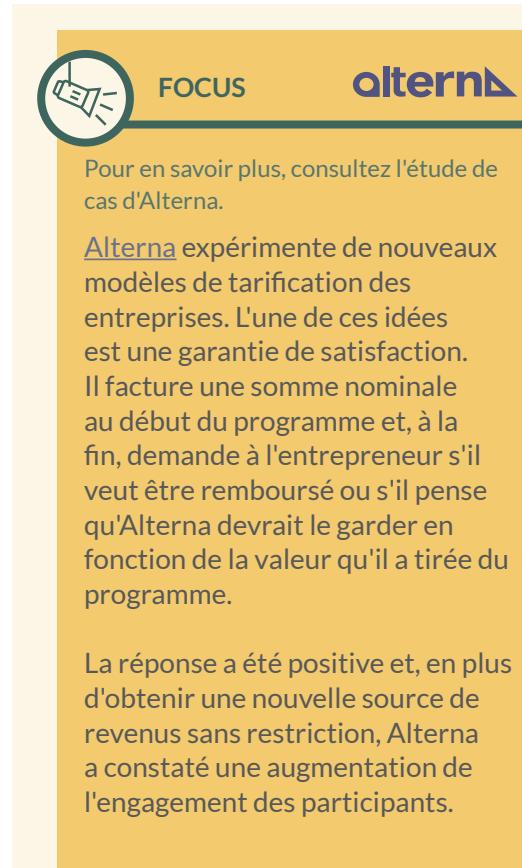
Un modèle basé sur les frais est un moyen simple pour les entreprises de contribuer, cependant, il existe plusieurs alternatives aux frais. Examinez le modèle qui convient le mieux au type de services que vous offrez. En voici quelques exemples:

- Freemium: Les entreprises obtiennent certains contenus numériques gratuitement, mais paient pour du contenu supplémentaire ou pour des services en personne et à forte valeur ajoutée
- Succès partagé\*: Les entreprises paient un pourcentage convenu de leurs revenus futurs ou de leur capital en échange de leur participation à votre programme
- Garantie de satisfaction: les entreprises paient des frais à l'avance et, à la fin du programme, en fonction de la valeur qu'elles ont reçue, décident du pourcentage des frais que le fournisseur de SAE doit conserver
- Cautions: les entreprises paient des cautions au début du programme et les récupèrent à la fin si elles répondent aux critères de participation

#### Construire une réputation d'excellence avant d'augmenter les contributions

Les entreprises seront plus disposées à contribuer aux programmes SAE dont elles pensent qu'ils auront un impact positif sur leur activité.

\* Bien que ce modèle puisse potentiellement mener vers une rentabilité financière, il est difficile à mettre en œuvre, car en plus des contraintes réglementaires, il peut être difficile de définir une valorisation sur laquelle l'entreprise et le fournisseur de BDS s'accordent.



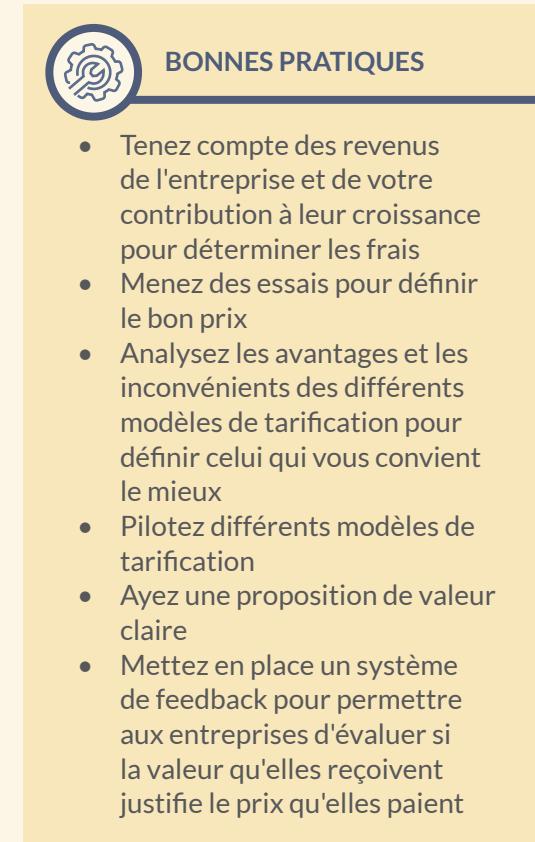
**FOCUS**

**alterna**

Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas d'Alterna.

Alterna expérimente de nouveaux modèles de tarification des entreprises. L'une de ces idées est une garantie de satisfaction. Il facture une somme nominale au début du programme et, à la fin, demande à l'entrepreneur s'il veut être remboursé ou s'il pense qu'Alterna devrait le garder en fonction de la valeur qu'il a tirée du programme.

La réponse a été positive et, en plus d'obtenir une nouvelle source de revenus sans restriction, Alterna a constaté une augmentation de l'engagement des participants.



**BONNES PRATIQUES**

- Tenez compte des revenus de l'entreprise et de votre contribution à leur croissance pour déterminer les frais
- Menez des essais pour définir le bon prix
- Analysez les avantages et les inconvénients des différents modèles de tarification pour définir celui qui vous convient le mieux
- Pilotez différents modèles de tarification
- Ayez une proposition de valeur claire
- Mettez en place un système de feedback pour permettre aux entreprises d'évaluer si la valeur qu'elles reçoivent justifie le prix qu'elles paient

La tarification est importante pour l'auto-sélection, mais elle ne doit pas conduire à l'exclusion

## Optique de genre

### Les entreprises dirigées par des femmes ont tendance à être moins

En moyenne, les entreprises dirigées par des femmes ont des bénéfices inférieurs de 34% à ceux des entreprises dirigées par des hommes. Les femmes investissent différemment et sont prêtes à sacrifier une partie de leurs marges pour prendre des décisions à plus long terme. Il est donc important d'impliquer les femmes entrepreneures dans le processus de définition du prix d'un programme BDS. Ceci est particulièrement pertinent pour les programmes SAE qui ciblent des secteurs dominés par les hommes.

Il n'a pas été démontré que le fait de facturer des prix plus élevés pour les programmes de SAE affecte négativement les femmes entrepreneures.<sup>68</sup>

**Les femmes entrepreneures utilisent souvent les bénéfices de leur entreprise pour subvenir aux besoins familiaux de base : nourriture, santé, etc. ce qui signifie qu'elles ont probablement moins d'argent à consacrer aux frais des programmes de SAE**  
Si les femmes gardent généralement le contrôle des revenus de leur entreprise, elles n'ont pas nécessairement la liberté de déterminer comment les dépenser.<sup>69</sup>



## L'optique d'inclusion

### Lorsque vous définissez le montant de la contribution des entreprises, assurez-vous que les voix des minorités et des groupes marginalisés soient représentées

Pour que les prestataires de services d'appui aux entreprises soient inclusifs, ils doivent établir des mécanismes de facturation qui permettent aux plus vulnérables d'être en mesure de payer.

### Veillez à ce que les exigences en matière de contribution n'excluent pas les populations vulnérables

Surveillez l'effet de la tarification sur la diversité des entrepreneurs de votre programme. Si vous identifiez un impact négatif, consultez activement les entrepreneurs issus de minorités et d'autres groupes vulnérables pour en comprendre la cause et remédier à la disparité.

### Offrez des bourses à des candidats qualifiés issus de minorités ou de groupes vulnérables qui ne sont pas en mesure de payer

### Déterminez si un programme distinct est nécessaire pour les groupes vulnérables qui n'ont pas les moyens de payer



Les bailleurs de fonds peuvent plaider en faveur de la tarification auprès de leurs pairs et des fournisseurs de SAE qu'ils financent

## Comment les bailleurs peuvent-ils encourager les prestataires de services d'appui aux entreprises à facturer pour améliorer l'impact?

### Plaidez en faveur de la tarification auprès d'autres bailleurs de fonds

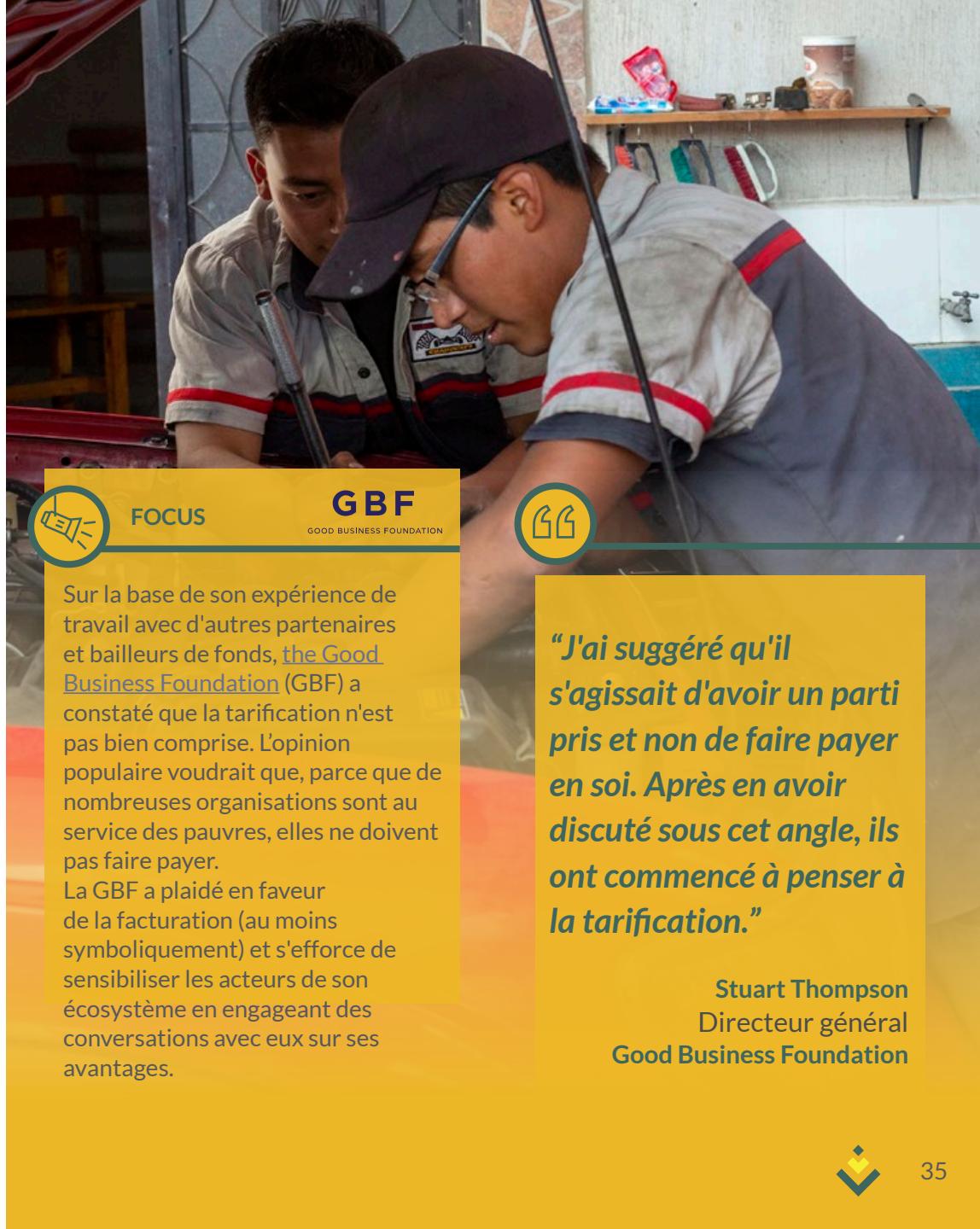
Documentez les études de cas des prestataires de services d'appui aux entreprises de votre portefeuille qui facturent leurs services, et constituez une base de preuves illustrant l'impact de la facturation sur l'engagement des entreprises pendant le programme. Partagez ces résultats avec d'autres bailleurs de fonds afin de changer la façon dont les SAE sont valorisés.

### Donnez-vous une certaine flexibilité dans les modèles de tarification

Bien que la tarification soit bénéfique, il n'existe pas de solution unique. Offrez aux prestataires de services d'appui aux entreprises la flexibilité d'adapter la facturation aux segments ou aux profils d'entreprise qu'ils desservent. Exigez un suivi pour vous assurer que les minorités et les populations vulnérables ne sont pas exclues du soutien aux entreprises en raison des frais.

### Facilitez le dialogue entre les prestataires de SAE de votre portefeuille afin qu'ils puissent tirer des enseignements de leurs expériences respectives en matière de tarification

Réunissez les prestataires de votre portefeuille pour partager les bonnes pratiques et les leçons tirées de leur expérience de mise en œuvre de différents modèles de tarification. Cela peut aider ceux qui ne font pas payer, mais qui l'envisagent à comprendre comment aller de l'avant.



**FOCUS**

**GBF**  
GOOD BUSINESS FOUNDATION

Sur la base de son expérience de travail avec d'autres partenaires et bailleurs de fonds, [the Good Business Foundation](#) (GBF) a constaté que la tarification n'est pas bien comprise. L'opinion populaire voudrait que, parce que de nombreuses organisations sont au service des pauvres, elles ne doivent pas faire payer.

La GBF a plaidé en faveur de la facturation (au moins symboliquement) et s'efforce de sensibiliser les acteurs de son écosystème en engageant des conversations avec eux sur ses avantages.

*"J'ai suggéré qu'il s'agissait d'avoir un parti pris et non de faire payer en soi. Après en avoir discuté sous cet angle, ils ont commencé à penser à la tarification."*

Stuart Thompson  
Directeur général  
**Good Business Foundation**

35

## Questions de réflexion rétrospective



### 1 Communiquez sur l'intérêt de la tarification

- Votre personnel est-il favorable à la mise en œuvre de la tarification?
- Comment les faites-vous adhérer?
- Vos bailleurs de fonds limitent-ils les contributions des entreprises?
- Avez-vous des preuves de l'impact des contributions des entreprises?
- Les entreprises sont-elles conscientes de la valeur de votre programme?
- Disposez-vous de données, de commentaires ou d'exemples d'autres cohortes pour mieux communiquer sur la manière dont votre programme crée de la valeur?

### 2 Construisez des relations basées sur la valeur

- Qu'est-ce que les entrepreneurs apprécient dans votre programme?
- Les entrepreneurs utilisent-ils ce qu'ils ont appris dans votre programme pour mettre en œuvre des changements dans leurs entreprises?
- Pourquoi les entrepreneurs paieraient-ils pour votre programme?

### 3 Définissez/testez le niveau de contribution approprié

- Combien les entrepreneurs devraient-ils payer pour votre programme?
- Savez-vous combien les entreprises sont prêtes à payer?
- Vos concurrents font-ils payer?
- Comment les entrepreneurs devraient-ils payer?
- Avez-vous exploré/piloté des modèles alternatifs?
- À quelle(s) étape(s) du programme les entrepreneurs devraient-ils payer?
- Quels changements internes devez-vous opérer pour mettre en place une tarification?



# ABORDER LES PROBLÈMES: NOUS APPRENONS MIEUX EN RÉSOLVANT LES PROBLÈMES



▶ Cliquez ici pour regarder une courte vidéo concernant la résolution de problèmes

T

En s'attaquant aux problèmes, les entrepreneurs acquièrent les connaissances et les compétences nécessaires pour éviter leur récurrence

# A

Aborder les problèmes: on apprend mieux en résolvant des problèmes

Pour résoudre les problèmes, les entrepreneurs doivent déterminer pourquoi ils sont survenus, apprendre à les résoudre et comprendre comment les éviter.

## DIMENSIONS

- 1 Évaluez les problèmes de l'entreprise avec précision
- 2 Construisez des relations basées sur la confiance
- 3 Facilitez l'apprentissage entre pairs qui font face et ont surmonté des défis similaires
- 4 Rendez la formation commerciale pertinente, engageante et pratique
- 5 Allouez du temps pour que l'apprentissage soit appliqué



## POURQUOI S'ENGAGER DANS LA RÉSOLUTION DE PROBLÈMES ET L'APPRENTISSAGE ENTRE PAIRS?

- Aider les entrepreneurs à résoudre leurs problèmes, au lieu de leur apprendre ce qu'ils "devraient savoir", favorise la croissance et la productivité
- La résolution de problèmes en groupe peut avoir un impact à moindre coût
- La promotion de l'apprentissage entre pairs pour résoudre des défis commerciaux peut avoir un impact positif sur la croissance



FOCUS



Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas de TechnoServe.

TechnoServe offrait initialement un programme théorique, mais ils se sont rendu compte que les connaissances en soi ne permettaient pas d'améliorer le fonctionnement des entreprises.

Elle a repensé son processus pour sélectionner les compétences les plus pertinentes pour chaque segment d'entreprise et a ajouté des méthodologies de changement de comportement pour aider les entrepreneurs à mettre en œuvre de meilleures pratiques.



*"La formation en elle-même peut ne pas fonctionner aussi bien. Pour qu'un entrepreneur réussisse, il n'a pas seulement besoin d'acquérir des connaissances. Il doit utiliser les compétences acquises dans la gestion de son entreprise."*

Juan Carlos Thomas  
Directeur de l'entrepreneuriat  
TechnoServe



Les programmes les plus performants visent à aider les entreprises à diagnostiquer et à résoudre leurs problèmes

**Aider les entrepreneurs à résoudre leurs problèmes au lieu de leur apprendre ce qu'ils devraient savoir favorise la croissance et la productivité**

Les entrepreneurs apprennent mieux en résolvant des problèmes.<sup>70</sup> Des recherches ont montré que la formation commerciale traditionnelle, axée sur l'enseignement d'un large éventail de sujets en un court laps de temps, a un effet limité sur les performances des entreprises, alors que les approches qui aident les entrepreneurs à diagnostiquer et à résoudre leurs problèmes améliorent les résultats commerciaux. Les services de conseil aident les entreprises à résoudre des problèmes commerciaux spécifiques et il a été démontré qu'ils augmentent la productivité, l'emploi et les salaires<sup>71</sup> Par ailleurs, le recours à des experts par le biais de l'externalisation et de l'internalisation s'est également avéré améliorer les résultats commerciaux et peut être plus rentable que le renforcement des compétences par le biais de la consultance.<sup>72</sup>

La formation commerciale peut être efficace si elle fournit un contenu pertinent. Par exemple, une étude menée en Afrique du Sud a démontré qu'une formation ciblée en marketing et en finance améliore les bénéfices. Plus précisément, les entreprises sans expérience préalable ont bénéficié de l'accent mis sur la croissance par la formation en marketing, tandis que les entreprises établies ont davantage profité de l'accent mis sur la réduction des coûts par la formation financière.<sup>73</sup>

Enfin, le travail en équipe, avec des pairs et des mentors, améliore les performances des entreprises plus que les activités "en classe".<sup>74</sup>



### **La résolution de problèmes en groupe peut avoir un impact à moindre coût**

Bien que les services de conseil individuels puissent avoir un impact positif sur la croissance et la productivité des entreprises, le coût est un obstacle à la mise à l'échelle de ce type d'intervention. Le conseil en groupe, avec des cohortes de trois à huit entreprises, peut améliorer les pratiques de gestion autant que le conseil individuel pour un tiers du coût.<sup>75</sup> Une intervention de conseil en groupe a entraîné une augmentation de six à quinze emplois, une croissance de 28 à 33 % des ventes et une hausse de 5 à 26 % des bénéfices pour les petites et moyennes entreprises du secteur des pièces automobiles en Colombie.<sup>76</sup>

### **Promouvoir l'apprentissage entre pairs pour résoudre les défis commerciaux peut avoir un impact positif sur la croissance**

Encourager les entrepreneurs qui ne sont pas des concurrents directs à interagir régulièrement et à discuter des défis commerciaux permet de partager des informations sur les fournisseurs et d'améliorer les pratiques de gestion. Cette approche peut encourager la croissance de l'entreprise et augmenter le nombre total de clients et de fournisseurs<sup>77</sup> De plus, les entrepreneurs mis en groupe avec des pairs plus expérimentés génèrent une croissance plus rapide.<sup>78</sup> La possibilité de partager des solutions et d'apprendre des autres peut expliquer pourquoi les interactions entre pairs sont l'une des composantes du programme les plus appréciées par les entrepreneurs.<sup>79</sup>

Les entrepreneurs qui font partie de réseaux de pairs affichent une croissance annuelle médiane des revenus supérieure à la définition de l'OCDE pour les entreprises à forte croissance.<sup>80</sup> La promotion de tels réseaux peut conduire à des communautés d'entrepreneurs plus cohésives et plus productives. En outre, les réseaux de soutien aux entrepreneurs sont plus efficaces lorsque des entrepreneurs prospères dirigent l'effort et servent de mentors.<sup>81</sup>



### **LES DÉFIS QUE LA RÉSOLUTION DE PROBLÈMES ET L'APPRENTISSAGE ENTRE PAIRS PEUVENT RELEVER**

- Des entrepreneurs isolés sans réseau sur lequel s'appuyer
- Un faible accès aux investisseurs
- Une faible participation et un faible engagement
- Les entrepreneurs et leurs équipes qui ne parviennent pas à changer leurs méthodes de travail après avoir participé à un programme de SAE
- Des stratégies qui ne sont pas basées sur des plans d'affaires
- Un faible souvenir des leçons tirées des programmes de SAE
- Manque de preuves sur les moyens d'améliorer les revenus, l'emploi et l'investissement



### **INFORMATIONS SUR LES DONNÉES**



**Les résultats obtenus lorsque de petits groupes d'entrepreneurs ont tenu des réunions mensuelles dans leurs locaux à tour de rôle pendant un an<sup>82</sup>**



**pour mener une intervention de consultation en groupe par rapport à une consultation individuelle<sup>83</sup>**



# Définir le problème central est la première étape pour aider les entrepreneurs à le résoudre

## 1 Évaluez les problèmes des entreprises avec précision

### Aidez les entreprises à comprendre et à définir leurs problèmes

Le problème que les entrepreneurs perçoivent initialement comme le plus critique à résoudre n'est pas toujours celui qu'ils doivent cibler. Il est essentiel de découvrir le problème central et ses causes profondes pour déterminer sur quoi concentrer le programme.

Des conversations approfondies avec les conseillers, consultants et équipes de prestataires de SAE aident les entrepreneurs à développer la confiance nécessaire pour partager des informations sur les défis auxquels leurs entreprises sont confrontées. Lorsque ces conversations sont complétées par des exercices de diagnostic, à l'aide d'outils tels que le VIRAL Pathway de Village Capital,<sup>84</sup> les entrepreneurs et ceux qui les servent peuvent mieux appréhender le problème et mieux comprendre ce qui doit être fait.

### Les interactions avec les pairs peuvent aider les entrepreneurs à définir les problèmes

Les conversations avec les pairs peuvent aider les entrepreneurs à parler plus ouvertement de leurs problèmes commerciaux et même à en identifier de nouveaux. Une fois les problèmes identifiés conjointement, les pairs peuvent s'engager dans une résolution collective des problèmes. Ces interactions se sont avérées efficaces pour augmenter la croissance.<sup>85</sup>

### Assurez-vous d'avoir l'expertise nécessaire pour répondre aux besoins des entrepreneurs

Alors que certains prestataires de SAE résolvent les problèmes communs des cohortes d'entrepreneurs, d'autres choisissent une approche plus personnalisée. Pour ces prestataires, il est important d'avoir accès à l'expertise nécessaire pour résoudre des problèmes plus spécifiques et individualisés. Les contraintes commerciales génériques ont tendance à freiner les petites entreprises et les entreprises en phase de démarrage, tandis que les contraintes techniques ont tendance à freiner les entreprises plus établies. Chacune nécessite une expertise différente.

POUR en savoir plus, consultez l'étude de cas de PUM.

Le modèle de PUM's est basé sur des interactions individuelles entre des experts bénévoles et des entrepreneurs. Il est donc essentiel d'identifier les besoins réels des entrepreneurs et de les mettre en relation avec le bon expert. Pour s'assurer que PUM comprend et peut répondre aux besoins d'un entrepreneur, l'équipe mène plusieurs discussions avec lui. D'abord, un représentant local s'entretient avec l'entrepreneur pour identifier les besoins de haut niveau, puis un spécialiste du secteur pose des questions plus ciblées sur les besoins techniques du client et évalue si PUM a la capacité d'y répondre.

- Faites preuve d'empathie pour établir des relations et comprendre les entrepreneurs sans les juger
- Utilisez des méthodologies de conception centrées sur l'humain pour comprendre le problème
- Effectuez une évaluation approfondie une fois que les entrepreneurs ont intégré le programme
- Utilisez des entretiens approfondis pour comprendre les problèmes de l'entreprise et aidez l'entrepreneur à définir les points sur lesquels il doit se concentrer
- Profitez des interactions avec les pairs pour rendre les sujets pertinents et tirer parti des expériences de toutes les personnes présentes



# Bâtir la confiance permettra le partage d'informations et la collaboration

## 2 Construisez la confiance et les relations

### Faites la promotion des relations personnelles et de l'empathie entre l'équipe du fournisseur de SAE et les entrepreneurs qu'ils servent

Bâtir la confiance exige que les consultants, les membres du personnel, les conseillers et les mentors apprennent à connaître les entrepreneurs avec lesquels ils travaillent et comprennent comment ils vivent personnellement les problèmes auxquels leur entreprise est confrontée. En faisant preuve d'empathie et en se concentrant sur la personne plutôt que sur l'entreprise, les prestataires de SAE peuvent développer des relations de confiance.

### Définissez des attentes claires quant aux comportements que vous attendez des entrepreneurs

Les entrepreneurs peuvent être réticents à partager des informations. C'est pourquoi, en tant que fournisseur de SAE, il est important de définir des attentes claires dès le début du programme. Par exemple, si le partage des problèmes, des échecs ou des informations sensibles sur l'entreprise est important pour l'apprentissage entre pairs, les entrepreneurs doivent en être informés et accepter ces conditions. Des exercices, tels que les brise-glace, où chaque entrepreneur partage un problème, peuvent encourager le partage d'informations.



FOCUS	BONNES PRATIQUES
 <p>Le CEED établit la confiance entre les entrepreneurs de son réseau en modélisant les types de comportements qu'il attend. Par exemple, lorsque de nouveaux membres assistent à un événement, un orateur partage une expérience dont ils ne parleraient pas ouvertement autrement. Cela démontre que le réseau est un environnement de confiance et encourage les nouveaux membres à s'ouvrir et à partager.<sup>86</sup></p>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Concentrez-vous sur la personne et pas seulement sur les défis auxquels l'entreprise est confrontée</li> <li>Testez différents exercices de renforcement de la confiance</li> <li>Sensibilisez le personnel, les conseillers, les mentors et les consultants sur l'importance de la confiance</li> <li>Si l'approche reste 100% à distance, soyez intentionnel dans le développement des relations</li> <li>Veillez à la cohésion du groupe</li> <li>Employez des animateurs qui savent gérer les dynamiques de groupe et de pouvoir</li> <li>Établissez des accords clairs concernant la confidentialité et la manière dont les informations sont partagées lors des sessions</li> <li>Communiquez clairement l'intérêt à court terme du partage des informations</li> </ul>



Les relations entre pairs font plus qu'améliorer l'apprentissage et faciliter le partage des connaissances, elles aident à construire une communauté

### 3 Facilitez l'apprentissage entre pairs qui font face à des défis similaires et les ont surmontés

**Formez des cohortes, en considérant chaque entrepreneur et le groupe dans son ensemble**

La bonne combinaison est importante. Visez à rassembler des entrepreneurs ayant des défis communs, même s'ils sont dans des secteurs différents. Assurez-vous que les entrepreneurs, les conseillers, les mentors et les consultants ont des valeurs similaires et sont passionnés par l'entrepreneuriat.<sup>87</sup> Lorsque vous jumelez des mentors avec des entrepreneurs, assurez-vous que la trajectoire du mentor apporte une valeur ajoutée et au moins une longueur d'avance sur celle de l'entrepreneur.

**Encouragez les interactions régulières entre pairs**

Les membres d'une cohorte qui se réunissent régulièrement dans le but explicite de favoriser les relations d'affaires fournissent un retour d'information plus pertinent à leurs pairs.<sup>88</sup> Les entrepreneurs tirent le plus de valeur des engagements avec leurs pairs dont les entreprises partagent des caractéristiques similaires, mais sont plus performantes.<sup>89</sup>

**Favoriser les relations entre pairs pour bâtir une communauté**

Lorsque les entrepreneurs se réunissent, ils se rendent compte qu'ils ne sont pas seuls face aux défis auxquels ils sont confrontés. Cela crée un sentiment de communauté. Si les rassemblements en personne sont un moyen naturel de se connecter, les restrictions sanitaires en 2020 ont nécessité un passage aux canaux numériques. À l'avenir, il sera important de trouver le bon équilibre entre les activités en ligne et les activités en présentiel.

**Promouvoir l'apprentissage collectif**

Les entreprises qui se regroupent ont tendance à améliorer les mêmes aspects de leurs pratiques de gestion. Le conseil en groupe peut augmenter la création d'emploi, les ventes et la rentabilité.<sup>90</sup>

 **FOCUS** 

Enablis Sénégal reconnaît que les réseaux sont formés par des personnes, et non par des entreprises. Elle s'attache à connaître les entrepreneurs, leurs motivations, leurs valeurs et, surtout, leurs histoires.

Une fois dans le réseau, les entrepreneurs développent un plan avec leurs principales priorités commerciales et le personnel d'Enablis travaille avec eux pour identifier là où d'autres membres peuvent les aider.<sup>91</sup>

 **BONNES PRATIQUES**

- Construisez des cohortes avec des entrepreneurs ayant des défis communs
- Si les entrepreneurs sont des concurrents directs, établissez des règles claires sur ce qui peut et doit être partagé
- Faites la promotion de l'apprentissage collectif à travers des visites dans les bureaux des autres
- Faites la promotion des interactions répétées au fil du temps pour établir des relations
- Tirez parti des communautés numériques pour connecter les entrepreneurs
- Établissez des mécanismes permettant aux entrepreneurs de continuer à s'engager une fois le programme terminé
- Dans le cas des formats à distance, consacrez du temps à la mise au point d'activités destinées à briser la glace et à encourager l'engagement de chacun



Les programmes de soutien aux entreprises devraient en priorité permettre aux entrepreneurs d'apprendre

4

## Rendez la formation commerciale pertinente, engageante et applicable

### Engagez des entrepreneurs à succès en tant que conseillers, mentors et personnels du programme

De nombreux entrepreneurs, en particulier ceux qui ont créé leur entreprise par nécessité, n'ont pas les compétences nécessaires pour la faire fonctionner. Jumeler des entrepreneurs avec des mentors qui ont réussi dans la gestion de leur propre entreprise peut augmenter les profits et les aider à trouver de meilleurs fournisseurs.<sup>92</sup>

### Trouvez un équilibre entre la théorie et la pratique

Les mentors peuvent fournir aux mentorés des informations pratiques, mais ils ne développent pas les compétences générales de gestion, qui peuvent être plus facilement acquises par le biais d'une formation ciblée ou d'approches basées sur le programme d'études inversé.<sup>93-95</sup> Combiner les mentorats avec des programmes de formation peut aider les entrepreneurs à développer leurs entreprises. Le programme d'études inversé\* vise d'abord à résoudre un problème, puis à enseigner comment éviter qu'il ne se reproduise.

### Aidez les entrepreneurs à tester leurs idées dans des environnements à faible risque

Formez les entrepreneurs à l'utilisation de méthodologies permettant de tester des prototypes de solutions et de recueillir les réactions des clients avant de les déployer. Cela peut les aider à écarter les idées qui ne fonctionneront pas dans le monde réel sans avoir à investir beaucoup de temps et de ressources.<sup>96</sup>

### Seek to continuously improve your program

Tailor your approach to the needs and profiles of the enterprise segments you serve. Seek regular feedback to identify what entrepreneurs value most as well as what is not working or is missing in order to iterate your program.

\* Un programme d'études inversé consiste à se concentrer d'abord sur la résolution de problèmes, puis sur l'apprentissage de la manière d'éviter ces problèmes à l'avenir, en passant du temps en petits groupes (6-8) pour résoudre des problèmes liés à un sujet particulier, suivi d'un apprentissage autonome lorsque c'est pertinent.



FOCUS	BONNES PRATIQUES
 Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas de VilCap <b>Village Capital</b> a minimisé le temps consacré aux cours, le plafonnant à 15 % d'un programme. Les entrepreneurs utilisent le temps restant pour créer des plans de mise en œuvre, donner et recevoir des commentaires et apporter des modifications à leurs entreprises.  Village Capital a constaté que ce changement fait une différence considérable, qui se traduit par un engagement accru, une amélioration des taux de recommandations (NPS) et des pools de candidats de meilleure qualité.	 Utilisez des outils et des méthodologies qui permettent de tester les approches avant de les développer: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Business model canvas</li> <li>o Lean start up</li> <li>o Scrum</li> <li>o Produit minimum viable et prototypes</li> <li>o Méthodologies agiles</li> </ul> • Obtenez le retour des entrepreneurs sur l'équilibre entre la théorie et la pratique et ajustez le programme en fonction de leurs commentaires. and adjust the program based on their input

Le calendrier du programme doit permettre aux entrepreneurs de mettre en œuvre leurs solutions et d'apprendre dans un contexte réel

## 5 Prévoyez du temps pour l'apprentissage

### Testez la bonne durée du programme

Si un programme est trop long, il risque d'entraîner des taux d'abandon plus élevés, mais s'il est trop court, il ne laissera pas suffisamment de temps aux entreprises pour améliorer leurs pratiques commerciales.<sup>97</sup> Bien qu'il n'existe pas de formule exacte pour déterminer la bonne durée d'un programme, les commentaires des entrepreneurs peuvent aider.

### Prévoyez des pauses pour permettre aux entrepreneurs de progresser

Les programmes de SAE les plus performants prévoient du temps pour que les entrepreneurs mettent en œuvre ce qu'ils ont appris.<sup>98</sup> Bien qu'il ne soit pas possible pour les participants de mettre pleinement en œuvre les changements pendant le programme, certains fournisseurs de SAE leur allouent du temps pour commencer. De cette façon, les entrepreneurs peuvent recevoir des commentaires de la part de leurs mentors, conseillers, consultants et pairs aux premières étapes cruciales de la mise en œuvre.

### Promouvoir les évaluations entre pairs pour encourager la mise en œuvre

Les évaluations par les pairs peuvent encourager l'apprentissage et l'amélioration. Les entrepreneurs apprécient la responsabilité de mettre en œuvre des changements lorsque les évaluations et les points d'action sont partagés entre pairs.

### Encouragez les entrepreneurs à impliquer leurs équipes

La mise en œuvre des changements n'est pas le travail d'une seule personne. Il est important d'aider les entrepreneurs à concevoir des plans de partage des connaissances et de les encourager à impliquer les autres membres de l'équipe.



FOCUS	BONNES PRATIQUES
 Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas de Bpeace.  Il y a plusieurs années, le programme de Bpeace a été affiné. La durée du programme a notamment été raccourcie, passant de 18 mois à 12 mois ou moins.  L'une des principales raisons de ce changement a été les commentaires des entrepreneurs, qui ont déclaré qu'il était difficile pour eux de rester activement concentrés sur leurs plans de croissance à long terme pendant une période aussi longue. La durée raccourcie a conduit à un meilleur engagement et à une probabilité plus élevée que les entrepreneurs apportent des changements à leur entreprise après la fin du programme.	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisez une approche par essai-erreur pour définir la durée du programme</li> <li>Favorisez les visites sur site pour suivre les progrès de la mise en œuvre</li> <li>Veillez à ce que les entrepreneurs obtiennent autant de commentaires que possible pendant qu'ils mettent en œuvre les changements</li> </ul>



Les prestataires de services d'appui aux entreprises devraient favoriser un environnement dans lequel tous les entrepreneurs se sentent à l'aise pour apprendre

## Optique de genre

### Réfléchissez à la manière d'équilibrer les responsabilités familiales disproportionnées des femmes avec la charge de travail du programme

Sollicitez activement les commentaires des femmes pour vous assurer que le programme s'adapte à leurs besoins et non l'inverse. Envisagez d'offrir des services de garde d'enfants ou d'en couvrir les frais.<sup>9</sup>

### Encouragez activement les femmes à participer aux sessions de résolution de problèmes, en particulier lorsque celles-ci sont dominées par les hommes

Mettez en place des canaux permettant aux femmes de dénoncer le harcèlement de leurs pairs, de leurs mentors et du personnel du SAE

### Veillez à ce qu'un nombre suffisant de vos mentors soient des femmes entrepreneurs prospères et, le cas échéant, associez les entrepreneurs et les mentors en fonction du genre

Pour les programmes avec des mentors, demandez aux femmes entrepreneurs avec quel genre elles se sentirait le plus à l'aise pour travailler. L'accès à un mentor de qualité peut augmenter la probabilité de faire évoluer une entreprise dirigée par une femme.

### Créez des réseaux de femmes pour encourager le soutien par les pairs

Les femmes entrepreneurs ont tendance à avoir des réseaux plus restreints et moins diversifiés.<sup>100</sup> Des réseaux plus solides peuvent augmenter l'accès des femmes au financement.<sup>101</sup>

### Favorisez le développement des compétences socio émotionnelles

Offrir une formation aux compétences socio émotionnelles, telles que la confiance, le leadership, la créativité et la résilience, peut avoir un impact positif sur les femmes entrepreneures et les bénéfices de leur entreprise.<sup>102</sup>

### Offrez un soutien financier ainsi qu'une formation

Les femmes sont généralement confrontées à plus de contraintes financières que les hommes, ce qui peut affecter leur capacité à payer pour la formation ou les frais connexes tels que le transport ou la garde d'enfants.<sup>103</sup>

### Envisagez de proposer un programme distinct pour les femmes, si nécessaire

Si les normes sociales existantes représentent une contrainte pour l'accès des femmes à la formation (par exemple, les normes qui les empêchent de voyager seules, ou les normes qui les empêchent d'interagir avec des hommes qui ne font pas partie de leur famille immédiate)<sup>104</sup> envisagez d'avoir un programme séparé adapté à leurs besoins.



## Optique d'inclusion

Mettez en place des canaux permettant aux minorités et aux groupes vulnérables de signaler tout harcèlement ou toute discrimination de la part de leurs pairs, de leurs mentors ou du personnel du SAE

Encouragez activement les minorités et les groupes vulnérables à participer aux réseaux et aux séances de résolution de problèmes.

Sensibilisez les mentors et le personnel du SAE aux préjugés inconscients afin de prévenir la discrimination.

Encouragez l'initiative personnelle, l'estime de soi et l'esprit d'entreprise en incluant des éléments de formation qui abordent ces sujets.

Mettez en place un cadre diversifié de mentors afin que les minorités et les groupes vulnérables se sentent représentés.

Assurez-vous que les supports du programme soient disponibles dans les langues locales



Les bailleurs de fonds peuvent soutenir les efforts des fournisseurs de SAE pour développer de meilleurs programmes et apprendre de leurs pairs

**Comment les bailleurs de fonds peuvent-ils soutenir les efforts des fournisseurs de SAE pour améliorer leurs programmes et promouvoir le partage des apprentissages fondés sur des preuves?**

**Utilisez des données probantes pour guider la conception et l'adaptation du programme**

Certains fournisseurs de SAE ont validé certaines composantes de leurs programmes, mais en expérimentent encore d'autres. Soutenez ce parcours en offrant des conseils à partir de bonnes pratiques fondées sur des preuves plutôt que des directives. En outre, faites preuve de souplesse pour apporter des changements si le programme ne produit pas les résultats escomptés.

**Encouragez l'apprentissage entre pairs parmi les prestataires de SAE**

Si l'apprentissage entre pairs a été évoqué pour les entrepreneurs, il peut également être utile pour les prestataires de services d'appui aux entreprises. La plupart des prestataires trouvent utile l'exposition à leurs pairs.<sup>105</sup>

**Soyez centré sur l'entrepreneur**

Évaluez si les modèles de programmes que vous soutenez sont réellement centrés sur l'entrepreneur et non des solutions prescrites.

**Faites la promotion de la collaboration entre les prestataires de SAE afin de fournir un soutien continu**

Les différents prestataires de services d'appui aux entreprises ont des atouts différents. Ainsi, travailler avec plusieurs prestataires permet aux bailleurs de fonds d'offrir aux entreprises un accès à des accompagnements variés et de qualité. Encouragez les prestataires de SAE à apprendre à se connaître et à créer des alliances. Cela peut permettre de créer des partenariats pour le développement de pipeline et contribuer à la construction d'un écosystème efficace dans lequel les entrepreneurs à différents stades de leur trajectoire peuvent accéder au soutien qui répondra le mieux à leurs besoins.

**Stimuler l'action collective pour améliorer les offres dans tout l'écosystème SAE**

Collaborer avec d'autres bailleurs de fonds pour collecter des preuves sur les bonnes pratiques de leurs portefeuilles, et les partager avec l'écosystème BDS au sens large afin d'améliorer les offres de programmes existantes sur la base de ce qui fonctionne.



des prestataires de services d'aide aux entreprises participant à un programme Village Capital ont estimé que l'exposition à d'autres prestataires de services d'aide aux entreprises était très voire extrêmement utile.<sup>106</sup>



## Questions de réflexion



### 1 Évaluez les problèmes de l'entreprise avec précision

- Dans quelle mesure comprenez-vous les besoins et les défis des entreprises avec lesquelles vous travaillez?
- Comprenez-vous les causes profondes de leurs problèmes?
- Avez-vous des conversations approfondies avec les entrepreneurs tout au long du programme pour mieux comprendre l'évolution de leurs problèmes et de leurs priorités?
- Avez-vous les compétences et l'expertise nécessaires pour les aider?
- Le problème qu'ils veulent résoudre est-il une priorité?
- Comment l'évaluation des besoins est-elle utilisée pour permettre à l'entrepreneur d'améliorer sa compréhension de ses besoins et de ceux de son entreprise?

### 2 Établissez des relations de confiance

- Les entrepreneurs de votre programme vous font-ils confiance?
- Les entrepreneurs avec lesquels vous travaillez partagent-ils leurs échecs avec vous?
- Les entrepreneurs de votre programme apprennent-ils les uns des autres?
- Les entrepreneurs de votre programme partagent-ils ouvertement leurs conseils et leurs expériences pour aider les autres à s'améliorer?
- La confiance règne-t-elle entre les entrepreneurs de votre programme?
- Encouragez-vous les entrepreneurs à entrer en contact les uns avec les autres?

### 3 Facilitez l'apprentissage parmi les pairs qui font face et ont surmonté des défis similaires

- Les entrepreneurs de votre programme apprennent-ils les uns des autres?
- Les entrepreneurs de votre programme partagent-ils ouvertement des conseils et des expériences pour aider les autres à s'améliorer?
- Y a-t-il une relation de confiance entre les entrepreneurs de votre programme?
- Encouragez-vous les entrepreneurs à entrer en contact les uns avec les autres?

### 4 Rendez la formation commerciale pertinente, attrayante et applicable

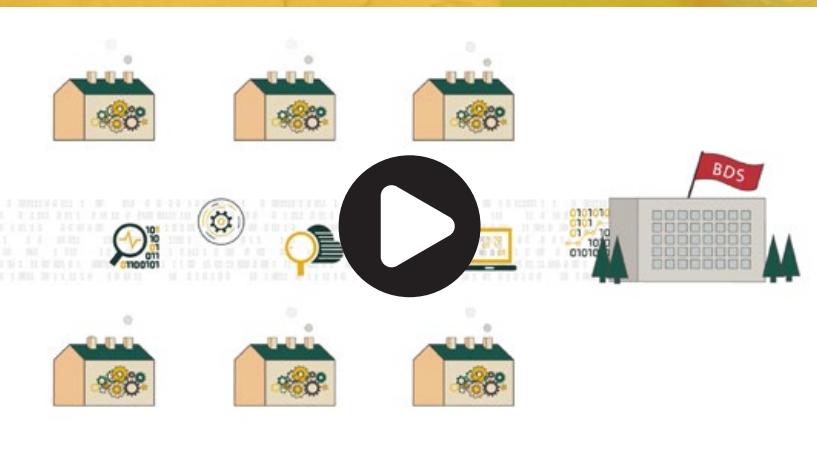
- Les entrepreneurs à succès aident-ils les entrepreneurs du programme à apprendre?
- Combien de temps est consacré aux cours par rapport à l'apprentissage appliqué? Est-ce utile?
- Quelles méthodes d'apprentissage sont les plus appréciées par les entrepreneurs?
- Les entrepreneurs sont-ils engagés pendant toute la durée du programme?
- Savez-vous si le contenu que vous leur fournissez leur est utile?
- Savez-vous comment les entrepreneurs participant à votre programme préfèrent apprendre?
- Les outils que vous fournissez sont-ils utilisés?
- À quelle vitesse pouvez-vous adapter votre soutien lorsque les besoins changent?
- Y a-t-il un aspect de votre programme que vous devriez améliorer?

### 5 Prévoyez du temps pour que l'apprentissage soit appliqué

- Que pensent les entrepreneurs de la durée de votre programme?
- Avez-vous prévu du temps pour que les entrepreneurs mettent en œuvre des solutions pendant le programme?
- Les pairs fournissent-ils un retour d'information pendant la mise en œuvre?
- Les entrepreneurs rendent-ils compte des solutions qu'ils mettent en œuvre?
- Les entrepreneurs impliquent-ils activement leurs équipes dans le programme?
- Les entrepreneurs partagent-ils leurs apprentissages avec leurs équipes?



# APPRENDRE EN ÉVALUANT LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE



▶ Cliquez ici pour regarder une courte vidéo concernant la résolution de problèmes

# Un apprentissage efficace améliore l'impact

## L Apprendre en évaluant les performances de l'entreprise

**L'apprentissage efficace implique d'évaluer dans quelle mesure la croissance de la PEEC est soutenue, de recueillir des commentaires pour comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et d'utiliser les connaissances générées en interne et par d'autres pour apporter des améliorations.**

### DIMENSIONS

- 1 Collectez des points de données pertinents**, assurez-vous que les entrepreneurs tirent profit des rapports et soyez relationnel (trois indicateurs clés sont les revenus, l'emploi et l'investissement)
- 2 Soutenez la collecte et l'utilisation des données** par les entreprises pour gérer leurs performances et améliorer leurs activités
- 3 Expérimitez** différentes approches et améliorez la prestation

L  
QUOI  
POURQUOI  
COMMENT

### POURQUOI EST-IL IMPORTANT D'ÉVALUER ET D'APPRENDRE?

- La gestion des performances permet aux prestataires et aux bailleurs de fonds d'améliorer les programmes et d'augmenter leur impact
- Les entreprises qui apprennent à collecter et à utiliser des données peuvent améliorer leurs performances commerciales
- L'évaluation permet aux organisations de comprendre si elles atteignent leurs objectifs pour les PEEC et comment s'améliorer



#### FOCUS

villgro  
possible.



Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas de Villgro

Lorsque [Villgro](#) a commencé ses opérations en Inde, leur objectif était d'exécuter des programmes et de fournir des rapports aux bailleurs. Cependant, Villgro a rapidement compris que pour avoir un impact, il devait prioriser l'apprentissage.

Cette prise de conscience a permis à Villgro India de se concentrer sur l'impact et la croissance des entreprises tout en apprenant activement de ses programmes.

**"Nous avons commencé par nous concentrer sur l'exécution, mais nous nous sommes vite rendu compte que le processus seul ne suffisait pas pour obtenir un impact."**

Arun Venkatesan  
Cofondateur et PDG de Villgro USA,  
Ancien Directeur  
Technique de Villgro Inde  
[Villgro](#)



# L'apprentissage améliore la performance des programmes SAE et des entreprises

## **La gestion de la performance permet aux fournisseurs de SAE et aux bailleurs de fonds d'améliorer les programmes et d'accroître leur impact**

Les fournisseurs de SAE qui suivent et utilisent efficacement les données relatives à la performance des entreprises génèrent une croissance plus forte des PEEC au fil du temps.<sup>107-109</sup> Un essai contrôlé randomisé (ECR) sur un programme d'entrepreneuriat social en France a révélé qu'il n'y avait aucun impact détectable sur la création de nouvelles entreprises, mais les résultats ont été utilisés pour itérer la conception du programme, et son modèle ultérieur, également évalué avec un ECR, a généré un fort impact.<sup>110</sup>

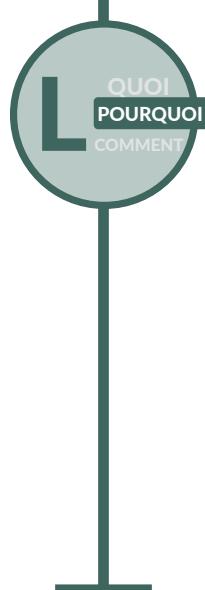
Une gestion efficace de la performance permet aux fournisseurs de services d'appui aux entreprises de savoir si les PEEC se développent, de connaître l'ampleur de cette croissance et de savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans leurs programmes.<sup>111</sup> Ces informations permettent aux fournisseurs de services d'aide aux entreprises d'identifier les facteurs d'impact. Elles peuvent également les aider à comprendre s'ils doivent itérer leurs programmes pour obtenir de meilleurs résultats.<sup>112</sup> Les programmes les plus performants considèrent l'impact par rapport au coût de la prestation.<sup>113,114</sup>

En investissant dans la gestion de la performance, les gouvernements et les bailleurs de fonds peuvent soutenir des programmes de soutien aux entreprises de plus en plus efficaces qui contribuent au développement durable et à la création d'emplois.<sup>115,116</sup>

## **Les entreprises qui apprennent à collecter et à utiliser des données peuvent améliorer leurs performances**

Les données sont essentielles à la prise de décision, mais tous les entrepreneurs ne savent pas comment en extraire la valeur. Pour les grandes entreprises, la formation financière peut intégrer l'utilisation des données pour augmenter les bénéfices et l'efficience.<sup>117</sup> Cependant, pour les petites entreprises, ces informations peuvent s'avérer trop complexes pour être exploitables.<sup>118</sup> Pour ces entreprises, une formation basée sur des règles empiriques est plus efficace.<sup>119</sup>

Les données peuvent également aider les entrepreneurs à changer de cap. Les entrepreneurs très performants reconnaissent que le pivotement peut stimuler la croissance.<sup>120</sup> Cependant, pour savoir quand et dans quelle direction pivoter, il faut avoir accès à des données de qualité.



## **LES DÉFIS QUE LA GESTION DE LA PERFORMANCE PEUT RELEVER**

### **Pour les entreprises:**

- Manque d'informations financières pour gérer efficacement les entreprises
- Ne pas savoir s'il faut pivoter, quand et dans quelle direction
- Connaissance insuffisante des besoins et des axes d'amélioration

### **Pour les prestataires de SAE:**

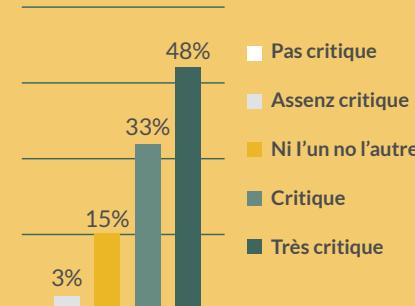
- Faible compréhension de la performance du programme, en particulier de ce qui fonctionne et des pratiques qui doivent être modifiées ou abandonnées
- Incapacité à capitaliser sur les apprentissages et à s'appuyer sur ce qui fonctionne



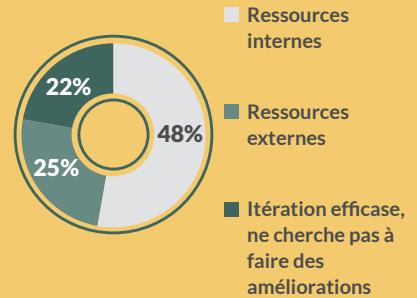
## **APERÇU DES DONNÉES<sup>121, 122</sup>**

Plus de 80 % des organisations interrogées considèrent que l'amélioration des programmes BDS est essentielle ou très essentielle, et elles préfèrent généralement utiliser des ressources internes et une expertise externe pour apporter ces améliorations.

### **Perception de l'importance critique de l'amélioration du BDS**



### **Sources d'orientation préférées pour améliorer les programmes**



# Les relations, la simplicité et la transparence sont essentielles à la collecte de données

1

## Recueillez des points de données pertinents, assurez-vous que les entrepreneurs tirent profit des rapports et soyez relationnel

### Évitez les processus de suivi intenses qui peuvent dissuader les entrepreneurs de faire des rapports

Sélectionnez des indicateurs pertinents et cohérents qui aident les entrepreneurs à suivre leur propre croissance et vous permettent de suivre la performance de votre programme. Voici trois indicateurs suggérés:<sup>123</sup>

- Les niveaux de revenus
- Nombre d'employés à temps plein avec des emplois salariés\*
- Niveaux d'investissement

Définissez les autres informations dont vous avez besoin pour gérer l'impact de votre programme et identifier les points à améliorer.

### Définissez des attentes claires

Communiquez clairement vos attentes en matière de rapports aux entrepreneurs. Cela devrait être fait pendant la phase de sélection. Soyez transparent quant aux informations qu'ils doivent partager et montrez-leur comment vous utiliserez ces informations.<sup>124</sup>

### Cultivez les relations avec les entrepreneurs pour améliorer la collecte de données

Un processus de collecte de données reposant uniquement sur des enquêtes, peut entraîner de faibles taux de réponse, surtout une fois le programme terminé. Soyez relationnel en partageant des informations qui peuvent être utiles aux entrepreneurs, comme votre analyse de leur performance, leur comparaison avec leurs pairs, ou des conseils ponctuels.

Appeler les entrepreneurs pour collecter des données, surtout lorsque l'appel provient d'une personne qu'ils connaissent et en qui ils ont confiance, peut apporter une touche plus personnelle, améliorer les taux de réponse et permettre aux programmes de recueillir des informations cruciales sur ce qui favorise ou entrave la croissance des entreprises.



### FOCUS



Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas de Bpeace

[Bpeace](#) demande aux entreprises de rendre compte d'un ensemble d'indicateurs comprenant les revenus, la rentabilité, l'accès au financement et le genre. Après avoir analysé les informations, Bpeace partage les résultats avec les entrepreneurs, en montrant non seulement leurs performances, mais aussi comment ils se comparent aux autres de leur cohorte.

Bpeace reconnaît que les résultats ne sont observés que 2 à 3 ans après le programme et cherche activement à encourager les rapports à plus long terme. Ils ont mis en place une plateforme où les anciens bénéficiaires peuvent consulter des experts sur des problèmes commerciaux spécifiques. Cela a permis de maintenir une relation plus étroite avec eux et d'améliorer les taux de réponse aux sondages au fil du temps.



### BONNES PRATIQUES

- Trouvez des moyens significatifs de dialoguer avec les entrepreneurs une fois le programme terminé
- Contactez les participants et les anciens qui ne répondent pas pour comprendre pourquoi ils ne le font pas
- Évaluez le rapport qualité-prix en utilisant, par exemple, des [outils](#) tels que ceux développés par GALI

\* Un emploi salarié est le signe distinctif d'une personne qui n'est pas en situation de pauvreté.



## Identifiez les défis liés à la collecte de données et cherchez des solutions

Identifiez les principaux obstacles à la collecte de données et travaillez avec votre équipe et les entrepreneurs de votre programme pour les surmonter. Pilotez et affinez les solutions et contrôlez leur efficacité.

Le tableau suivant montre quelques exemples de la manière dont TechnoServe et CEED ont relevé les défis liés à la collecte de données, en particulier pendant le programme.<sup>125</sup>

Défi	Solution	Comment TechnoServe et le CEED ont-ils mis en œuvre la solution?
Offrez des incitations non financières	 <b>TechnoServe</b> Business Solutions to Poverty	TechnoServe a intégré le reporting dans le processus de développement de l'entreprise afin qu'une partie des données déclarées soit utilisée pour fournir un meilleur soutien à l'entrepreneur.
Faible taux de réponse	 <b>CEED</b> POWERED BY SEAP	CEED a offert aux entrepreneurs des informations sur leur performance par rapport à leurs pairs.
Prévenez et soyez constant dans la périodicité de collecte	 <b>TechnoServe</b> Business Solutions to Poverty	CEED offered entrepreneurs information on how they performed against their peers
Offrez des incitations au personnel	 <b>CEED</b> POWERED BY SEAP	TechnoServe a envoyé aux entrepreneurs une notification d'enquêtes et leur a demandé leur disponibilité et leurs préférences horaires avant de collecter des données. La collecte a eu lieu à intervalles réguliers et prévisibles.
Lassitude à l'égard des enquêtes	 <b>TechnoServe</b> Business Solutions to Poverty	CEED a offert des prix au personnel des entreprises avec les taux de réponse les plus élevés.
Adoptez une approche allégée de la collecte de données	 <b>CEED</b> POWERED BY SEAP	TechnoServe est passé de l'utilisation de longues enquêtes annuelles ou semestrielles à la collecte plus fréquente de moins de données. CEEDEED examine les données des années précédentes et détermine si et comment chaque point de données a été utilisé. Sur la base de cette analyse, il a raccourci son enquête.
Entrepreneurs en mode survie	 <b>CEED</b> POWERED BY SEAP	CEED Slovenia Slovénie a créé une boîte de réception SOS Covid-19 où les entrepreneurs pouvaient consulter des experts sur leurs défis commerciaux. Pour pouvoir soumettre des questions, les entrepreneurs devaient répondre à des questions sur l'impact de Covid sur leur activité.
Intégrer la collecte de données dans les services et les outils que les entrepreneurs utilisent pour maintenir leur entreprise en activité		



Donnez l'opportunité aux entreprises de reconnaître l'importance de l'évaluation des performances pour booster la croissance

**2**

## Aidez les entreprises à collecter et utiliser des données pour gérer leurs performances et améliorer leurs activités

### Examinez l'évolution des performances pour comprendre les besoins émergents

Encouragez les entreprises à réévaluer périodiquement leurs besoins. Passez en revue ces évaluations avec elles afin d'identifier les nouveaux défis ou problèmes qu'elles n'avaient pas été à l'aise de discuter lors des étapes précédentes du programme.

### Informez les entreprises sur les données qu'il peut être utile et pertinent de collecter

Au fur et à mesure que vous développez une relation plus étroite avec les entrepreneurs et que vous comprenez mieux leur activité, travaillez avec eux pour sélectionner les indicateurs qui pourraient les aider à suivre leurs performances.

### Aidez les entreprises à définir comment collecter les données

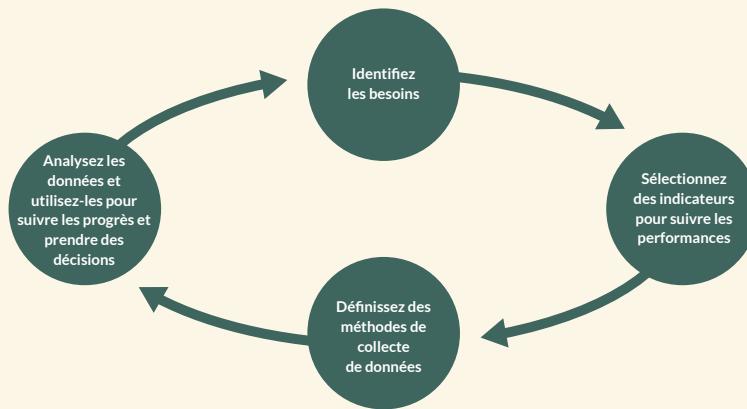
La collecte et l'utilisation de données nécessitent une expertise spécifique ou beaucoup de temps, ce dont les entrepreneurs, en particulier ceux qui dirigent de petites entreprises, ne disposent pas toujours. Aidez les entrepreneurs à définir s'ils doivent embaucher, externaliser ou investir dans des logiciels pour optimiser leur collecte et leur analyse de données.

### Permettez aux entreprises de comprendre et d'utiliser leurs propres données

Aidez les entreprises à prendre l'habitude de collecter, d'analyser et d'utiliser périodiquement des données pour suivre les progrès afin que, si elles ne s'améliorent pas, elles puissent déterminer si c'est parce qu'elles ne résolvent pas le problème ou parce qu'elles ont mal identifié la contrainte. Idéalement, les entreprises devraient percevoir la collecte de données comme une activité à valeur ajoutée essentielle à la croissance de l'entreprise.



### Comment aider les entreprises à gérer leur performance?



#### FOCUS



#### BONNES PRATIQUES

Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas de Villgro.

Villgro India collecte des données pour soutenir l'apprentissage des entrepreneurs. La collecte de données commence par une évaluation de base lorsque les entrepreneurs rejoignent leur programme. Villgro organise ensuite des réunions d'évaluation périodiques avec les entrepreneurs, au cours desquelles les données sont utilisées pour mesurer les progrès par rapport aux jalons et évaluer l'efficacité du soutien fourni. Cela permet aux entrepreneurs de considérer les évaluations régulières des performances comme des tâches à valeur ajoutée.

- Évaluez les contraintes auxquelles les entreprises sont confrontées en matière de collecte et de gestion des données, et travaillez à les résoudre dans le cadre de votre soutien
- Demandez aux entreprises des rapports sur leurs performances pendant le programme et guidez-les sur la façon d'utiliser les résultats
- Faites la promotion de l'apprentissage par les pairs autour de la gestion des données et encouragez les entrepreneurs à partager leurs réussites et échecs



Les programmes BDS performants collectent et évaluent les données sur la performance des entreprises et les utilisent pour améliorer continuellement leurs services

### 3

### Expérimenez différentes approches et améliorez la prestation

#### Intégrez la gestion de la performance dans l'exécution de votre programme

Cherchez à travailler avec des bailleurs de fonds qui sont prêts à allouer des fonds à la gestion de la performance ou à la soutenir à long terme. Consacrez des ressources humaines et financières à l'évaluation systématique des programmes et à l'intégration des changements.

#### Complétez les données quantitatives par des données qualitatives

En plus de recueillir des données quantitatives pour suivre et évaluer les programmes, recueillez des données qualitatives et des commentaires pour savoir pourquoi certaines composantes de votre programme fonctionnent ou non et pour savoir comment progresser. Identifiez ce que les entrepreneurs perçoivent comme étant le plus utile.

#### Créez un système de feedback pour améliorer votre programme

Mettez en place des mécanismes pour intégrer les apprentissages de votre processus de suivi et d'évaluation. Par exemple, mettez en place un groupe de travail qui examine les résultats des évaluations et recommande des changements dans la conception du programme. De tels systèmes de feedback peuvent être intégrés à l'ensemble du programme.

#### Tenez compte du temps nécessaire pour que l'impact d'un programme se

L'impact de certaines interventions, comme le mentorat en microentreprise, peut se manifester et être mesuré en quelques mois, mais disparaître peu après,<sup>126</sup> alors que d'autres interventions, comme le conseil pour les PEEC, peuvent continuer à avoir un impact sur l'emploi à long terme.<sup>127</sup> Tenez-en compte lors de la planification de la collecte des données.



#### POURQUOI COLLECTER DES DONNÉES?

- Pour mieux soutenir la croissance des PEEC et la création d'emplois
- Pour améliorer l'efficacité du ciblage et de la sensibilisation
- Pour s'assurer que les entreprises sont bien adaptées à la conception de votre programme et à vos objectifs d'impact
- Pour améliorer la conception du programme
- Pour aider à déterminer quels éléments/services doivent être inclus dans votre programme et comment ces éléments/services maximisent l'impact
- Pour la communication et la collecte de fonds



### Définissez comment évaluer vos programmes

Les ECR contribuent aux connaissances collectives du secteur en fournissant des preuves solides de l'impact des programmes. Cependant, ils sont coûteux, prennent du temps et limitent la possibilité d'apporter des modifications pendant que l'essai est en cours. Pour s'assurer que les investissements dans les ECR sont bien utilisés, il faut itérer un programme jusqu'à ce que vous ayez trouvé un modèle solide, puis prouver son impact.<sup>128</sup>

Un ECR a du sens surtout pour les programmes à grande échelle et soutenant un grand nombre d'entreprises. Cependant, pour les opérations plus petites, des alternatives, telles que les tests A/B, peuvent être plus appropriées. Les résultats ne sont peut-être pas aussi concluants, mais ils peuvent fournir des informations précieuses à moindre coût. Les tests A/B peuvent également être utiles lors de l'itération de programmes avant un ECR.

Les évaluateurs externes peuvent fournir une perspective plus objective et servir d'acteurs neutres pour obtenir un retour d'information plus franc de la part des entrepreneurs. Ils peuvent également apporter de nouvelles compétences et techniques d'évaluation et modérer les discussions entre les entrepreneurs et les prestataires de SAE.<sup>129</sup>

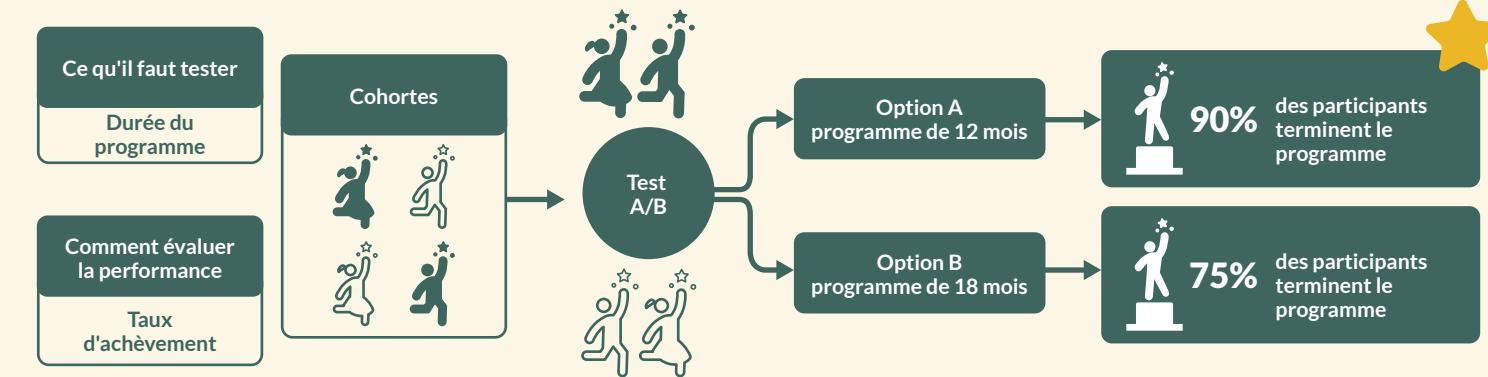
### Apprenez des autres et partagez ce que vous avez appris

Regardez en dehors de votre programme et de votre organisation pour apprendre ce qui fonctionne pour les autres et partager ce qui a fonctionné pour vous.



### Les tests A/B sont un moyen de comparer deux facteurs et d'identifier celui qui fonctionne le mieux

Définissez d'abord ce que vous voulez tester et comment évaluer les performances. Ensuite, exécutez le test avec deux ensembles d'utilisateurs affectés de manière aléatoire aux différentes versions. Enfin, déterminez quelle approche a été la plus fructueuse.<sup>130</sup>



### FOCUS



Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas de TechnoServe

[TechnoServe](#) est une organisation axée sur les données qui cherche constamment à identifier les composants et les pratiques du programme qui ajoutent de la valeur et à partager ces apprentissages dans toute l'organisation.

Lors de l'élaboration d'un nouveau programme, TechnoServe teste occasionnellement différentes méthodologies sur des cohortes et valide ce qui fonctionne à l'aide d'approches telles que les tests A/B. La conception du programme est répétée plusieurs fois jusqu'à ce qu'elle soit suffisamment solide pour être validée par un ECR.



### BONNES PRATIQUES

- Utilisez les évaluations pour itérer la conception du programme
- Se débarrasser rapidement de ce qui ne fonctionne pas
- Faites la différence entre la satisfaction des participants et l'impact du programme
- Continuez à vous engager auprès des entrepreneurs même après la fin du programme, car l'impact prend du temps à se manifester
- Utilisez la boîte à outils des principes [CART](#) pour suivre et évaluer les programmes
- Envisagez des approches légères, comme le [Lean Data](#)



Les prestataires de SAE doivent identifier les groupes qui obtiennent des résultats différents et trouver des moyens de fournir un soutien plus ciblé

## Optique de genre

**Lors de l'analyse des résultats, désagrégez les données pour déterminer si les femmes obtiennent des résultats différents de ceux des hommes**

En moyenne, les entreprises dirigées par des femmes ont moins d'employés, un chiffre d'affaires plus faible et des bénéfices plus faibles, avec un écart pouvant atteindre 82% par rapport aux entreprises dirigées par des hommes.<sup>131</sup> Il est essentiel d'identifier et de traiter les facteurs à l'origine de cet écart pour égaliser les chances des femmes.

**Veillez à ce que les femmes entrepreneurs soient représentées dans les échantillons sélectionnés pour l'évaluation, tant pour la recherche qualitative que quantitative**

**Tenez compte des écarts en matière de scolarisation entre les sexes lorsque vous demandez aux entrepreneurs d'analyser des données. Si les femmes ont eu un accès limité à l'école, elles peuvent avoir besoin d'un soutien supplémentaire pour apprendre à analyser les informations**

**Veillez à ce que des femmes fassent partie de l'équipe de collecte des données afin que les femmes entrepreneurs se sentent plus à l'aise pour fournir des informations**



## Optique d'inclusion

**Lors de l'analyse des résultats, désagrégez les données pour déterminer si les minorités ou les populations vulnérables obtiennent des résultats différents de ceux des autres participants au programme**

Analysez si les entrepreneurs issus de minorités ou de groupes vulnérables sont moins performants que le reste de leur cohorte. Identifiez les facteurs à l'origine de l'écart de performance et essayez d'y remédier.

**Veillez à ce que les entrepreneurs issus des minorités et des groupes vulnérables soient représentés dans les échantillons d'évaluation, tant pour la recherche qualitative que quantitative**

**Utilisez des mécanismes de rapportage qui tiennent compte du contexte des entrepreneurs**

Proposez des alternatives à toute méthode de rapportage qui nécessite un accès à Internet, à un ordinateur ou à un smartphone.

**Assurez-vous que les outils de rapportage sont traduits dans les langues locales**



Les bailleurs de fonds jouent un rôle essentiel en permettant aux prestataires de SAE d'intégrer l'apprentissage dans leur mode de fonctionnement

## Comment les bailleurs de fonds peuvent-ils aider les prestataires de SAE à promouvoir une culture d'apprentissage?

### Aider les prestataires de SAE à intégrer le suivi, l'évaluation et l'apprentissage (SEA) dans la structure de leur programme

Une longue période d'engagement et de soutien est nécessaire pour intégrer l'apprentissage dans le mode de fonctionnement d'une organisation. Pour cela, il faut fournir des subventions pluriannuelles qui permettent aux prestataires de SAE de mettre en place ou de renforcer les structures de suivi, d'évaluation et d'apprentissage. Plus les prestataires de SAE sont capables de collecter des données pertinentes et d'obtenir des informations exploitables, plus ils pourront rapidement faire évoluer leurs programmes et atteindre les objectifs d'impact communs.

### Privilégiez les résultats par rapport aux produits dans vos exigences en matière de rapports

Dans la mesure du possible, cherchez à aligner vos exigences en matière de rapports sur les résultats plutôt que sur les produits, afin de promouvoir l'apprentissage. Encouragez et soutenez la collecte de données, non seulement pour l'établissement de rapports, mais aussi pour aider le fournisseur de SAE et les entrepreneurs à améliorer leurs performances. Demandez aux prestataires de SAE de réagir sur les rapports pour vous dire s'ils contribuent à l'apprentissage.

### Donnez aux prestataires de SAE le temps de développer un modèle de programme qui fonctionne

Les fournisseurs de SAE, en particulier les nouveaux, continuent de tester et d'affiner la conception de leurs programmes. Apprendre ce qui ne fonctionne pas et comment l'améliorer fait partie du processus. Il est important de reconnaître que les résultats ne sont pas garantis. Envisagez des subventions pluriannuelles pour permettre l'apprentissage et l'itération.

### Offrez aux prestataires de SAE un retour d'information sur leurs performances

Établissez des indicateurs pour mesurer les performances de chaque programme afin de fournir un retour d'information et de promouvoir l'apprentissage. Il est important de reconnaître que la collecte de données peut être complexe et que les résultats ne sont pas toujours comparables. Envisagez d'animer des tables rondes où les fournisseurs de services d'appui aux entreprises peuvent partager leurs idées sur ce qui a fonctionné, ce qui a échoué et pourquoi.



**FOCUS**

The Lemelson Foundation

Au lieu d'imposer un cadre de suivi, évaluation et apprentissage, la Fondation Lemelson incite les prestataires de services d'appui aux entreprises à mesurer les éléments qui démontrent l'impact qu'ils souhaitent obtenir.

L'objectif de The Lemelson Foundation va au-delà du soutien aux programmes ou aux fournisseurs de SAE ; elle cherche à développer et à partager les connaissances. Par exemple, elle travaille avec Villgro depuis plus de 18 ans. Au départ, elle finançait principalement des programmes de SAE, mais elle se concentre désormais sur l'apprentissage et le partage des résultats avec l'écosystème au sens large.

**“Nous voulons apprendre avec des organisations apprenantes. Nous restons avec Villgro, non seulement pour construire ses programmes, mais aussi pour partager ce qui a été appris d'eux.”**

Rob Schneider  
Directeur senior de la stratégie  
The Lemelson Foundation

## Questions de réflexion rétrospective

**1 Collectez des données pertinentes, assurez-vous que les entrepreneurs tirent profit des rapports issus de l'analyse des données et soyez relationnel (trois indicateurs clés sont les revenus, l'emploi et l'investissement)**

- Comment savez-vous si vos programmes sont efficaces?
- Quelles informations devez-vous suivre pour savoir si vos programmes réussissent?
- Suivez-vous les indicateurs de revenus, de création d'emplois ou d'investissement?
- Les entrepreneurs de votre programme ont-ils l'impression que c'est un fardeau de vous communiquer les résultats?
- Utilisez-vous toutes les informations que vous collectez auprès d'eux?
- Partagez-vous les résultats avec eux?
- Ces informations leur sont-elles utiles?
- Pourquoi les entrepreneurs cessent-ils de partager des informations avec vous une fois le programme terminé?

**2 Soutenez la collecte et l'utilisation des données par les entreprises pour gérer leurs performances et améliorer leurs activités**

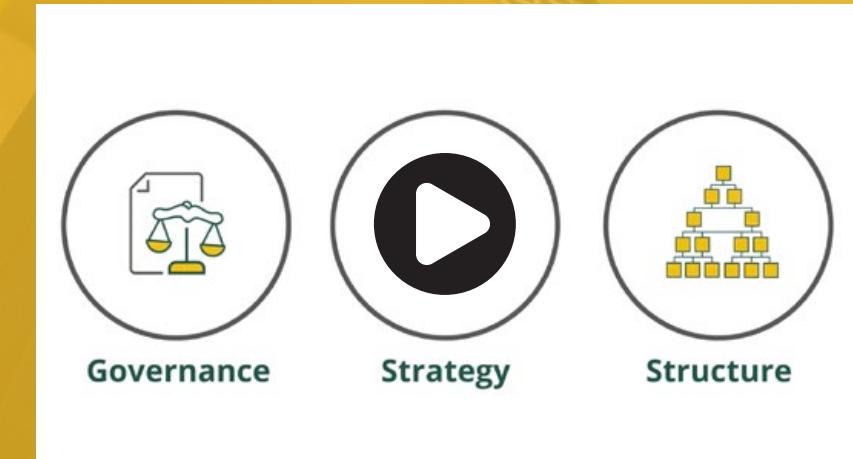
- Aidez-vous les entreprises à définir les données qu'elles doivent collecter?
- Les entrepreneurs de votre programme perçoivent-ils l'utilité de la collecte de données?
- Guidez-vous les entrepreneurs sur la manière d'utiliser les données qu'ils collectent?
- Encouragez-vous les entrepreneurs à utiliser les données pour évaluer continuellement leurs besoins?

**3 Expérimitez différentes approches et améliorez la prestation**

- Contrôlez-vous et évaluez-vous systématiquement vos programmes?
- Quels enseignements tirez-vous de ces évaluations?
- Avez-vous mis en place un système de feedback pour intégrer les résultats et améliorer vos programmes?
- Travaillez-vous avec des évaluateurs externes? Qu'avez-vous appris de ces expériences?



# DONNER L'EXEMPLE: AMÉLIORER SON ORGANISATION POUR MIEUX SERVIR LES ENTREPRISES



▶ Cliquez ici pour regarder une courte vidéo concernant la résolution de problèmes

Les prestataires de SAE doivent continuer à développer leurs propres organisations afin de mieux accompagner les entreprises

# E

## Donner l'exemple : améliorer son organisation pour mieux servir les entreprises

La mise en œuvre de bonnes pratiques en interne peut aider les fournisseurs de services d'appui aux entreprises à obtenir des résultats en matière de croissance des entreprises avec une fiabilité accrue et à plus grande échelle.

### DIMENSIONS

- 1 Ayez une stratégie claire et ciblée**
- 2 Mettez en place une structure de gouvernance dans votre organisation qui inclut des entrepreneurs à succès**
- 3 Constituez une équipe bien organisée, habilitée et compétente pour permettre à votre organisation d'accomplir sa mission et de se développer**
- 4 Diversifiez vos sources de revenus pour renforcer votre viabilité financière**



### POURQUOI EST-IL IMPORTANT D'ÉVALUER ET D'APPRENDRE?

- Relever les défis internes peut accroître l'impact
- Pour les bailleurs de fonds, soutenir l'organisation et pas seulement le projet peut permettre de mobiliser des ressources supplémentaires et d'élargir l'impact
- Le développement organisationnel est essentiel à la croissance à long terme et à la viabilité financière des prestataires de SAE



FOCUS



VillageCapital



Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas de VilCap.

Il y a quelques années, [Village Capital](#) a utilisé des fonds non affectés pour structurer ses opérations. Cela lui a permis d'intégrer la technologie, de mettre en œuvre de nouveaux processus et de fournir un meilleur soutien aux programmes.

Village Capital estime que disposer d'une équipe de support solide devrait être la norme pour les prestataires de services d'appui aux entreprises, mais reconnaît qu'il est souvent difficile d'établir des priorités sans financement non affecté.

**"Nous sommes reconnaissants envers les bailleurs de fonds qui ont pris les devants et fourni un financement sans restriction qui nous a aidé à devenir l'organisation que nous sommes aujourd'hui."**

Allie Burns  
PDG  
Village Capital



En intégrant les bonnes pratiques, les fournisseurs de SAE peuvent avoir un plus grand impact

#### Relever les défis internes peut multiplier l'impact

De nombreux prestataires de services d'appui aux entreprises sont eux-mêmes des entreprises en pleine croissance confrontés à des défis internes. Un bon développement organisationnel est une condition préalable à l'impact.<sup>132</sup>

#### Pour les bailleurs de fonds, soutenir l'ensemble de l'organisation, plutôt qu'un seul de ses projets, peut permettre de mobiliser plus de ressources et avoir plus d'impact

Les prestataires de SAE qui reçoivent un soutien financier pour mettre en œuvre les bonnes pratiques et relever les défis internes se développent constamment.<sup>133</sup> Un tel soutien peut engendrer une relation de confiance dans laquelle les prestataires de SAE se sentent à l'aise de demander de l'aide et les bailleurs de fonds offrent un financement plus ciblé et efficace.<sup>134,135</sup>

#### Le développement organisationnel est essentiel à la croissance à long terme et à la viabilité financière des prestataires de SAE

Investir dans le développement organisationnel et aider les fournisseurs de SAE à atteindre l'autonomie financière<sup>136</sup> garantit la continuité des programmes de SAE et les impacts qu'ils génèrent.<sup>137</sup>

**E**  
QUOI  
POURQUOI  
COMMENT

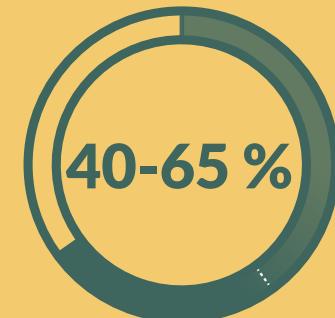


#### LES DÉFIS QUE DONNER L'EXEMPLE PEUT RÉSOUDRE

- Rotation élevée parmi le personnel des fournisseurs de SAE
- Forte dépendance vis-à-vis d'un seul bailleur de fonds
- Absence d'orientation et de stratégie claires
- Relations à court terme entre les bailleurs de fonds et les prestataires de services d'appui aux entreprises
- Manque de systèmes et de capacités appropriés pour fournir une qualité à grande échelle
- Dépendance excessive envers les fondateurs et/ou le PDG
- Difficulté d'accès à des financements de développement bilatéraux et multilatéraux qui nécessitent une taille d'organisation et un niveau de développement minimum



#### APERÇU DES DONNÉES<sup>138</sup>



des accélérateurs prennent des participations dans les entreprises participantes. Les bénéfices ne suffisent pas à couvrir les coûts d'assistance pour 90 % de ce groupe, d'où la nécessité de trouver d'autres sources de revenus.



des accélérateurs d'Amérique du Nord et d'Europe sont principalement soutenus par des modèles de "cash-for equity", les autres s'appuient principalement sur des bailleurs de fonds publics, d'entreprises ou privés pour assurer leur viabilité financière.



Les stratégies organisationnelles doivent fournir une orientation claire à l'ensemble de l'équipe

1

## Ayez une stratégie pour guider le travail de votre organisation

### Trouvez un équilibre entre exécution et croissance

Une stratégie efficace présente une vision pour l'avenir et donne des objectifs clairs à l'équipe. Elle doit permettre à l'organisation de distinguer clairement ce qu'elle fait et ce qu'elle ne fait pas. La stratégie doit fixer un cap stable, mais s'accompagner d'un plan exécutable et adaptable. Évitez d'élaborer une stratégie trop détaillée ou normative, car les révisions inévitables prendront beaucoup de temps et d'énergie par rapport au pivotement d'un plan.

### Rendez votre stratégie duplicable et adaptable

Assurez-vous que votre stratégie définit la direction que l'ensemble de votre organisation souhaite prendre. De cette façon, les programmes que vous développez s'aligneront sur votre stratégie et non l'inverse.

### Veillez à ce que l'ensemble de votre équipe connaisse et comprenne votre stratégie

La communication de la stratégie à l'ensemble de l'organisation est aussi importante que son élaboration, car l'équipe devra la comprendre pour l'exécuter. Il est particulièrement important que l'équipe comprenne la stratégie dans son ensemble, afin qu'elle ne soit pas distraite par un seul élément. En synthétisant la stratégie en une page, on s'assure que tous les membres de l'organisation la comprennent. Un fort sentiment d'appropriation est la clé du succès.

E  
QUOI  
POURQUOI  
COMMENT

FOCUS



Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas de TechnoServe

Dans sa stratégie 2013-2017, TechnoServe a fait de l'excellence des programmes l'un de ses piliers stratégiques et, dans ce cadre, l'amélioration du suivi et de l'évaluation était un domaine d'action clé.<sup>139</sup>

Au cours des cinq premières années de mise en œuvre de son programme Impulsa tu Empresa, TechnoServe a testé différentes méthodologies avec différentes cohortes pour déterminer laquelle avait le plus d'impact sur les revenus et l'emploi. Les leçons tirées de ces évaluations ont aidé TechnoServe à améliorer ses autres programmes en cours.



BONNES PRATIQUES

- Développez de manière proactive votre propre stratégie et apprizez-la vous. Évitez d'en élaborer une uniquement pour répondre à la demande DE bailleur de fonds
- Veillez à ce que votre stratégie réponde aux besoins fondamentaux de l'entreprise
- Impliquez des personnes de différents niveaux de l'organisation dans le développement de la stratégie afin d'accroître l'appropriation
- Prévoyez un plan d'action clair pour guider la mise en œuvre
- Disposez d'un plan de communication pour partager la stratégie avec l'ensemble de l'organisation (par exemple, courriers électroniques, assemblées publiques, webinaires, etc.)



## Un conseil d'administration est un moyen de gouvernance, pas une finalité

2

### Mettez en place une structure de gouvernance qui inclut des entrepreneurs à succès

#### Constituez un conseil d'administration avec des personnes qui partagent vos principes

Invitez dans votre conseil des membres qui partagent vos valeurs et peuvent fournir des conseils, approuver des décisions, développer des relations de collaboration avec le personnel et aider l'organisation à maintenir un cap stable<sup>140</sup>

#### Considérez l'éventualité d'avoir des entrepreneurs expérimentés comme membres du conseil d'administration

Les organisations dont le conseil d'administration compte d'anciens entrepreneurs sont plus efficaces que celles qui sont dirigées par des personnes sans expérience entrepreneuriale.<sup>141</sup> Les entrepreneurs à succès peuvent apporter le point de vue des entreprises dans les prises de décision.

#### Définissez des rôles et des responsabilités clairs pour votre conseil d'administration, ainsi que des procédures pour son fonctionnement

Les membres du conseil d'administration peuvent jouer un rôle plus actif dans le fonctionnement quotidien des petites organisations, tandis que dans les plus grandes, ils se concentrent généralement sur l'orientation de la prise de décision. Organisez des conversations entre le personnel et les membres du conseil d'administration pour harmoniser les attentes et déterminer les responsabilités. Établissez des structures et des processus qui permettent un bon fonctionnement.

#### Remplacer des membres si nécessaire

À mesure que votre organisation évolue, votre conseil d'administration devrait évoluer également. Validez les compétences, les relations et l'expertise nécessaires pour vous aider à atteindre vos objectifs actuels et futurs.

E  
QUOI  
POURQUOI  
COMMENT



FOCUS

villgro  
possible.

Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas de Villgro.

Pour [Villgro](#), il est important d'avoir un conseil d'administration qui reflète les multiples perspectives de l'écosystème entrepreneurial. Parmi les membres du conseil, on trouve notamment des entrepreneurs en série, des investisseurs, des universitaires et des professionnels des ressources humaines.

En plus de guider l'organisation dans son évolution et de promouvoir des méthodes de travail plus durables, le conseil d'administration a joué un rôle essentiel dans le développement de relations stratégiques. "Ils sont très solidaires et vont au-delà de la simple surveillance", déclare Arun Venkatesan, PDG de Villgro USA.



BONNES PRATIQUES

- Assurez-vous d'avoir un conseil d'administration qui contribue au développement de votre organisation
- Co-établir des rôles et des responsabilités clairs pour les membres du conseil
- Favorisez les interactions entre votre personnel et votre conseil d'administration, et assurez-vous qu'elles ne sont pas perçues comme inaccessibles ou distantes par l'équipe
- Commencez par une petite taille et élargissez progressivement le conseil. Bien qu'il n'y ait pas de taille idéale, 5 à 12 membres peuvent fournir des perspectives suffisamment diverses<sup>142</sup>



# Une structure qui optimise les capacités de l'équipe est essentielle pour la croissance de l'organisation

3

## Créez une structure d'équipe qui permet à votre organisation d'être performante et de se développer

### Organisez votre équipe en définissant clairement les rôles et les responsabilités

Dans les petites équipes, il est courant que de nombreux membres partagent simultanément des responsabilités dans plusieurs rôles. Cela réduit l'efficacité et conduit à l'épuisement professionnel. Définissez des rôles et des responsabilités clairs pour permettre aux membres de l'équipe de se concentrer et de s'approprier le travail.

### Déléguez les responsabilités

Assurez-vous que les dirigeants et les managers de l'organisation délèguent des responsabilités à l'ensemble de l'équipe pour vous permettre de faire évoluer efficacement vos prestations tout en maintenant ou en améliorant la qualité.

### Comprendre les causes des démissions et y remédier

L'un des principaux facteurs de démission est une structure horizontale offrant peu de possibilités d'évolution. Pour remédier à l'attrition, demandez aux membres pourquoi ils partent et ce qui, le cas échéant, les inciterait à rester. Agissez en fonction de ces informations.

### Faites évoluer la structure de votre équipe en même temps que votre organisation

À mesure que votre organisation grandit, assurez-vous que sa structure s'adapte pour vous aider à évoluer vers vos objectifs. La croissance ne consiste pas seulement à embaucher du personnel supplémentaire, mais aussi à intégrer de nouveaux outils et de nouvelles capacités qui améliorent votre fonctionnement.

Planifiez activement la succession. Constituez une équipe de gestion capable de diriger l'organisation en cas de changement de l'équipe de direction.

E  
QUOI  
POURQUOI  
COMMENT



FOCUS

alterna

Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas d'Alterna.

Au cours de ses premières années d'existence, [Alterna](#) a connu un taux de démission élevé, notamment parmi les jeunes employés, qui ont quitté l'organisation après quelques années. En réponse, Alterna a créé une nouvelle division avec un personnel entièrement dédié au changement organisationnel, au recrutement et au développement des talents. Un gestionnaire de talents s'est entretenu avec chaque membre de l'équipe pour comprendre leurs aspirations et a travaillé en étroite collaboration avec l'équipe de direction pour créer de nouveaux postes. Alterna dispose désormais de processus agiles et efficaces et sa culture organisationnelle, ses performances et ses parcours de développement de carrière sont mieux alignés.



BONNES PRATIQUES

- Menez des sondages organisationnels pour suivre le niveau de motivation et de bien-être du personnel
- Cherchez à comprendre les aspirations des membres de l'équipe
- Faites la promotion des opportunités d'apprentissage pour maintenir la motivation des membres de l'équipe
- Organisez des formations professionnelles, du réseautage et d'autres types d'activités qui peuvent augmenter la rétention du personnel
- Planifiez des parcours de carrière pour que les membres de l'équipe puissent évoluer
- Conduisez des entretiens de sortie pour comprendre les causes profondes de l'attrition
- Responsabilisez votre équipe en déléguant la prise de décision



## L'atténuation des risques financiers peut assurer la viabilité à long terme d'une organisation

4

### Diversifiez les sources de revenus pour renforcer la viabilité financière

#### Captez des financements diversifiés

S'appuyer sur un seul bailleur de fonds pour le fonctionnement de votre programme pose un risque pour sa pérennité. Lorsque le contexte le permet, diversifiez non seulement en ajoutant d'autres bailleurs de fonds, mais aussi en travaillant avec différents types de bailleurs. Soyez stratégique quant aux opportunités que vous recherchez. Cherchez à comprendre les objectifs des bailleurs de fonds et réfléchissez à la manière dont votre programme pourrait contribuer à leur réalisation. Une façon d'y parvenir est de travailler en étroite collaboration avec votre conseil d'administration pour élargir votre réseau.

#### Identifiez de nouvelles sources de revenus

Bien que les revenus des bailleurs de fonds puissent représenter une part importante de votre budget, ils sont souvent assortis de restrictions ou peuvent ne pas couvrir le coût total d'un programme. D'autres sources de revenus, telles que la facturation de frais\* pour le soutien aux entreprises, constituent une source de revenus supplémentaires et une source de financement sans restriction.

#### Envisagez des modèles mixtes avec plusieurs sources de financement

Si vos programmes sont subventionnés à 100 %, évaluez les avantages et les inconvénients de ce système. Envisagez de développer un modèle mixte dans lequel les entrepreneurs contribuent au coût du programme. Même si cela ne couvre pas la totalité des coûts ou ne représente pas une voie vers la durabilité financière, cela peut aider. De plus, il a été associé à une amélioration de l'engagement et de la participation des entreprises au programme.

\*Pour plus d'informations sur les contributions des entreprises en tant que source de nouvelles sources de revenus, voir la sous-section "Faire payer les entreprises améliore les performances".

E  
QUOI  
POURQUOI  
COMMENT



FOCUS

**alterna**

Pour en savoir plus, consultez l'étude de cas d'Alterna

Alterna a diversifié son portefeuille de bailleurs de fonds pour éviter de trop dépendre d'une seule source de financement. Environ 30 à 40 % de son financement provient de gouvernements et d'organisations de coopération internationale, 30 à 40 % d'entreprises et les 20 à 30 % restants de bailleurs de fonds internationaux.

Dans les cas où il n'y a pas de restrictions de la part des bailleurs de fonds, Alterna pilote de nouveaux mécanismes de tarification pour favoriser la contribution des entreprises. Ils reconnaissent que ces frais sont une source supplémentaire de revenus, mais ne couvriront jamais le coût total du programme.



BONNES PRATIQUES

- Travaillez en étroite collaboration avec votre conseil d'administration pour développer une stratégie financière viable
- Travaillez en étroite collaboration avec les bailleurs de fonds pour explorer la possibilité de faire payer les entreprises
- Travaillez avec votre équipe pour identifier des sources de revenus supplémentaires au-delà de la contribution des entreprises
- Évaluez les avantages et les inconvénients d'un modèle 100 % subventionné et identifiez des alternatives pour passer à un modèle mixte



L'inclusion et la diversité doivent être présentes à tous les niveaux d'une organisation

## Gender lensOptique de genre

**Assurez-vous que les femmes sont représentées à tous les niveaux de votre équipe, des postes d'entrée aux postes de direction**

Les entreprises qui accordent la priorité à la diversité des genres au sein de leur équipe de direction sont plus susceptibles d'avoir une rentabilité supérieure à la moyenne par rapport à celles qui ne le font pas.<sup>143</sup>

**Aidez les femmes à rester dans l'organisation et à se développer grâce à des congés familiaux payés, à la flexibilité du travail (travail à domicile ou à temps partiel) et un soutien pour la garde d'enfants**

**Veillez à ce que les femmes soient représentées au sein du conseil d'administration**

**Révisez votre stratégie avec des experts en genre pour vous assurer que vos programmes n'excluent pas involontairement les femmes**

## Optique d'inclusion

**Constituez une équipe diversifiée avec des représentants de différents groupes vulnérables et de minorités à tous les niveaux, des postes d'entrée aux postes de direction**

En moyenne, les entreprises avec des équipes diversifiées sont plus rentables que celles qui ne le sont pas.<sup>144</sup>

**Assurez-vous que les membres de votre conseil d'administration sont diversifiés et représentent l'équipe et les entreprises que vous servez**

**Passez en revue votre stratégie avec des experts en inclusion sociale pour vous assurer que vos programmes n'ont pas de conséquences imprévues pour les groupes vulnérables ou les minorités et que ces groupes ne sont pas exclus**



Les bailleurs de fonds jouent un rôle clé en aidant les prestataires de SAE à bâtir des organisations solides en incorporant de bonnes pratiques de développement organisationnel

## Comment les bailleurs de fonds peuvent-ils encourager les prestataires de SAE à donner l'exemple?

### Faites attention à l'organisation qui exécute le projet

Demandez-vous comment un partenariat permettra au fournisseur de SAE de s'améliorer et envisagez des moyens de stimuler la viabilité à long terme des modèles commerciaux des SAE plutôt que de vous concentrer sur des programmes individuels. Réfléchissez à la manière dont vous pouvez soutenir les fournisseurs de SAE dans ces efforts, que ce soit par le biais de consultants externes ou avec une équipe de support interne.

En outre, cherchez à vous aligner avec d'autres bailleurs de fonds sur la façon de promouvoir la durabilité globale des modèles commerciaux des SAE au fil du temps.

### Adaptez les efforts de développement organisationnel aux besoins des prestataires de SAE

Interrogez activement les fournisseurs de SAE sur leurs défis de développement. Une meilleure compréhension de vos partenaires vous permettra d'adapter les efforts de renforcement des capacités à leurs besoins. Assurez-vous que le soutien au développement organisationnel est continu, car il est toujours possible de s'améliorer.

### Fournissez un financement sans restriction pour permettre aux prestataires de services d'appui aux entreprises de développer leur organisation

Afin de fonctionner efficacement et d'apprendre des programmes, les prestataires de services d'appui aux entreprises doivent investir dans des domaines de leur organisation tels que les équipes de support et la gestion des performances. Fournir aux prestataires de services d'appui aux entreprises un financement sans restriction leur permettra de construire une organisation solide capable de fournir de meilleurs résultats.

### Faites la promotion de l'apprentissage entre pairs parmi les bailleurs de fonds

Partagez des informations sur les approches qui aident les prestataires de services d'appui aux entreprises à se développer et celles qui pourraient être améliorées. Vous pouvez également vous engager dans des initiatives plus modestes, telles que des déjeuners d'apprentissage ou des tables rondes.



The Lemelson Foundation soutient activement les prestataires de services d'appui aux entreprises avec lesquels elle travaille afin de renforcer leurs pratiques organisationnelles.

Lorsqu'elle travaille avec de nouveaux prestataires de services d'appui aux entreprises, la Fondation Lemelson sélectionne intentionnellement les équipes qui, selon elle, peuvent bâtir une organisation performante. Elle commence par financer des organisations à petite échelle et identifie leurs besoins en compétences, puis agit sur ces informations pour les renforcer.

Grâce à cette approche, la Fondation Lemelson a développé des partenariats durables avec les prestataires de services d'appui aux entreprises.

**"Les bailleurs de fonds devraient se préoccuper du développement du secteur et des organisations individuelles, et ne pas se concentrer uniquement sur le financement de programmes."**

Rob Schneider  
Directeur de la Stratégie  
**The Lemelson Foundation**

E  
QUOI  
POURQUOI  
COMMENT

## Questions de réflexion rétrospective

### 1 Ayez une stratégie claire et ciblée

- Avez-vous une stratégie?
- Votre stratégie permet-elle à votre organisation d'être claire sur ce qu'elle fait et ne fait pas?
- Votre stratégie favorise-t-elle un équilibre entre concentration et croissance?
- La portée de votre stratégie est-elle trop large?
- L'équipe est-elle consciente de la stratégie et se l'approprie-t-elle?
- Existe-t-il un plan pour permettre l'exécution de votre stratégie?
- Votre stratégie permet-elle à votre organisation de mettre en pratique ce que vous enseignez aux entrepreneurs?

### 2 Mettez en place une structure de gouvernance qui inclut des entrepreneurs à succès

- Disposez-vous d'un conseil d'administration?
- Quel est l'intérêt d'avoir un conseil d'administration?
- Des entrepreneurs à succès font-ils partie de votre conseil?
- Les rôles et responsabilités de votre conseil sont-ils clairement définis?
- Votre équipe interagit-elle avec votre conseil?
- Comment votre conseil vous aide-t-il à prendre des décisions?
- Votre conseil demande-t-il des comptes aux dirigeants?
- Votre organisation a-t-elle une bonne gouvernance?

### 3 Constituez une équipe bien organisée, habilitée et compétente pour permettre à votre organisation de fonctionner et de se développer

- Avez-vous une équipe et une structure pour réaliser vos programmes?
- Les rôles et les responsabilités de chaque membre de votre équipe sont-ils clairement définis?
- L'attrition est-elle un problème?
- Existe-t-il des possibilités d'évolution au sein de votre organisation?
- Disposez-vous de l'équipe et de la structure appropriées pour vous développer?
- Comment attirez-vous des employés compétents?
- Les membres de votre équipe ont-ils un esprit entrepreneurial?
- L'équipe est-elle habilitée et autorisée à penser et à agir comme des entrepreneurs (par exemple, prendre des risques, innover, organiser des sprints de conception, etc.)
- Utilisez-vous des méthodes et des outils que vous partagez avec les entrepreneurs au sein de votre propre organisation?

### 4 Diversifiez vos sources de revenus pour renforcer votre pérennité financière

- Êtes-vous dépendant de quelques bailleurs de fonds?
- Que se passerait-il si les priorités d'un de vos bailleurs de fonds changeaient et qu'il cessait de fournir du financement?
- En plus du financement, avez-vous d'autres sources de revenus?
- Vos programmes sont-ils subventionnés à 100 % par les bailleurs de fonds?
- Avez-vous envisagé un modèle mixte (subvention + contributions des entreprises)?
- Votre organisation est-elle rentable?
- Comment pourriez-vous atteindre la viabilité financière?
- Comment pourriez-vous intégrer ce que vous enseignez aux entrepreneurs en matière de rentabilité dans votre propre organisation?



# 3

Comment:  
Études de cas de  
SCALE en action



# Les études de cas montrent comment les prestataires de services d'aide aux entreprises ont intégré les considérations de SCALE dans leur travail

Les pages suivantes présentent des études de cas pour six prestataires de SAE qui offrent de manière rentable des programmes à fort impact dans lesquels les considérations SCALE ont joué un rôle clé. Chaque étude de cas démontre comment et pourquoi ces organisations ont intégré des composantes spécifiques de SCALE et partage les résultats obtenus. Comme le démontrent les études de cas, chacune des composantes renforce les autres pour créer des programmes de SAE plus efficaces.

Bon nombre des organisations présentées mettent également en œuvre activement d'autres éléments de SCALE qui ne sont pas nécessairement mis en évidence dans l'étude de cas.

## Index

Chaque étude de cas mettra en évidence différents composants de SCALE, démontrant les synergies entre les composantes et les approches communes entre les organisations

**alterna** Page 75 - 80

Entre 2010 (lancement de sa création) et 2018, Alterna a soutenu avec succès plus de 800 petites entreprises et entreprises en croissance (PEEC) à vocation sociale/ environnementale dans l'Amérique centrale. Ces entreprises ont généré plus de 10 000 emplois et 75 millions de dollars de revenus annuels. En 2018, Alterna a révélé que le programme d'Alterna est clé, pertinent et efficace - il permet d'accroître les revenus, de créer des emplois et de lever des investissements.

Coût moyen par entreprise: 6.700 dollars  
Coût moyen par emploi créé: 3.700 dollars  
Financement total moyen mobilisé (par programme): 9.9 millions de dollars  
TCAM médian: 40%

**SELECTIONNER** Page 76 - 77

- Renforcez les critères de sélection en segmentant les entreprises.
- Rationalisez la sélection grâce aux réseaux, la sélection en plusieurs étapes et à l'investissement dans les partenariats.

**ABORDER LES PROBLEMS** Page 77 - 78

- Faites la promotion de l'apprentissage continu en appliquant des indicateurs clés de performance (KPI) communs et en investissant dans des systèmes de feedback.
- Améliorez les taux de réponse grâce à un effort coordonné sur plusieurs fronts.

**DONNER L'EXEMPLE** Page 79 - 80

- Tenez compte de l'engagement constant des relations et l'expérience entrepreneuriale lors de la sélection et de l'accompagnement des entrepreneurs.
- Élargissez votre impact en vous associant à d'autres acteurs de l'écosystème tout en maintenant une orientation stratégique.

\* Les indicateurs d'impact cités ont été obtenus auprès d'Engaglus. Des informations sur la manière dont ces chiffres ont été calculés sont disponibles dans les rapports annuels.

72

## Aperçu de l'organisation

**alterna**

Fondée en 2010, Alterna est une organisation qui soutient des solutions durables, axées sur le marché et adaptées au contexte pour relever les défis du développement en Amérique centrale, en soutenant l'entrepreneuriat local. Alterna travaille avec deux segments d'entreprises distincts: (i) les PEEC inclusives et (ii) les PEEC « dynamiques » à impact. Les PEEC inclusives ont tendance à appartenir à des personnes qui ont moins de capital et de ressources, mais qui ont une forte volonté d'impact et se réfèrent à avoir un impact social et/ou environnemental. Alterna se considère comme une « pépinière d'entreprises sociales » plutôt qu'un accélérateur ou un incubateur traditionnel. Elle développe le capital social des entrepreneurs en soutenant le développement d'innovations créatives et en renforçant celle-ci à l'intérieur et au sein de l'écosystème.

**PROFIL DE L'ORGANISATION\***

SELECT	Page 81 - 83
• Introduisez efficacement des frais en consultant les parties prenantes pour définir les tarifs.	• Rationalisez la sélection grâce aux réseaux, la sélection en plusieurs étapes et à l'investissement dans les partenariats.
• Améliorez les taux de réponse grâce à un effort coordonné sur plusieurs fronts.	• Faites la promotion de l'apprentissage continu en appliquant des indicateurs clés de performance (KPI) communs et en investissant dans des systèmes de feedback.
• ABORDER LES PROBLEMS	• Trouvez la bonne durée du programme pour maintenir un engagement constant.
• DONT DONNER L'EXEMPLE	• Trouvez un équilibre entre l'existence personnelle et l'efficacité grâce à des services d'accompagnement et d'assistance.

**INTÉGRATION DES CONSIDÉRATIONS SCALE**

**S | SÉLECTIONNER LA BONNE ENTREPRISE**

- Alterna a adapté ses critères de sélection à chacun des deux segments avec lesquels elle travaille afin de s'assurer que les bons entrepreneurs sont sélectionnés et mis en relation avec les meilleures opportunités.
- Alterna a efficacement élaboré son processus de sélection en s'appuyant sur les connaissances de l'écosystème, en utilisant une sélection en plusieurs étapes et en investissant dans une équipe dédiée à la sélection.

**L | APPRENDRE EN ÉVALUANT LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES**

- Alterna relève son équipe de suivi, évaluation et apprendrage à son équipe de sélection et aligne ses indicateurs clés de performance sur ceux des autres acteurs de l'écosystème afin de comparer plus facilement les résultats et de favoriser l'apprentissage continu.
- Alterna a réussi à améliorer les taux de réponse aux sondages en évaluant les profils des entrepreneurs, en procédant à des ajustements pertinents, en maintenant l'engagement, en utilisant des invitations et en communiquant la valeur et les atouts, entre autres approches.

**E | DONNER L'EXEMPLE**

- Alterna a atteint la viabilité financière en diversifiant ses sources de financement et en élaborant une stratégie claire.

73

## CONTENU

- Pourquoi chaque organisation étudiée est-elle mise en avant ?
- Considérations SCALE qui seront mises en évidence dans chaque étude de cas

## CONTENU

- Présentation de l'organisation
- Profil de l'organisation (régions, nombre et types d'entrepreneurs desservis, budget annuel, principaux bailleurs de fonds)
- Apprentissages clés qui seront mis en évidence

## Intégration des considérations de SCALE

**(ALTERNA | SÉLECTIONNER LA BONNE ENTREPRISE)**

**Renforcer les critères de sélection en segmentant les entreprises**

Alterna a conçu des lignes de services distinctes pour ses deux segments, reconnaissant que les entrepreneurs de chaque segment avaient des besoins très différents qui ne pouvaient pas être traités de manière adéquate par un seul programme. Des critères de sélection adaptés à chaque segment étaient essentiels pour sélectionner les entreprises et les orienter vers les bonnes opportunités.

Les entreprises inclusives ont tendance à être dans des secteurs plus traditionnels et dans des zones semi-rurales. Les candidats de ce segment ne disposent pas d'informations détaillées sur leur entreprise, telles que l'historique ou les projets financiers. La sélection est plutôt basée sur le besoin perçu de l'entreprise, le niveau d'engagement et l'adéquation entre les objectifs de l'entreprise et les objectifs de l'organisme. L'objectif est de servir ces entrepreneurs là où ils en ont le plus besoin et de les aider à développer des entreprises capables de créer un changement au sein de leurs communautés.

Les critères de sélection des entreprises à impact, qui ont tendance à être des organisations dirigées par des entrepreneurs inclusives, ont tendance à être des organisations dirigées par des entrepreneurs inclusives, ayant un niveau d'engagement universitaire ou l'absence de groupes socio-économiques plus élevés, sont également plus susceptibles d'avoir des revenus et des bénéfices plus élevés et de faire partie d'entreprises plus matures et plus établies. De plus, Alterna évalue les taux de succès, leur gamme de services, leur adéquation avec le marché, leur préparation à recevoir l'investissement, etc. En adaptant des critères distincts, Alterna a réussi à sélectionner les entreprises qui conviennent le mieux à chacun de ses programmes.

**Si vos programmes ciblent plus d'un segment d'entreprises, envisagez de concevoir des services distincts et d'adapter vos critères de sélection en fonction des profils des entrepreneurs et des entreprises.**

**Rationaliser la sélection grâce aux réseaux, à la sélection en plusieurs étapes et à l'investissement dans l'équipe**

En segmentant les entreprises, en utilisant des critères de sélection adaptés à chaque segment et en ciblant les critères de sélection en fonction des offres de services. Pour les entreprises d'inclusion, Alterna propose un programme clé « base », qui se concentre sur le développement et la croissance de l'entreprise, tout en utilisant des partenariats locaux et internationaux. Pour les entreprises à impact, elle propose un programme « avancé » qui s'appuie davantage sur le programme d'accompagnement et d'assistance, tout en utilisant des partenariats locaux et internationaux, qui peuvent également être utilisés pour la segmentation. Selon le rapport « Missing Models », il y a ONU Femmes, UNICAES (El Salvador), ACOVOCA, USAID et BID.

74

## CONTENU

- Par considération SCALE : 2 ou 3 apprentissages clés démontrant comment et pourquoi les composants peuvent être intégrés
- Synergies SCALE pour identifier comment les considérations SCALE se renforcent mutuellement
- Focus sur les entrepreneurs



Chaque étude de cas mettra en évidence différents composants de SCALE, démontrant les synergies entre les composantes et les approches communes entre les organisations



Page 75 - 80

Entre 2010 (année de sa création) et 2018, Alterna a soutenu avec succès plus de 800 petites entreprises et entreprises en croissance (PEEC) à vocation sociale/ environnementale ou axées sur l'inclusion. Une évaluation indépendante menée en 2018 a révélé que **le programme d'Alterna est ciblé, pertinent et efficace - il permet d'accroître les revenus, de créer des emplois et de lever des investissements.**

**Coût moyen par entreprise:** 6.700 dollars

**Coût moyen par emploi créé:** 3.700 dollars

**Financement total moyen mobilisé (par programme):** 9.9 millions de dollars

**TCAM médian:** 40%

#### SÉLECTIONNER

Page 76 - 77

- Renforcez les critères de sélection en segmentant les entreprises.
- Rationalisez la sélection grâce aux réseaux, à la sélection en plusieurs étapes et à l'investissement dans l'équipe.

#### APPRENDRE

Page 77 - 78

- Faites la promotion de l'apprentissage continu en appliquant des indicateurs clés de performance (KPI) communs et en investissant dans des systèmes de feedback.
- Améliorez les taux de réponse grâce à un effort coordonné sur plusieurs fronts.

#### DONNER L'EXEMPLE

Page 79 - 80

- Tenez compte de l'expertise, des relations et de l'expérience entrepreneuriale lors de la sélection des membres du conseil d'administration.
- Élargissez votre impact en vous associant à d'autres acteurs de l'écosystème tout en maintenant une orientation stratégique.



Page 81 - 85

Après de nombreuses années de tests et d'itérations, Bpeace a créé un modèle robuste et reproductible qui lui permet de travailler en profondeur avec environ 75 entreprises dynamiques chaque année. Avec quelques ajustements mineurs du programme, Bpeace a constaté une amélioration significative des résultats pour les PEEC, notamment un doublement de la création d'emplois et une multiplication par 10 de la croissance des revenus d'une cohorte à l'autre.

**Coût moyen par entreprise:** 16.500 dollars

**Coût moyen par emploi créé:** USD 5.200 dollars

**TCAM médian:** 6%

#### SELECT

Page 82 - 83

- Introduisez efficacement des frais en consultant les parties prenantes pour définir les tarifs.
- Améliorez la qualité des candidats et l'engagement des entrepreneurs grâce à la tarification.

#### ABORDER LES PROBLÈMES

Page 83 - 84

- Interagissez avec l'ensemble de l'équipe du client pour améliorer l'impact du programme et la profondeur de l'apprentissage.
- Trouvez la bonne durée du programme pour maintenir un engagement constant.
- Trouvez un équilibre entre l'assistance personnalisée et l'évolutivité grâce à des services génériques à distance.

#### APPRENDRE

Page 85

- Instaurez la confiance grâce à un engagement constant pour améliorer la collecte de données.
- Adaptez la collecte de données aux intérêts des entrepreneurs.

\* Les indicateurs d'impact clés ont été obtenus auprès d'Argidius. Des informations sur la manière dont ces chiffres ont été calculés sont disponibles dans les rapports annuels.



Chaque étude de cas mettra en évidence différentes composantes de SCALE, démontrant les synergies entre les composants et les approches communes entre les organisations



Page 86 - 90

Une évaluation de 2019 de l'un des programmes de PUM a révélé qu'en ensemble, **70 entreprises participantes ont généré 84 millions de dollars de revenus supplémentaires et créé près de 700 emplois**. De plus, il a été démontré que PUM contribue à des changements positifs dans les connaissances et les pratiques commerciales pour 90 % des entreprises qu'ils soutiennent, démontrant que leur modèle est efficace pour la plupart des entreprises.

**Coût moyen par entreprise:** 10.000 dollars

**Coût moyen par emploi créé:** 900 dollars

**Financement total moyen mobilisé (par programme):** 87,5 millions de dollars

**TCAM médian:** 15%

#### SÉLECTIONNER

Page 87

- Approfondissez les critères de sélection pour vous assurer que les clients cadrent bien avec le programme.
- Tirez parti des relations locales dans le processus de recrutement.

#### ABORDER LES PROBLÈMES

Page 88 - 90

- Comprenez les besoins des entrepreneurs pour fournir le bon accompagnement.
- Assurez un suivi pour encourager l'implémentation des changements.



TechnoServe  
Business Solutions to Poverty

Page 91 - 97

Un certain nombre de programmes de TechnoServe ont été très efficaces tout en maintenant des coûts raisonnables (**500 à 5000 dollars par entreprise desservie**). En particulier, son programme d'accélération Impulsa Tu Empresa, qui a travaillé avec plus de 2000 entreprises, a augmenté les ventes globales des entreprises de plus de 45 millions de dollars, créé plus de 1 600 nouveaux emplois et mobilisé plus de 5 millions de dollars depuis 2012.

**Coût moyen par entreprise:** 6.100 dollars

**Coût moyen par emploi créé:** 2.20 dollars

**Financement total moyen mobilisé:** (par programme) : 3,5 millions de dollars

**TCAM médian:** 9%

#### FACUTER

Page 92 - 93

- Utilisez la communication et la facturation pour encourager l'auto sélection.
- Itérez pour trouver le bon montant à facturer.
- Envisagez des alternatives aux frais initiaux.

#### ABORDER LES PROBLÈMES

Page 93 - 95

- Concevez des programmes autour de segments ayant des besoins similaires.
- Mettez l'accent sur le renforcement des compétences et l'implémentation plutôt que sur la formation en classe.
- Utilisez une approche en plusieurs étapes pour équilibrer le potentiel de mise à l'échelle du programme avec un support personnalisé.

#### APPRENDRE

Page 96 - 97

- Suivez les données concrètes sur les revenus, les employés et les investissements, ainsi que les commentaires sur la satisfaction.
- Tester des méthodologies pour informer l'apprentissage continu.
- Envisagez de travailler avec des chercheurs externes pour valider les méthodologies.

\* Les indicateurs d'impact clé ont été obtenus auprès d'Argidius. Des informations sur la manière dont ces chiffres ont été calculés sont disponibles dans les rapports annuels.



Chaque étude de cas mettra en évidence différents composants de SCALE, démontrant les synergies entre les composants et les approches communes entre les organisations



## VillageCapital Page 98 - 104

VilCap vise non seulement à améliorer ses propres programmes, mais aussi à partager ses meilleures pratiques pour soutenir la croissance d'autres prestataires de services d'appui aux entreprises. VilCap a beaucoup travaillé avec GALI et d'autres instituts de recherche pour tester et démontrer l'efficacité des programmes d'accélération. **Les données d'impact montrent que les anciens de VilCap lèvent 3 fois plus de capital, gagnent 2 à 3 fois plus de revenus et créent 40 % d'emplois en plus par rapport aux start-ups qui ne participent pas au programme.**

**Coût moyen par entreprise:** 25.500 dollars

**Coût moyen par emploi créé:** 3.100 dollars

**Financement total moyen mobilisé : (par programme)** USD 49,2 millions

**TCAM médian:** 139%

### SÉLECTIONNER Page 99 - 100

- Concentrez-vous sur un segment cible et une stratégie de programme clairs pour définir des critères de sélection solides.
- Envisagez d'intégrer la sélection par les pairs dans une approche de sélection en plusieurs étapes.

### TRAITER LES PROBLÈMES Page 101 - 102

- Identifiez les défis sous-jacents par le biais d'évaluations ouvertes des besoins.
- Tirez parti des cohortes pour encourager l'apprentissage par les pairs et motiver les entrepreneurs.
- Limitez le temps consacré aux cours pour accroître l'impact.

### MENEZ PAR L'EXEMPLE Page 102 - 104

- Développez une vision claire, une mission communicable et une stratégie alignée.
- Collaborez avec les bailleurs de fonds
- Amplifiez l'impact en intégrant un objectif d'apprentissage dans la stratégie du programme.



## villgro possible. Page 105 - 110

En tant qu'organisation axée sur l'apprentissage, Villgro a travaillé avec d'autres prestataires de services d'appui aux entreprises pour améliorer leur capacité en adaptant les apprentissages du modèle Villgro. De 2001 à 2020, Villgro a effectivement incubé plus de 300 start-ups et mobilisé près de 55 millions de dollars de financement complémentaire.

**Coût moyen par entreprise:** N/A

**Coût moyen par emploi créé:** N/A

**Financement total moyen mobilisé: (par programme):** N/A

**TCAM médian:** N/A

### SÉLECTIONNER Page 106 - 107

- Identifiez les segments cibles à l'aide de l'analyse des écarts.
- Évaluez les entrepreneurs en fonction non seulement de leurs idées commerciales, mais aussi de leurs attitudes.
- Intégrez des perspectives multiples pour sélectionner les bonnes entreprises.

### APPRENDRE Page 107 - 109

- Utilisez les cadres de suivi, évaluation et apprentissage existants pour développer le vôtre.
- Utiliser les données pour informer l'apprentissage continu à la fois pour l'entrepreneur et l'équipe.
- Collectez des données à un niveau et à une fréquence qui correspondent le mieux à votre contexte.

### MENEZ PAR L'EXEMPLE Page 109 - 110

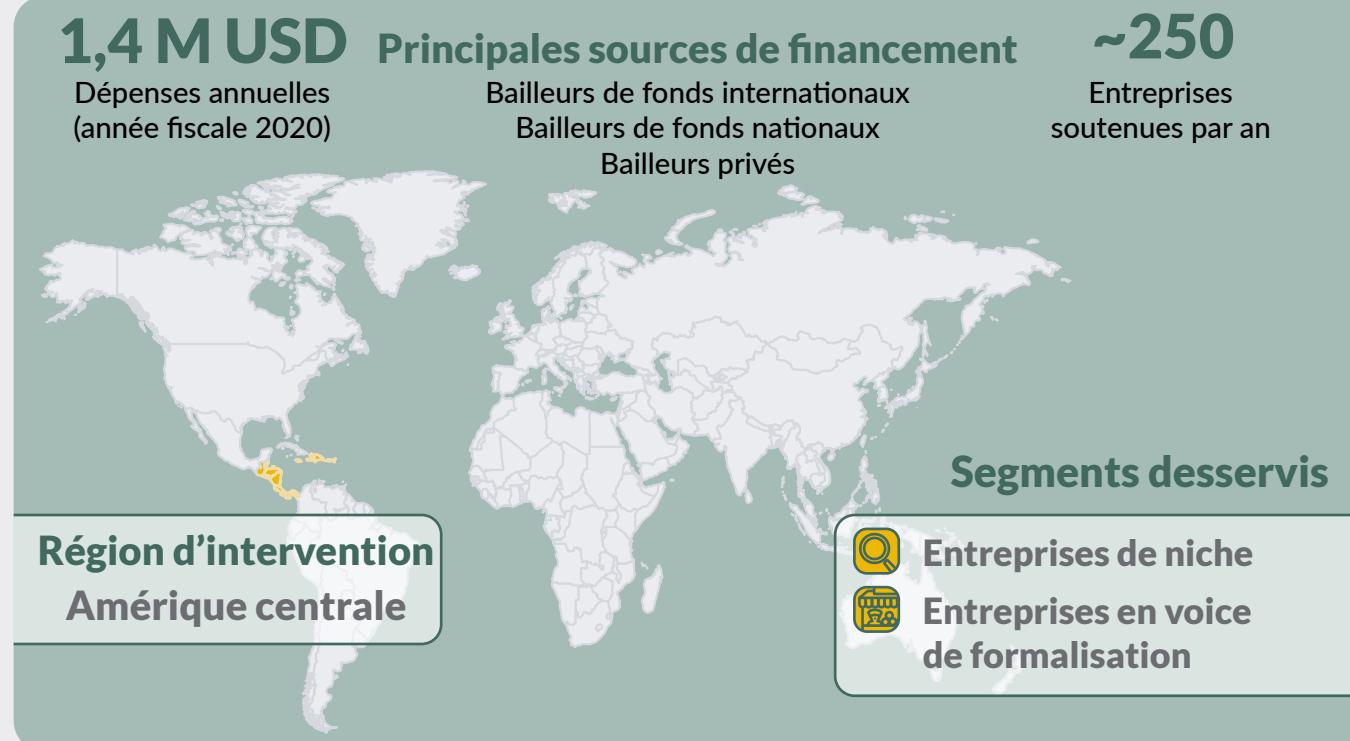
- Définissez clairement les rôles de l'équipe.
- Recrutez du personnel passionné et entreprenant pour augmenter la rétention.
- Choisissez des membres du conseil d'administration avec un éventail de perspectives pour assurer la croissance.

\* Les indicateurs d'impact clé ont été obtenus auprès d'Argidius. Des informations sur la manière dont ces chiffres ont été calculés sont disponibles dans les rapports annuels.



Fondée en 2010, Alterna est une organisation qui soutient des solutions durables, axées sur le marché et adaptées au contexte pour relever les défis du développement en Amérique centrale, en soutenant l'entrepreneuriat local. Alterna travaille avec deux segments d'entreprises distincts: (i) les PEEC inclusives et (ii) les PEEC dynamiques/ à impact. Les PEEC inclusives ont tendance à opérer dans des secteurs traditionnels ou de subsistance. D'un autre côté, les PEEC dynamiques/ à impact s'efforcent d'avoir un impact social et/ou environnemental. Alterna se considère comme une « pépinière d'entreprises sociales » plutôt qu'un accélérateur ou un incubateur traditionnel. Elle développe le capital social des entrepreneurs en soutenant le développement d'innovations créatives et en renforçant leurs liens au sein de l'écosystème.

## PROFIL DE L'ORGANISATION\*



## INTÉGRATION DES CONSIDÉRATIONS SCALE

### S | SÉLECTIONNER LA BONNE ENTREPRISE

- Alterna a adapté ses critères de sélection à chacun des deux segments avec lesquels elle travaille afin de s'assurer que les bons entrepreneurs sont sélectionnés et mis en relation avec les services les plus pertinents
- Alterna a efficacement élaborer son processus de sélection en s'appuyant sur les connexions de l'écosystème, en utilisant une sélection en plusieurs étapes et en investissant dans une équipe dédiée à la sélection

### L | APPRENDRE EN ÉVALUANT LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

- Alterna relie son équipe de suivi, évaluation et apprentissage à son équipe de sélection et aligne ses indicateurs clés de performance sur ceux des autres acteurs de l'écosystème afin de comparer plus facilement les résultats et de favoriser l'apprentissage continu
- Alterna a réussi à améliorer les taux de réponse aux sondages en comprenant les priorités des entrepreneurs, en procédant à des ajustements internes, en maintenant l'engagement, en offrant des incitations et en communiquant la valeur et les attentes, entre autres approches

### E | DONNER L'EXEMPLE

- Pour mettre en place un conseil d'administration efficace, Alterna a recherché des membres ayant une forte expertise individuelle, des connexions avec l'écosystème et un passé d'entrepreneur
- Alterna a atteint la viabilité financière en diversifiant ses sources de financement et en élaborant une stratégie claire

T  
S

## Renforcer les critères de sélection en segmentant les entreprises

Alterna a conçu des lignes de services distinctes pour ses deux segments, reconnaissant que les entrepreneurs de chaque segment avaient des besoins très différents qui ne pouvaient pas être traités de manière adéquate par un seul programme. Des critères de sélection adaptés à chaque segment étaient essentiels pour identifier les entreprises et les orienter vers les bons services.

Les entreprises inclusives ont tendance à être dans des secteurs plus traditionnels et dans des zones semi-rurales. Les candidats de ce segment ne disposent pas toujours d'informations détaillées sur leur entreprise, telles que l'historique ou les projections financières. La sélection est plutôt basée sur le besoin perçu de l'entreprise, le niveau d'éducation de l'entrepreneur, le type de modèle d'affaires et/ou la façon dont l'entrepreneur gère son entreprise. L'objectif est de servir ces entrepreneurs là où ils en ont le plus besoin et de les aider à développer des entreprises capables de créer un changement au sein de leurs communautés.

Les critères de sélection des entreprises à impact, qui ont tendance à être des organisations dirigées par des entrepreneurs avec un niveau d'enseignement universitaire ou issus de groupes socio-économiques plus aisés, sont légèrement différents. Ces entrepreneurs doivent faire preuve d'un impact clair et d'innovation dans leurs modèles d'affaires. De plus, Alterna évalue leur stade d'activité, leur gamme de ventes, leur adéquation avec le marché, leur préparation à recevoir de l'investissement, etc. En adaptant des critères distincts, Alterna a réussi à sélectionner les entreprises qui conviennent le mieux à chacun de ses programmes.



**Si vos programmes ciblent plus d'un segment d'entreprises, envisagez de concevoir des services distincts et d'adapter vos critères de sélection en fonction des profils des entrepreneurs et des entreprises.**

## Rationalisez la sélection grâce aux réseaux, à la sélection en plusieurs étapes et à l'investissement dans l'équipe

Alterna met l'accent sur l'exploitation des réseaux régionaux en établissant des partenariats avec des ONG, des institutions de microfinance et des bailleurs travaillant en Amérique centrale. Parce que ces partenaires connaissent bien la région, ils peuvent identifier des candidats qualifiés plus rapidement qu'Alterna ne pourrait le faire seule. Ceci est particulièrement important lors de l'identification des candidats au programme d'inclusion, qui disposent de moins de canaux pour se renseigner sur Alterna. Parmi les partenaires qui ont aidé Alterna à développer cette filière, il y a ONU Femmes, UNICAES (El Salvador), ACDI/VOCA, USAID et BID.



**SYNERGIES SCALE**

### Aborder les problèmes

En segmentant les entreprises selon des profils distincts, Alterna a pu adapter ses critères de sélection ainsi que ses offres de services. Pour ses entreprises d'inclusives, Alterna propose un programme de "base" qui se concentre sur le développement de compétences commerciales fondamentales. Pour ses entreprises d'impact, elle propose un programme "avancé" qui s'apparente davantage à un programme d'accélération traditionnel. Pour plus d'informations sur la segmentation, voir le rapport [Missing Middles](#) du CFF et le [Vocabulaire de l'investissement dans les PEEC de l'ANDE](#).



S

Une autre façon pour Alterna de rationaliser son processus de sélection est d'utiliser la sélection en plusieurs étapes. Ses programmes sont généralement divisés en deux ou trois étapes. À la fin de chaque étape, les entrepreneurs sont évalués pour déterminer s'ils sont prêts à passer à l'étape suivante. Les entrepreneurs qui ne sont pas sélectionnés pour continuer reçoivent des commentaires et peuvent se réinscrire à un programme ultérieur. « En démontrant leur capacité à recevoir des conseils, à absorber la valeur de nos services et à respecter les étapes convenues, ils peuvent passer aux phases plus avancées, intimes et intenses », déclare Daniel Buchbinder, fondateur et PDG d'Alterna.

Les programmes d'Alterna sont généralement divisés en trois étapes:

1. Dans la première étape du programme, des groupes de 50 à 70 entrepreneurs participent à des mini-ateliers pour recevoir une formation de base. Cela permet également à Alterna de voir les entrepreneurs en action pour déterminer s'ils sont aptes à passer à l'étape suivante
2. Une vingtaine d'entrepreneurs sont sélectionnés pour suivre plusieurs jours de formation intensive sur quelques semaines
3. Un groupe de 4 à 6 entrepreneurs est sélectionné pour recevoir un soutien intensif et individualisé sur des problèmes plus complexes ou pour accéder à des marchés ou à des investissements

Alterna a rendu son processus de sélection plus efficace en investissant d'importantes ressources dans une « équipe de sélection » qui conçoit les candidatures et gère le processus de sélection. Cet investissement a permis au programme Alterna de passer de 3-4 programmes par an en 2017 à 8 programmes par an maintenant.



Envisagez de tirer parti des connexions régionales, d'utiliser la sélection en plusieurs étapes et d'investir dans votre équipe de sélection pour organiser votre processus de sélection.

#### [ALTERNA | APPRENDRE EN ÉVALUANT LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE]

**Faites la promotion de l'apprentissage continu en appliquant des indicateurs de performance clé (KPI) communs et en investissant dans des systèmes de feedbacks**

Pour chaque entreprise avec laquelle elle travaille, Alterna suit plusieurs indicateurs clés de performance au début et à la fin du programme et pendant plusieurs années par la suite. Les plus importants sont l'évolution du chiffre d'affaires, l'évolution du nombre d'employés, l'évolution du montant des financements reçus (pour les entreprises prêtes à recevoir de l'investissement), l'importance de l'impact généré et l'intégration des nouvelles technologies.



Ces KPI ont été développés pour s'aligner sur les KPI d'autres acteurs de l'écosystème, tels que la Fondation Argidius, les bailleurs de fonds et les gouvernements locaux. Par conséquent, Alterna peut utiliser ces données pour comparer en permanence le retour sur investissement de chacun de ses programmes à celui d'autres prestataires de services d'appui aux entreprises. Cela permet à l'organisation d'évaluer l'efficacité relative de ses propres programmes et d'apporter des améliorations.

Alterna encourage l'apprentissage continu au sein de son personnel. Plus important encore, elle inclut désormais un membre de son équipe de sélection dans l'équipe de suivi et évaluation. Cela permet à l'équipe de sélection de bien connaître les données recueillies et d'intégrer les nouveaux apprentissages dans le processus de sélection.



L'intégration d'indicateurs communs et la création de liens entre le personnel en charge du suivi et de l'évaluation et les autres membres de l'équipe peuvent améliorer votre capacité à tirer des enseignements des données collectées.

## Améliorez les taux de réponse par un effort coordonné sur plusieurs fronts

Alterna utilise plusieurs approches pour encourager les entrepreneurs à répondre aux demandes de données:

- *Engagement constant* – Alterna maintient la communication avec les anciens au moyen de bulletins d'information réguliers, de promotions d'événements et d'opportunités de communiquer avec des mentors et des experts externes. Cela démontre l'intérêt de rester engagé avec Alterna et le système de soutien qu'elle offre. Aux fins de la collecte de données, Alterna appelle personnellement les entrepreneurs (parfois plusieurs fois) pour les encourager à remplir des sondages. Les entrepreneurs sont plus susceptibles de répondre aux demandes de données lorsqu'ils se sentent connectés au programme
- *Incitations* – Alterna offre un prix « Entreprise à impact de l'année » qui comprend des récompenses en nature et financières. Pour être éligibles, les entrepreneurs doivent répondre à des sondages. Avant de mettre en place ce prix, Alterna a essayé d'offrir des incitations en nature (par exemple, une imprimante) pour motiver les réponses, mais cela n'a pas été aussi efficace. Alterna s'est rendu compte plus tard que les entrepreneurs étaient plus motivés par la reconnaissance que par des incitations monétaires ou en nature
- *Communiquez la valeur et les attentes* – Alterna essaie de s'assurer que les entrepreneurs comprennent comment la collecte de données peut renforcer leurs propres entreprises et l'écosystème dans son ensemble. « Pour savoir si vous avez un impact, vous devez être connecté à vos données d'impact », explique Buchbinder. Alterna communique également clairement avec les entrepreneurs au début du programme au sujet des attentes en matière de partage de données



*"Il était important pour nous de développer des indicateurs clés de performance qui comptent pour la majorité de nos parties prenantes. Cela rend plus simple la comparaison des résultats dans le temps et l'analyse comparative avec l'écosystème."*

**Daniel Buchbinder**  
Fondateur et PDG  
**Alterna**



Les entrepreneurs qui savent ce qu'on attend d'eux et qui voient que c'est dans leur propre intérêt sont plus susceptibles de participer aux sondages.

- *Ajustements internes* – Pour que les enquêtes soient plus faciles à remplir pour les entrepreneurs, Alterna les a raccourcies et a ajusté la formulation, ce qui a également amélioré les taux de réponse
- *Comprendre les priorités des entrepreneurs* – Alterna est très soucieuse de s'assurer que la collecte de données ne ressemble pas à un processus transactionnel, d'autant plus qu'une grande partie des données collectées vers la fin du programme est recueillie au moyen d'entretiens. Chaque entretien est mené par un guide qui a travaillé directement avec l'entrepreneur pendant le programme. Les guides reçoivent une formation et participent à des simulations d'entretiens pour apprendre à communiquer correctement la raison d'être de l'enquête et à recueillir les données de manière avec empathie. Pour faciliter encore plus la collecte des données pour les entrepreneurs, Alterna essaie d'être aussi flexible que possible sur le calendrier de collecte. L'équipe envoie régulièrement des courriels de rappel, tout en veillant à ne pas surcharger les entrepreneurs qui n'ont pas répondu

Grâce à ces approches, Alterna a toujours bénéficié de taux de réponse élevés de la part des entrepreneurs – de 2017 à 2020, en moyenne, 72 % de ses entreprises inclusives et 75 % de ses entreprises à impact ont répondu aux demandes de données.



Atteindre des taux de réponse élevés pour la collecte de données est un effort à plusieurs volets qui nécessite de comprendre les priorités des entrepreneurs, de faire des ajustements internes, de maintenir l'engagement, de fournir des incitations et de communiquer la valeur et les attentes.

#### [ALTERNA | DONNER L'EXEMPLE]

### Tenez compte de l'expertise, des relations et de l'expérience entrepreneuriale lors de la recherche de membres du conseil d'administration

Le conseil d'administration d'Alterna n'a pas toujours été aussi efficace qu'il l'est aujourd'hui. Il y a quatre ans, Alterna a décidé de reconstruire son conseil d'administration en recherchant des membres potentiels possédant plusieurs caractéristiques essentielles, notamment:

- Une expérience suffisante dans l'écosystème pour servir de « sounding boards » adéquate à l'équipe de direction
- Une capacité à fournir des opinions objectives sur des questions qui peuvent être complexes ou sensibles



#### FOCUS

### Comment la collecte de données renforce t-elle les entreprises

L'un des participants au programme d'Alterna, 1.Bot, une entreprise qui propose un moyen interactif d'apprendre les STEM par le biais de la robotique de base n'a initialement pas reconnu la valeur de l'utilisation et de l'analyse de ses données. Après avoir travaillé avec Alterna, l'équipe de 1.Bot a commencé à comprendre comment les données pouvaient les aider à visualiser les tendances, à planifier et à parler de leurs chiffres d'affaires avec des investisseurs potentiels. En raison de son potentiel de croissance, qui a été renforcé par les données, 1.Bot a obtenu un investissement d'impact du fonds catalyseur d'Alterna.



- Une forte expertise individuelle dans au moins un domaine spécifique pertinent pour les programmes d'Alterna
- Des contacts bénéfiques au sein de l'écosystème, y compris avec des bailleurs de fonds potentiels
- Au moins la moitié doit avoir une expérience entrepreneuriale pour apporter une perspective pratique aux conversations

Après avoir sélectionné un conseil d'administration répondant à ces critères, Alterna a constaté qu'il était plus engagé et pouvait servir de mécanisme de responsabilisation efficace pour s'assurer que la stratégie d'Alterna demeure ciblée et percutante.



Lorsque vous formez un conseil d'administration, tenez compte des mérites du groupe ainsi que des individus, y compris leur expertise, leurs relations et leur expérience entrepreneuriale.

## E

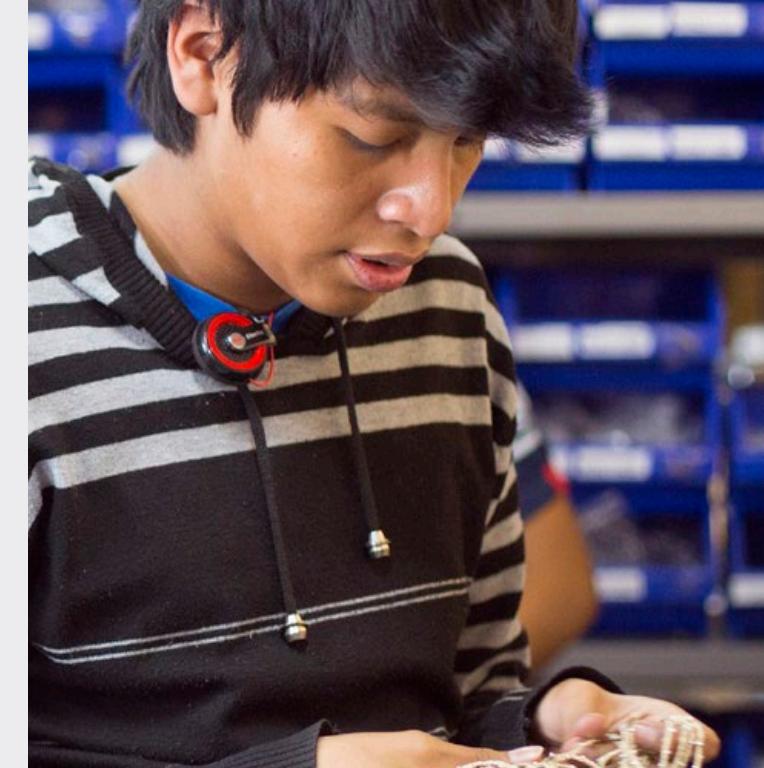
## Élargissez l'impact en établissant des partenariats avec d'autres acteurs de l'écosystème tout en maintenant l'orientation stratégique

Pour soutenir les programmes et le développement organisationnel, Alterna travaille avec un large éventail de bailleurs de fonds, y compris des gouvernements (par exemple, le gouvernement du Guatemala), des entreprises et des fondations d'entreprise (par exemple, Unilever), des fondations privées (par exemple, Argidius), des ONG internationales (par exemple, Plan international) et des organisations multilatérales (par exemple, la BID). **Cette source de financement diversifiée a permis à Alterna de maintenir une stabilité financière.** Environ 80 % de ses programmes sont directement financés par ces acteurs.

Les bailleurs de fonds ont été attirés par la mission stratégique claire d'Alterna. Ils ont compris l'intérêt de renforcer des entreprises capables d'avoir un impact et ont apprécié la double orientation d'Alterna vers les start-ups à forte croissance et les entreprises plus petites et plus traditionnelles. Il est également utile qu'Alterna adopte une **approche relationnelle à la collecte de fonds.** Alterna établit des liens solides et durables avec les bailleurs de fonds en trouvant des moyens par lesquels elle peut travailler avec les bailleurs de fonds pour répondre à ses priorités stratégiques. Ces relations solides avec les bailleurs de fonds ont permis à Alterna de passer d'un fournisseur de SAE local relativement petit à une organisation régionale bien connue.



L'élaboration d'une stratégie clairement communicable peut vous aider à diversifier votre réseau de bailleurs de fonds et à accroître la pérennité de votre organisation.



*"Nous avions mis en place un conseil d'administration depuis le début d'Alterna, mais il n'était pas très fonctionnel jusqu'à il y a environ quatre ans."*

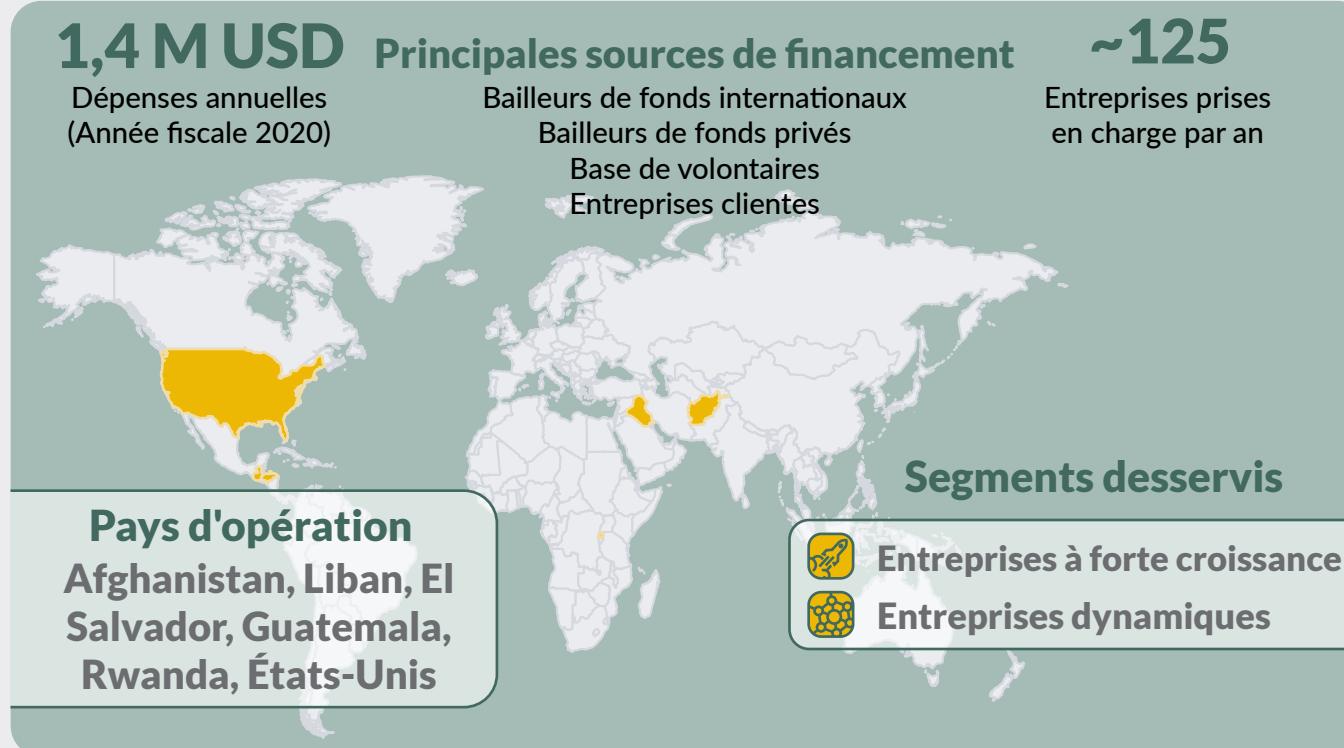
Daniel Buchbinder  
Fondateur et PDG  
Alterna



Fondée en 2002, Bpeace mobilise son réseau de "skillanthropists" bénévoles pour aider les entrepreneurs des pays touchés par une crise à réussir. L'objectif est non seulement d'augmenter les revenus des entreprises, mais aussi de créer des emplois, d'assurer un avenir aux travailleurs et, en fin de compte, de contribuer à réduire la violence dans leur pays.

Bpeace travaille avec des "fast runners", c'est-à-dire des PME à fort potentiel pour renforcer leurs capacités et créer des emplois dans leurs communautés. Beaucoup de ces entreprises sont des entreprises familiales établies qui fonctionnent depuis plus de 5 ans et génèrent un revenu annuel de 200.000 à 3 millions de dollars. Bpeace a conseillé plus de 500 entreprises et est connu pour ses relations durables avec les entreprises et son engagement envers l'ensemble de l'entreprise plutôt que le seul propriétaire.

## PROFIL DE L'ORGANISATION\*



## INTÉGRATION DES CONSIDÉRATIONS SCALE

### C | FAIRE PAYER LES ENTREPRISES AMÉLIORE LES PERFORMANCES

- Bpeace a introduit avec succès une tarification pour ses programmes en ayant des conversations approfondies avec ses clients actuels et précédents et en utilisant des données pour démontrer la valeur de ses services
- Bpeace a constaté un impact positif notable de la tarification - bien que cela ait réduit le nombre de candidats, la qualité des candidats s'est améliorée et les clients ont investi plus de temps dans le programme

### A | ADDRESS PROBLEMS

- Bpeace a constaté que travailler avec l'ensemble de l'équipe de gestion du client, plutôt qu'avec la seule équipe de direction, améliore considérablement l'apprentissage
- Le raccourcissement de la durée du programme de 18 mois à 12 mois ou moins a permis d'améliorer considérablement l'engagement et les performances
- Le modèle de Bpeace est principalement axé sur le contact direct, mais il a introduit des offres plus simples, telles que des réseaux de pairs et une plateforme de soutien en ligne

### L | APPRENDRE EN ÉVALUANT LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

- Pour maintenir des taux de réponse élevés de la part des entrepreneurs, Bpeace investit de manière significative dans l'établissement de relations de confiance et dans l'engagement des anciens bénéficiaires
- Bpeace s'assure que la collecte de données est utile aux entrepreneurs en utilisant les données pour comparer les entrepreneurs à leurs pairs et identifier les tendances et les défis potentiels



## Introduisez efficacement une tarification en consultant les parties prenantes pour définir le tarif

En 2017, Bpeace a introduit une redevance pour les entrepreneurs participant à ses programmes après qu'une évaluation menée par Argidus ait recommandé que la tarification puisse améliorer l'engagement des entrepreneurs. **Pour s'assurer que le tarif qu'elle facturait serait le bon montant, Bpeace a tenu des discussions approfondies avec ses entreprises clientes et son équipe.** « Nous sommes allés voir nos clients et leur avons demandé, en tant que propriétaires d'entreprises, s'ils s'acquitteraient de frais », explique Alexandra Salas, responsable des programmes chez Bpeace. « C'était une conversation collaborative pour comprendre ce que serait une redevance raisonnable ». Bpeace a également tenu des conversations avec les participants précédents, expliquant la valeur de ses services et son raisonnement qui a conduit au désir d'introduire une redevance. En outre, Bpeace a examiné l'écosystème et s'est mis en relation avec des partenaires pour s'assurer que ses frais seraient comparables à ceux de prestataires de services d'appui aux entreprises similaires. Après ces discussions, Bpeace a opté pour un modèle à plusieurs niveaux de frais, basé sur les revenus de l'entreprise. **Bpeace a commencé par des frais nominaux et les a progressivement augmentés au fil du temps.**

Bpeace a également dû convaincre son personnel de l'intérêt d'introduire une redevance, puisque c'est eux qui devaient vendre l'idée aux clients potentiels. Le personnel de Bpeace s'est montré plus réticent que les clients. Ils craignaient surtout de perdre des participants potentiels aux programmes gratuits. Pour répondre à cette préoccupation, Bpeace a utilisé des données pour illustrer la valeur du programme pour chaque entreprise par rapport à la redevance relativement faible (en 2021, la plupart des entreprises doivent payer une redevance inférieure ou égale à 0,005 % de leurs revenus annuels). Elle a ensuite communiqué avec succès cette proposition de valeur aux clients. En mettant en place des frais, Bpeace a diversifié ses sources de revenus, les honoraires des clients représentant désormais environ 10 % de ses revenus annuels.



**Lorsque vous introduisez des frais, pensez à consulter vos entrepreneurs et partenaires pour vous assurer que les frais sont acceptables et affinez votre proposition de valeur afin qu'ils puissent facilement voir la valeur de votre programme par rapport aux frais.**



SYNERGIES SCALE

### Sélectionnez la bonne entreprise

La facturation a été une forme très efficace d'intégration de l'auto-sélection dans le processus de Bpeace. La qualité du vivier de candidats de Bpeace s'est sensiblement améliorée, car les candidats sont plus intéressés et engagés dans le soutien que Bpeace peut offrir. Cela simplifie le processus de sélection pour le personnel de Bpeace.



## Améliorez la qualité des candidats et l'engagement des entrepreneurs grâce à la facturation

Bpeace a constaté que la tarification avait entraîné une diminution significative du nombre de candidatures reçues, mais que la qualité des candidatures avait augmenté. Pour les cohortes précédentes, Bpeace recevait environ 75 candidatures éligibles pour 15 places. Après l'introduction d'une redevance, Bpeace recevait environ 45 demandes éligibles pour 15 places. Cette auto sélection a simplifié le processus pour l'équipe de Bpeace puisqu'elle n'a pas eu besoin de filtrer autant de candidats non qualifiés. En effet, la plupart des nouveaux candidats étaient qualifiés, ce qui a rendu le processus de sélection plus compétitif.

Bpeace a remarqué que les entrepreneurs qui ont été facturés se sentaient davantage comme de "vrais clients" et étaient plus enclins à s'exprimer lorsqu'ils souhaitaient un changement dans le type de soutien qu'ils recevaient. Ce changement d'attitude a permis à Bpeace de mieux adapter son programme aux besoins des clients.

De plus, la facturation a aidé Bpeace à établir une réputation de soutien de haute qualité et de valeur pour lequel les entrepreneurs sont prêts à payer. Cela a attiré des entreprises qui, autrement, n'auraient peut-être pas demandé à bénéficier de son programme.



Les avantages de la tarification sont multiples - même si le nombre de candidats peut diminuer, la qualité des candidats s'améliorera et les entrepreneurs seront plus enclins à apporter une contribution significative.

### [BPEACE | ABORDER LES PROBLÈMES]

## Interagir avec l'ensemble de l'équipe du client pour améliorer l'impact du programme et la profondeur de l'apprentissage

À ses débuts, Bpeace travaillait principalement avec 3 ou 4 membres de l'équipe dirigeante de chaque entreprise et, puisque ses "skillanthropists" parlaient anglais, leurs participants devaient le faire aussi. Ce modèle étant limitatif, Bpeace a fait appel à des interprètes et a commencé à inviter d'autres membres de l'équipe du client à participer à des modules d'apprentissage applicables à leur rôle. Cette démarche a rapidement eu un effet multiplicateur sur l'impact de son soutien. Les employés qui ont été impliqués dans le processus ont déclaré qu'ils se sentaient plus impliqués dans l'entreprise, qu'ils comprenaient mieux la mission de l'entreprise et qu'ils avaient appris de leurs collègues. Quant aux propriétaires des entreprises, ils ont appris à mieux déléguer la prise de décision et à se concentrer sur la planification à long terme.



Soutenez l'ensemble de l'équipe de l'entreprise pour renforcer l'impact et accroître la satisfaction des employés.



### FOCUS

## Comment les interactions avec l'ensemble de l'équipe améliorent-elles l'impact

Miniempaques est un fabricant de sucre, d'épices et de condiments au Guatemala. Les propriétaires de l'entreprise ont consulté Bpeace parce qu'ils avaient du mal à élaborer une stratégie à long terme et étaient dépassés par les nécessités quotidiennes de la gestion de l'entreprise.

Jane, la skillanthropist chargée de travailler avec l'entreprise, a interrogé les propriétaires et les 24 membres de leur personnel. Cela l'a aidée à identifier les rôles des employés qui ne correspondaient pas à leurs capacités et à déterminer comment les propriétaires de l'entreprise pouvaient mieux déléguer les tâches à leurs employés et leur faire confiance. Grâce à son travail avec l'ensemble de l'équipe, Jane a pu aider l'entreprise à devenir plus efficace et les propriétaires ont gagné en confiance.



## Trouvez la bonne durée du programme pour maintenir un engagement constant

Les programmes de Bpeace duraient initialement 18 mois. Après avoir remarqué que les taux d'engagement chutaient, l'organisation a raccourci ses programmes à 12 mois ou moins. Cet ajustement, en plus de l'introduction de frais d'inscription au programme, a conduit à une augmentation considérable de l'impact : alors qu'une cohorte ayant suivi le programme original de 18 mois a généré 180.000 dollars de revenus supplémentaires et 32 emplois, une cohorte similaire ayant suivi le programme condensé a généré 3,4 millions de dollars de revenus supplémentaires et 62 emplois.



Envisagez de raccourcir la durée de votre programme s'il commence à connaître une baisse d'engagement.

A

## Trouvez un équilibre entre l'assistance personnalisée et l'adaptabilité en fournissant des services à distance à faible niveau de contact

Le modèle très personnalisé de Bpeace s'appuie sur un réseau de plus de 400 « skillanthropists » bénévoles pour répondre aux besoins des entrepreneurs. Cet accompagnement personnalisé a été efficace, mais ces dernières années, Bpeace a commencé à le compléter avec plusieurs approches plus simples, notamment :

- **Un programme de réseau de pairs/cohorte** auquel les entrepreneurs peuvent adhérer une fois qu'ils ont reçu un soutien approfondi d'un skillanthropist. Le réseau de pairs se réunit mensuellement pour couvrir un sujet spécifique au cours de chaque session. Pendant la COVID-19, Bpeace a invité des entrepreneurs externes avec des profils similaires à participer à un réseau et à recevoir une formation en leadership. C'était un moyen utile de développer la confiance avec les clients potentiels et de les intégrer dans le programme officiel
- **Bpeace Connect:** cette plateforme en ligne permet aux entrepreneurs d'entrer directement en contact avec les skillanthropists de Bpeace qui peuvent répondre aux questions, aux opportunités et aux défis en temps réel, sans l'intervention du personnel de Bpeace

Ces processus plus simples ont non seulement renforcé la proposition de valeur de Bpeace, mais ont également réduit les coûts d'assistance de suivi.



Si votre organisation utilise principalement un modèle à personnaliser, envisagez de le compléter avec des réseaux de pairs, des plateformes en ligne et d'autres approches à distance et à faible contact.





## Instaurez la confiance grâce à un engagement constant pour améliorer la collecte de données

La confiance est un élément fondamental des programmes de Bpeace. Ils établissent un lien fort entre l'entrepreneur, le bénévole skillanthropist et le personnel de Bpeace. De ce fait, l'organisation n'a aucune difficulté à collecter des données auprès des entrepreneurs pendant et après ses programmes.

Les skillanthropists établissent une relation de confiance avec les entrepreneurs grâce à une implication profonde et à long terme. Parce qu'ils sont des consultants internationaux et non des hommes d'affaires locaux, les entrepreneurs se sentent plus à l'aise de partager avec eux des informations sensibles, telles que des données financières. Le personnel consacre également beaucoup de temps à établir des liens personnels avec les entrepreneurs. « Nous mettons l'accent sur l'importance d'apprendre à connaître le client sur le plan professionnel et personnel », explique Mme Salas. Il est important de montrer que nous nous intéressons vraiment à eux et que nous voulons faire quelque chose pour eux.

Bpeace propose un modèle d'accompagnement plus simple pour les anciens bénéficiaires, qui peuvent accéder à un accompagnement à court terme via la plateforme Bpeace Connect et sont également invités à participer à des tables rondes régulières avec l'équipe Bpeace. Le temps et les ressources nécessaires pour établir la confiance avec l'entrepreneur et maintenir l'engagement après la fin du programme ne sont pas de petits investissements, mais Bpeace a trouvé que les avantages en valaient la peine.



**Pour améliorer les taux de réponse pour la collecte de données, pensez à investir du temps pour apprendre à connaître l'entrepreneur dès le départ et à créer des opportunités pour que les anciens élèves restent impliqués.**

## Adaptez la collecte de données aux intérêts des entrepreneurs

Bpeace a intentionnellement mis en place un processus de collecte de données collaboratif qui permet aux entrepreneurs de tirer profit de leur participation. Voici quelques-uns des moyens utilisés pour y parvenir:

- **Analyse et comparaison anonyme les données des entrepreneurs par rapport à leurs pairs** pour démontrer leurs performances par rapport aux autres. Les entrepreneurs sont placés dans des cohortes d'environ 15 participants et sont souvent impatients de voir comment ils se comparent à leurs pairs
- **Collecte des données sur plusieurs années pour identifier les tendances et les défis notables**, puis tenue de conversations approfondies avec les entrepreneurs sur les résultats. Ces conversations aident les entrepreneurs à avoir une vue d'ensemble et à planifier plus efficacement



**Réfléchissez à ce que les entrepreneurs aimeraient apprendre des données et intégrez-le dans vos analyses.**



*“La collecte de données n'a pas été difficile pour nous grâce aux excellentes relations que nous avons [avec les entrepreneurs].”*

**Alexandra Salas**

Responsable en chef des programmes,  
Bpeace



**SYNERGIES SCALE**

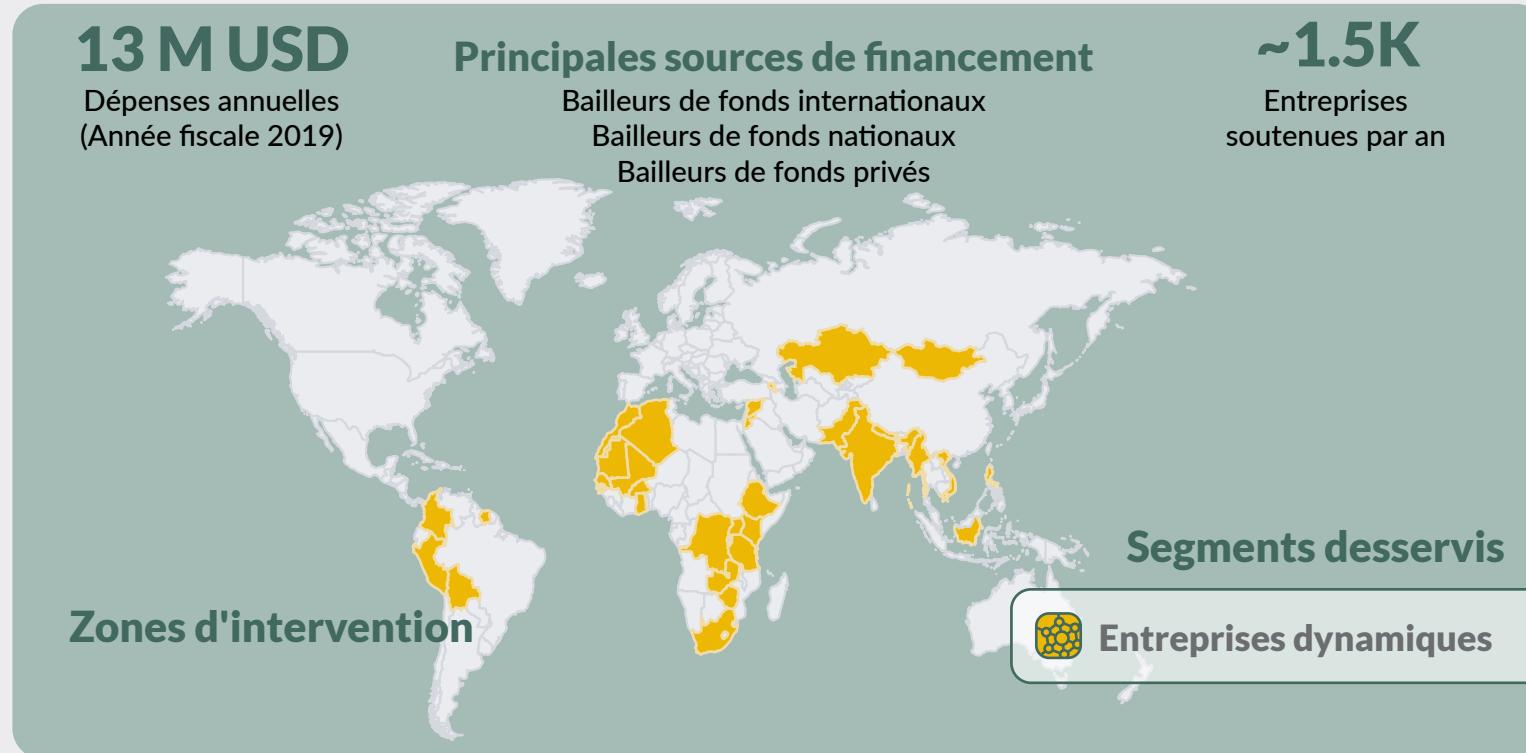
**Aborder les problèmes/apprendre en évaluant la performance des entreprises**

La volonté des entreprises de Bpeace de fournir des données et un retour d'information de qualité a eu un impact positif sur la manière dont Bpeace adapte ses programmes. Par exemple, l'introduction d'une redevance a été un succès grâce à l'apport important des anciens participants au programme. De même, le retour d'information des entrepreneurs a permis à Bpeace de se rendre compte que son programme était trop long - les entrepreneurs ont indiqué qu'ils avaient l'impression qu'il n'y avait pas d'urgence, de sorte que les plans de mise en œuvre étaient souvent laissés de côté lorsque d'autres problèmes immédiats apparaissaient.



Fondé en 1978, PUM Netherlands Senior Experts (PUM) est principalement soutenu par le ministère néerlandais des Affaires étrangères. Il est composé de 1600 bénévoles experts en entrepreneuriat et de 180 élus locaux qui recrutent et évaluent les besoins des entrepreneurs. PUM travaille avec des entrepreneurs dans 40 secteurs, principalement par le biais d'un partage de connaissances et d'un mentorat individuel. En général, les experts bénévoles du PUM travaillent avec les entrepreneurs sur place pendant une à deux semaines. Les entrepreneurs ont alors le temps de mettre en œuvre les changements, et l'accompagnement se termine parfois par des missions de suivi. Le coût moyen par mission est d'environ 6300 dollars. La mission initiale n'est pas facturée aux clients, mais il leur est demandé de couvrir les frais de déplacement et d'hébergement de l'expert bénévole. Les missions de suivi sont généralement facturées entre 800 et 1200 dollars. PUM a de plus en plus travaillé de manière programmatique en soutenant les entrepreneurs sur de plus longues périodes et en prenant en considération l'ensemble de la chaîne économique.

## PROFIL DE L'ORGANISATION\*



## INTÉGRATION DES CONSIDÉRATIONS SCALE

### S | SÉLECTIONNER LA BONNE ENTREPRISE

- PUM a progressivement affiné ses critères de sélection pour s'assurer d'atteindre son segment cible. Il a constaté que les grandes entreprises répondent mieux au type d'intervention spécifique qu'elle propose
- PUM s'appuie fortement sur les relations régionales dans son processus de recrutement. Les représentants locaux recrutent 90 % de ses clients, démontrant l'importance de s'appuyer sur ces réseaux et de nouer des partenariats régionaux

### A | ABORDER LES PROBLÈMES

- Pour évaluer adéquatement les besoins des entrepreneurs et identifier la bonne correspondance entre les experts bénévoles et les entrepreneurs, PUM mène plusieurs séries de discussions avec les entrepreneurs et développe des profils détaillés listant les qualifications des bénévoles
- PUM a constaté que le suivi est essentiel pour maximiser l'impact sur les entrepreneurs, car il permet à l'expert de relever les défis qui surviennent après que les entrepreneurs ont eu le temps de réfléchir aux apprentissages et de commencer à mettre en œuvre des changements dans leurs entreprises

T  
S

## Approfondissez les critères de sélection pour vous assurer que les clients correspondent bien au programme

PUM a constaté que le soutien qu'il apporte à plus d'impact pour certaines entreprises que pour d'autres et a entrepris d'itérer sur son processus de sélection et d'affiner sa segmentation cible.

Les évaluations externes ont révélé que la majorité des entreprises soutenues par PUM ont moins de 50 employés, mais le modèle de PUM peut être plus bénéfique pour les entreprises plus grandes et plus établies, car elles sont mieux placées pour intégrer les connaissances techniques dans leurs pratiques commerciales et peuvent plus facilement investir le temps et l'argent nécessaires. À la suite de ces constatations, PUM a commencé à approfondir ses critères de sélection pour s'assurer que les clients correspondent bien au type de soutien qu'elle offre.

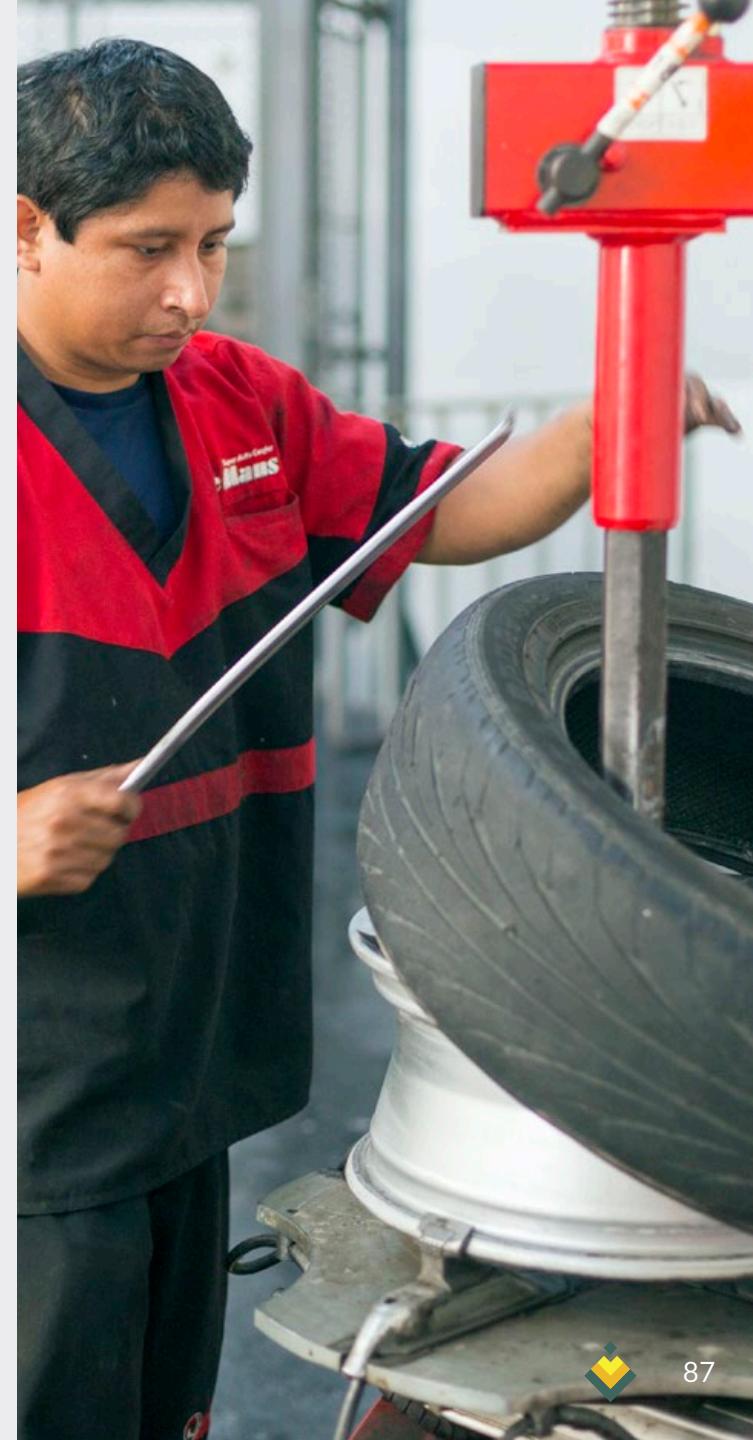
**PUM a aussi récemment inclus l'additionnalité dans ses critères de sélection pour s'assurer que l'équipe sélectionne les entreprises pour lesquelles le soutien de PUM est le plus utile.** « Nous voulons nous assurer que nous répondons à un besoin qui ne peut être satisfait d'une autre manière », explique Eke Kronieger, chef de projet chez PUM. « Nous avons ajouté une question dans notre processus de sélection qui demande s'il existe d'autres acteurs locaux qui pourraient mieux répondre aux besoins du client. » Cet ajustement a permis à PUM de sélectionner des entreprises qui apprécient la perspective d'un expert international, même lorsque des prestataires de services d'appui aux entreprises locaux sont disponibles. PUM s'assure de communiquer sa proposition de valeur aux clients potentiels. De plus, étant donné qu'il s'agit d'un fournisseur international de SAE, les clients sont plus susceptibles de faire confiance à ses experts avec des informations commerciales sensibles, et les experts peuvent être plus en mesure de fournir aux clients des conseils sur l'expansion au-delà des marchés régionaux.



Affiner les critères de sélection pour identifier le bon segment cible peut être un processus itératif. Demandez-vous si vos clients cibles correspondent à la conception de votre programme et s'ils voient l'avantage de votre proposition de valeur.

## Tirez parti des connexions régionales dans le processus de recrutement

Le modèle de PUM tire parti des connexions régionales pour recruter des clients. Bien que les clients aient la possibilité de postuler à travers le site web de PUM, 90% d'entre eux entendent parler de PUM par des représentants locaux qui deviennent alors leur principal contact avec l'organisation. Lors du recrutement des représentants locaux, PUM recherche généralement des hommes d'affaires qui s'identifient à la mission et aux valeurs de PUM, qui disposent de solides réseaux locaux et qui font preuve d'une certaine connaissance du ou des principaux secteurs de la région. Outre le recrutement, ces représentants procèdent à l'évaluation des besoins initiaux des clients avant de les transférer au spécialiste du secteur.



PUM travaille actuellement à l'amélioration du processus de recrutement en incluant l'additionnalité dans ses critères de sélection et en testant un nouvel outil pour évaluer le potentiel d'impact des clients.

S

PUM cherche également à développer des partenariats pour développer son pipeline avec des fonds d'amorçage et des accélérateurs (par exemple, Business Professionals Network Rwanda), des associations hôtelières et touristiques, des chambres de commerce, des associations professionnelles et des organisations de soutien aux entreprises, qui travaillent à améliorer l'environnement des affaires et à développer des politiques sectorielles et des programmes d'investissement. Ces partenariats fournissent non seulement des plateformes supplémentaires permettant de créer une demande pour son programme, mais ils ajoutent également à la proposition de valeur de PUM en tant que fournisseurs de SAE avec des connexions régionales importantes qui, dans certains cas, peuvent donner accès au financement.



En tirant parti des connexions régionales, vous pouvez créer plus de demandes et recruter plus efficacement des entreprises pour votre programme.

T

[PUM | ABORDER LES PROBLÈMES]

## Comprenez les besoins des entrepreneurs et leur fournir un accompagnement adapté

Le modèle du PUM étant basé sur des interactions individuelles entre des experts bénévoles et des entrepreneurs, il est essentiel d'identifier les besoins réels des entrepreneurs et de les mettre en relation avec le bon expert. Avant Covid-19, la majeure partie du processus d'évaluation des besoins se déroulait en personne, mais le PUM explore désormais activement les moyens de le faire à distance. Pour s'assurer que PUM comprend et peut répondre aux besoins d'un entrepreneur, l'équipe mène plusieurs discussions avec les entrepreneurs avant le début du soutien:

- Tout d'abord, un représentant local s'entretient avec l'entrepreneur pour identifier les besoins à haut niveau, le potentiel d'impact du client, son engagement envers le programme et sa conformité aux critères du PUM
- Cette conversation est suivie d'un entretien avec un spécialiste du secteur qui pose des questions plus ciblées sur les besoins techniques du client et évalue si PUM a la capacité d'y répondre

A



SYNERGIES SCALE

## Aborder les problèmes/Donner l'exemple

En plus de leur rôle important dans la sélection, les représentants locaux effectuent une partie importante du processus d'évaluation des besoins. En conséquence, un recrutement, un engagement et une formation appropriés des représentants locaux sont essentiels au succès du soutien de PUM.



Une fois l'évaluation faite, le processus de mise en relation avec le volontaire commence:

- PUM gère un système qui répertorie les qualifications et les capacités de tous les volontaires enregistrés, y compris leur formation technique, leur parcours académique, leur expérience entrepreneuriale et leurs compétences linguistiques. Des spécialistes du secteur consultent le catalogue pour identifier la personne qui correspond le mieux aux besoins de l'entrepreneur
- Les volontaires potentiels sont ensuite invités à créer un profil sur mesure qui explique pourquoi ils peuvent être les mieux adaptés pour le rôle. Lorsqu'il y a plusieurs bénévoles potentiels qui pourraient jouer ce rôle, les entrepreneurs ont parfois le choix
- Si le catalogue ne permet pas de trouver facilement un bénévole correspondant, PUM publie une offre d'emploi sur son intranet et fait appel à son réseau de bénévoles pour trouver quelqu'un qui possède l'expertise nécessaire
- Une fois la mise en relation effectuée, le bénévole et le client collaborent pour établir un plan de travail qui définira la portée de la mission
- Pour informer les futurs mises en relation, PUM organise un débriefing avec le bénévole après une mission et utilise les commentaires, ainsi que les données recueillies auprès de l'entrepreneur, pour évaluer si le bénévole a répondu de manière adéquate aux besoins de l'entrepreneur et si une formation supplémentaire est nécessaire avant que le bénévole ne prenne un autre rôle



**Trouver la bonne adéquation entre un entrepreneur et un expert ou un mentor peut nécessiter plusieurs conversations avec l'entrepreneur et une compréhension approfondie des capacités du mentor.**



## FOCUS

### La valeur du soutien de suivi

Une grande entreprise agricole en Ouganda a travaillé avec PUM pour améliorer son processus de production de légumes. PUM les a soutenus par le biais de plusieurs missions, qui se sont avérées clairement bénéfiques. La première visite a permis au volontaire de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et d'identifier les opportunités. Dès la deuxième visite, il savait pourquoi certaines pratiques fonctionnaient et d'autres non. À partir de la troisième visite, il a été capable de hiérarchiser des suggestions exploitables qui ont immédiatement profité à l'entreprise.

## Offrez un suivi pour encourager la transformation des entreprises

A

Le soutien de PUM commence par une visite sur place du volontaire et se termine souvent par un suivi plusieurs semaines ou mois plus tard. Initialement, PUM ne fournissait qu'un soutien sur place sans suivi, mais PUM a ensuite testé un modèle qui comprenait un soutien de suivi et a constaté que les entrepreneurs participants en bénéficiaient grandement et avaient de bien meilleurs résultats. Cela s'explique en partie par le fait que le soutien de suivi a donné aux entrepreneurs la possibilité de réfléchir activement aux apprentissages, de mettre en œuvre des changements et de recevoir des conseils plus ciblés. En même temps, les visites multiples ont donné aux bénévoles le temps de comprendre l'entreprise de manière plus approfondie, ce qui leur a permis de faire des recommandations plus adaptées et plus faciles à mettre en œuvre. Lorsque le soutien ne comprenait que des conseils immédiats, les entrepreneurs avaient souvent du mal à mettre en œuvre les changements de manière efficace. "Nous reconnaissons maintenant que le soutien de suivi est essentiel pour maximiser l'impact sur un entrepreneur", déclare Andy Wehkamp, directeur de PUM.



Lors de l'élaboration de votre programme, pensez à prévoir du temps pour que les entrepreneurs puissent mettre en œuvre les changements et assurer un suivi avec un soutien supplémentaire afin de garantir que leurs besoins sont pleinement pris en compte.



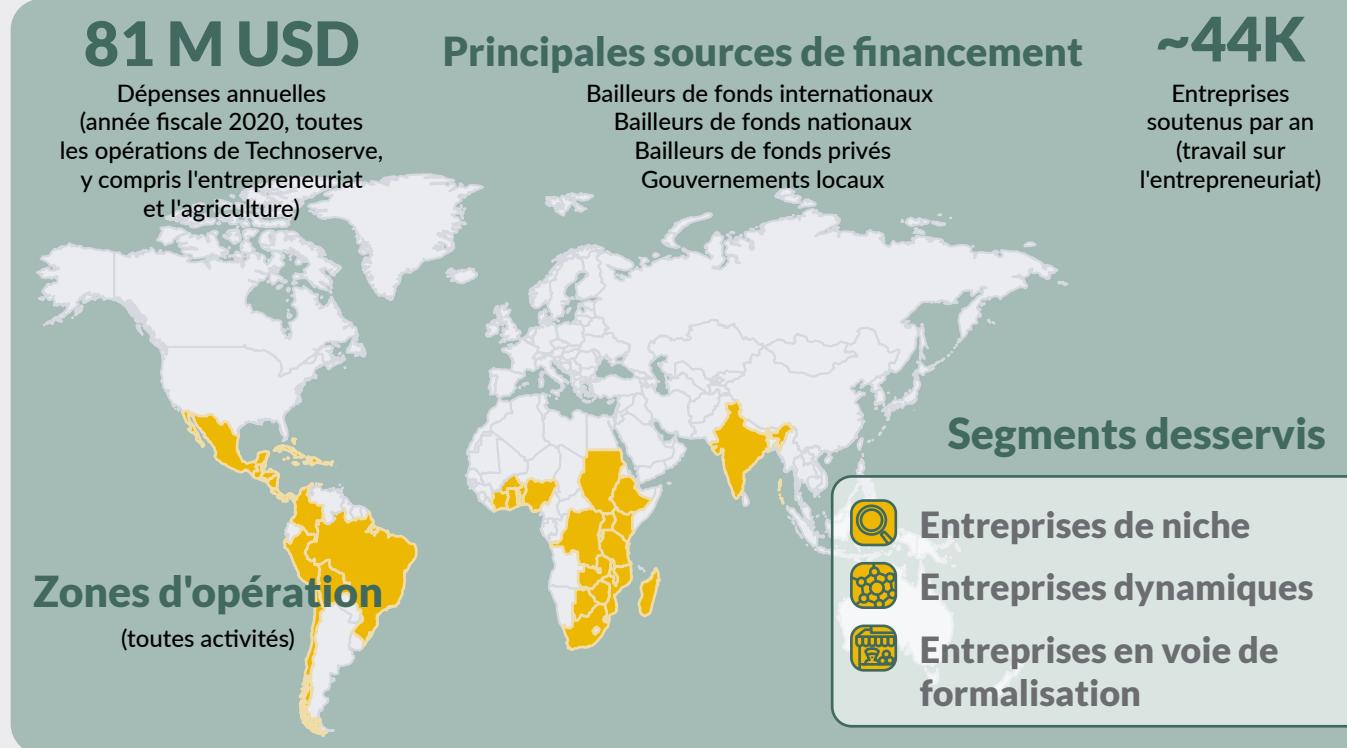
SYNERGIES SCALE

### Apprendre en évaluant les performances de l'entreprise

Grâce à son processus détaillé de suivi, évaluation et apprentissage, PUM a constaté que les entreprises obtenaient de meilleurs résultats lorsqu'elles recevaient un soutien de suivi. PUM mesure les performances de l'entreprise immédiatement après l'assistance, puis après 2 à 3 ans. Cette évaluation est complétée par une enquête de satisfaction et l'analyse des documents, tels que des états financiers, fournis par l'entrepreneur.

Fondé en 1968, TechnoServe est un prestataire de SAE à but non lucratif basé aux États-Unis. Son travail en matière d'entrepreneuriat cible principalement les micro détaillants, les petits et moyens distributeurs de divers biens et services, et les entreprises de transformation alimentaire dont le chiffre d'affaires annuel se situe entre 10.000 et 1 million de dollars. Les programmes de TechnoServe visent à fournir un soutien à grande échelle en identifiant des segments d'entreprise spécifiques ayant des besoins communs et en travaillant avec chaque cohorte par le biais de la formation, de la théorie, de la mise en œuvre et du suivi. Ce modèle a permis aux entreprises du secteur de l'entrepreneuriat de se développer en générant 98 millions de dollars de revenus supplémentaires.

## PROFIL DE L'ORGANISATION\*



## INTÉGRATION DES CONSIDÉRATIONS SCALE

### C | FAIRE PAYER LES ENTREPRISES AMÉLIORE LES PERFORMANCES

- TechnoServe a mis en place une redevance pour améliorer la qualité de son **bassin de candidats** et encourager l'auto-sélection. La communication claire de sa proposition de valeur a été la clé de ce processus
- TechnoServe a introduit une **tarification progressive**, en commençant par des frais nominaux et en les augmentant progressivement
- TechnoServe a envisagé de mettre en œuvre des **modèles de tarification alternatifs**, tels qu'un modèle « freemium »

### A | ABORDER LES PROBLÈMES

- TechnoServe effectue ses évaluations des besoins lors du processus de segmentation et de sélection
- Les programmes TechnoServe se concentrent sur la fourniture de **compétences plutôt que sur des solutions**, en laissant du temps pour la mise en œuvre afin d'encourager le changement de comportement
- TechnoServe équilibre la mise à l'échelle avec la personnalisation en répondant aux besoins communs par un soutien collectif avant de répondre aux besoins individuels par un soutien plus personnalisé

### L | APPRENDRE EN ÉVALUANT LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

- TechnoServe vise à collecter des données sur la performance de l'entreprise et la satisfaction des entrepreneurs au fil du temps
- TechnoServe s'appuie sur un **processus d'apprentissage continu** pour apporter des **changements progressifs** à ses programmes
- TechnoServe complète souvent ses résultats en travaillant avec des organisations externes pour valider l'impact de ses programmes

## Utiliser la communication et la tarification pour encourager l'auto sélection

TechnoServe a principalement mis en place une redevance comme moyen d'auto sélection. « Si vous faites payer le bon montant, les entreprises qui décident de payer ont plus de chances de réussir dans le programme », explique Juan Carlos Thomas Soto, directeur de l'entrepreneuriat chez TechnoServe. « Les bonnes entreprises voient la valeur de nos services et, en raison des frais, elles sont plus exigeantes et plus disposées à fournir des commentaires sur le programme. » Pour TechnoServe, il est important de sélectionner les bonnes entreprises, car elles sont plus susceptibles de créer des emplois et des opportunités économiques qui contribuent à sa mission de réduction de la pauvreté. **Une proposition de valeur forte a été l'un des moyens par lesquels TechnoServe a pu introduire une tarification dans nombre de ses programmes.** TechnoServe s'efforce de démontrer que la croissance des revenus, les bénéfices et l'efficacité qu'une entreprise pourrait obtenir seraient plusieurs fois supérieurs au coût du programme. Certains de ses clients, dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 2 millions de dollars, ont connu une croissance de 35 %, mais n'ont dû payer que quelques milliers de dollars pour le programme - un investissement négligeable par rapport au rendement qu'ils obtiennent.



Pour vous assurer que la facturation est un moyen efficace d'auto-sélection, il est important de communiquer clairement votre proposition de valeur aux candidats potentiels afin qu'ils puissent évaluer la valeur du programme.

C

## Faites des essais pour trouver le bon montant à facturer

Lorsque TechnoServe a introduit l'idée d'une tarification il y a plusieurs années, l'équipe et les bailleurs se sont opposés à cette idée. En particulier, l'équipe craignait de ne pas pouvoir recruter suffisamment d'entrepreneurs et certains bailleurs craignaient que la facturation n'ait un impact négatif sur la réputation et la marque du programme. **Convaincre l'équipe et les bailleurs de facturer a été un processus itératif.** Par exemple, Impulsa Tu Empresa, le plus grand programme d'accélération de PEEC de TechnoServe en Amérique centrale, a commencé à faire payer en mettant en place un tarif nominal (par exemple, 10-20 dollars). Ce montant a été progressivement augmenté et affiné au fil du temps, sur la base d'essais et d'erreurs. Pour définir le tarif adéquat, TechnoServe a eu recours à des enquêtes et à des groupes de discussion pour obtenir le retour d'information des clients sur une base continue. Jusqu'à présent, TechnoServe n'a pas fait payer aux entreprises plus de 20% du coût du programme. Cela s'explique en partie par le fait qu'il n'a pas encore eu le temps d'augmenter les frais au-delà de 20% et qu'il veut s'assurer que le programme reste abordable pour les participants. L'introduction progressive des frais a permis aux équipes de TechnoServe et aux bailleurs de constater que la tarification augmentait la qualité du vivier de candidats.



SYNERGIES SCALE

## Sélectionnez la bonne entreprise

TechnoServe accorde une grande importance à l'auto-sélection. Il le fait non seulement en imposant des frais, mais aussi en communiquant clairement et dès le départ ses offres de programmes et ses attentes à l'égard de l'entrepreneur, y compris son engagement en termes de temps. Cela rend le processus de sélection plus efficace en filtrant les entrepreneurs moins engagés.



L'équipe a également appris que, lorsque le programme ciblait un segment suffisamment large d'entreprises, la redevance constituait un faible obstacle au recrutement.



**L'introduction d'une taxe est souvent un processus itératif. S'il y a une forte opposition, envisagez de commencer par des frais minimes avant de les augmenter au fil du temps.**

C

## Envisagez des alternatives aux frais initiaux

En plus de facturer des frais initiaux, TechnoServe a mis en place et envisage d'autres formes de facturation. Par exemple, certains programmes offrent un programme d'introduction gratuit ou à faible coût avec l'option de services complémentaires plus coûteux. Jusqu'à présent, ce modèle a bien fonctionné pour les programmes qui l'ont mis en œuvre. D'autres programmes offrent une garantie de satisfaction dans le cadre de laquelle l'entrepreneur peut faire un essai d'un ou deux ateliers. S'il n'est pas satisfait de la qualité du programme, il est remboursé. Une troisième approche actuellement envisagée par TechnoServe est un modèle freemium, dans lequel le contenu du programme fourni sous format numérique serait gratuit, mais le soutien consultatif personnalisé serait payant.



**Percevoir des frais initiaux n'est pas le seul moyen de facturer les entrepreneurs. Envisagez d'autres options qui peuvent fonctionner pour votre programme, comme une garantie de satisfaction ou un modèle freemium.**

[TECHNOSERVE | ABORDER LES PROBLÈMES]

## Concevez des programmes autour de segments ayant des besoins similaires

TechnoServe se concentre sur la création de modèles de programme facilement reproductibles. Pour ce faire, elle conçoit ses programmes autour d'un segment spécifique d'entrepreneurs qui ont à peu près les mêmes besoins et nécessitent des types d'accompagnement similaires. Ces segments sont souvent définis par le potentiel de croissance et l'étape du cycle de vie de l'entreprise, mais d'autres caractéristiques sont également prises en compte, comme le sexe, le secteur, l'âge et la région (par exemple, les petits détaillants à Nairobi qui sont proche ou au-dessus du seuil de rentabilité), ce qui entraîne un groupe cible suffisamment spécifique pour avoir des besoins communs (par exemple, formation de base en gestion financière et en tarification des produits). Grâce à des années d'expérience de travail dans des régions et des secteurs spécifiques, TechnoServe a appris à utiliser ces caractéristiques pour cibler des groupes spécifiques ayant des besoins communs.



A



Lors de la définition des segments de son programme Impulsa Tu Empresa, TechnoServe a également testé un éventail de pratiques de gestion pour déterminer celles qui étaient les plus fortement corrélées avec les entreprises affichant une augmentation des ventes de plus de 30 %. Elle a également constaté que les pratiques liées à la planification, à la stratégie et à la vente présentaient un taux d'adoption plus élevé chez les entrepreneurs. En outre, dans des enquêtes menées régulièrement, les participants ont indiqué que les sujets sur lesquels ils estimaient que l'accent n'était pas suffisamment mis pendant les formations étaient la finance, la comptabilité et le marketing. Ces données ont été prises en compte dans la conception du programme d'Impulsa Tu Empresa afin de garantir que les entreprises reçoivent le soutien qu'elles apprécient et dont elles ont le plus besoin pour se développer.



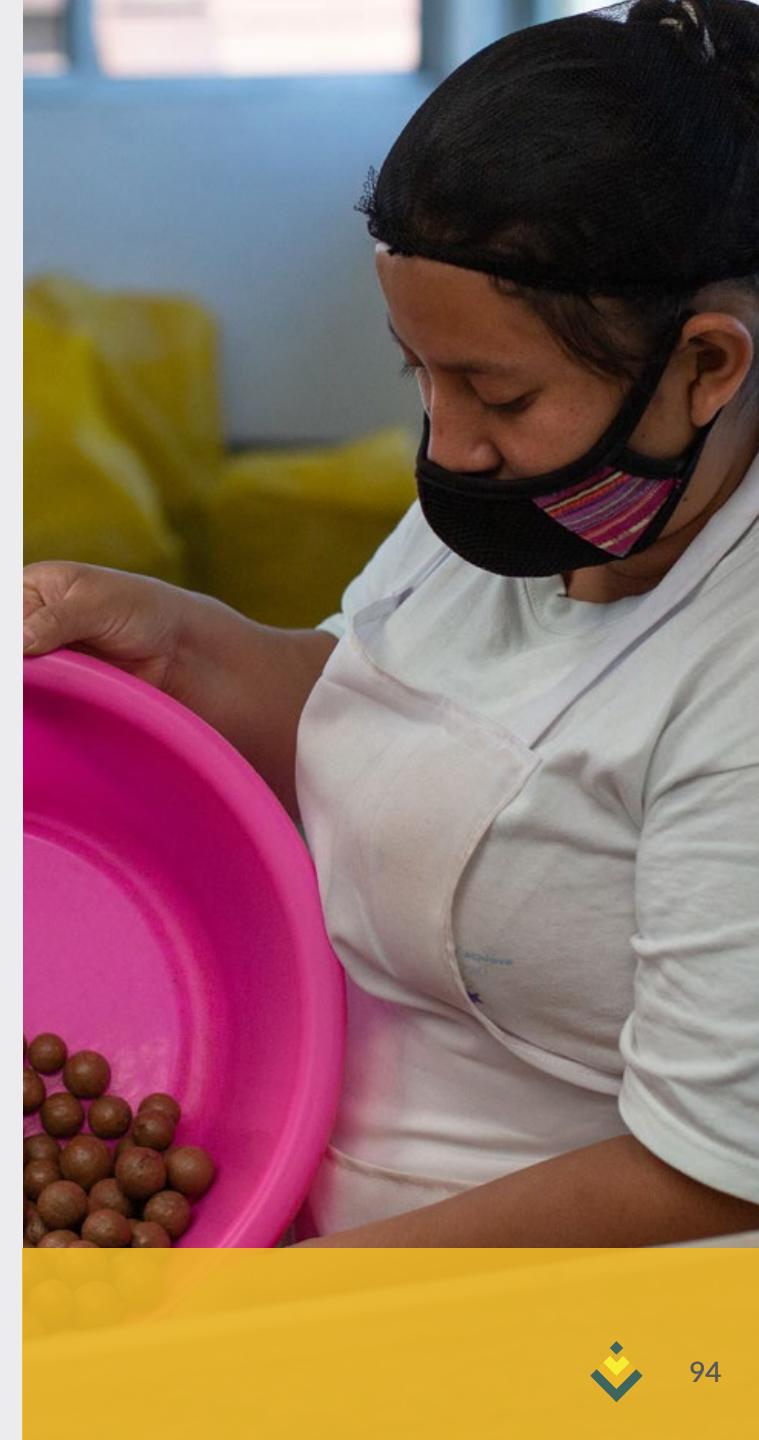
**Une façon de rendre le processus d'évaluation des besoins plus efficace est de développer des cohortes de programmes qui ont des besoins similaires. L'identification des points communs peut prendre du temps, selon le type d'entrepreneurs que vous accompagnez.**

## Privilégiez le renforcement des compétences et la mise en œuvre plutôt que la formation en classe

A

Lors de la conception de ses programmes, TechnoServe met l'accent sur une approche du changement de comportement en plusieurs étapes. « La formation à elle seule ne fonctionne pas. Pour qu'un entrepreneur réussisse, il n'a pas seulement besoin d'acquérir des connaissances. Il doit également avoir la volonté d'appliquer les apprentissages pour changer son entreprise », explique Thomas.

- Lors du processus de sélection, TechnoServe recherche des entrepreneurs désireux d'apprendre comment améliorer leur entreprise
- Lorsque le programme débute, l'équipe travaille avec les entrepreneurs pour identifier les principaux défis et opportunités pour leurs entreprises, puis trouve des moyens de connecter le contenu de la formation à ces défis et opportunités
- Elle dispense ensuite le contenu par le biais de formations en cohorte, en s'assurant que les entrepreneurs comprennent comment le contenu est lié à leurs entreprises
- Après cela, ils fournissent le temps et le soutien nécessaires aux entrepreneurs pour mettre en œuvre ce qu'ils ont appris
- Enfin, ils suivent et démontrent aux entrepreneurs les résultats de ces changements commerciaux. Le fait de voir les données sur les premiers succès permet de renforcer et d'encourager les comportements positifs. Lorsque les résultats ne sont pas ceux attendus, les données servent également d'indicateur pour corriger le cap



# A

Les programmes de TechnoServe n'ont pas toujours été conçus de cette façon. Auparavant, « nous essayions d'enseigner tout un MBA. C'était un programme très intense », dit Thomas. Mais ce modèle a entraîné des taux d'abandon élevés et une faible compréhension. TechnoServe s'est attelé à développer les compétences les plus pertinentes pour le segment du programme et a cherché à donner aux entreprises la capacité de reconnaître leurs problèmes de manière proactive et d'apporter des changements. **Désormais, TechnoServe consacre moins de temps à la formation directe et constate une meilleure compréhension, mise en œuvre et taux de croissance parmi ses entrepreneurs.**



**Lors de la conception de votre programme, pensez à consacrer moins de temps à la formation directe et plus de temps à l'acquisition de compétences, à la mise en œuvre et à la résolution de problèmes.**

## Utilisez une approche en plusieurs étapes pour équilibrer la duplicabilité du programme avec un support personnalisé

Les programmes de TechnoServe sont principalement conçus autour d'un modèle générique qui peut facilement être mis à l'échelle, mais ils reposent également sur un certain niveau de personnalisation pour répondre pleinement aux besoins des entrepreneurs. **Le processus de sélection initial garantit que les entrepreneurs choisis pour participer trouveront la partie formation du programme pertinente. Le suivi est réservé à la mise en œuvre individuelle, aux groupes de pairs et au mentorat.** Bien que TechnoServe ait initialement fourni un soutien principalement individualisé, il s'est vite rendu compte que certains segments d'entreprise avaient des lacunes similaires (par exemple, stratégie de tarification, gestion des stocks, etc.) qui pouvaient être abordées en cohortes pendant la formation et que le soutien individualisé était plus utile après que les entrepreneurs avaient eu l'occasion d'acquérir des compétences de base et de commencer à mettre en œuvre des changements.



**La conception d'un programme qui combine potentiel de mise à l'échelle et personnalisation est possible grâce à un support en plusieurs étapes. Tenez compte des priorités stratégiques de votre organisation au moment de déterminer cet équilibre.**



### FOCUS

#### Comment une conception de programme équilibrée améliore-t-elle le succès?

TechnoServe a travaillé avec un entrepreneur qui réalisait de nombreuses ventes, mais très peu de bénéfices. L'équipe a reconnu qu'il sous-évaluait ses produits et l'a aidé à comprendre comment une tarification appropriée pouvait améliorer la rentabilité en citant l'exemple d'un autre entrepreneur qui a amélioré ses marges après avoir ajusté sa stratégie de tarification. Ils ont ensuite fourni une formation et un soutien à la mise en œuvre. Lorsque les données ont démontré qu'il réalisait le même niveau de ventes avec une marge plus élevée, l'entrepreneur a été encouragé à maintenir la nouvelle stratégie de prix.



### SYNERGIES SCALE

#### Sélectionner la bonne entreprise

Le support en plusieurs étapes de TechnoServe est directement lié à sa sélection en plusieurs étapes. Tout au long du programme, il existe plusieurs points de contact pour filtrer les participants. Par exemple, ils permettent aux candidats de se retirer eux-mêmes du programme en programmant un entretien de mi-parcours. Après la première étape du programme (formation), environ 50 à 60 % des participants reçoivent un suivi en fonction de leurs propres besoins perçus et des exigences du programme.



## Suivez les données concrètes sur les revenus, les employés et les investissements, ainsi que les commentaires sur la satisfaction

TechnoServe utilise un système de suivi, évaluation et apprentissage centralisé pour collecter des données sur la performance de l'entreprise et la satisfaction des entrepreneurs. **Il suit la croissance des revenus (par exemple, la croissance absolue des revenus et le pourcentage de croissance des revenus), la croissance des employés (par exemple, le nombre de nouveaux emplois créés et occupés), la croissance des investissements (par exemple, l'accès au capital) et les liens avec les clients potentiels.** Les programmes visent à recueillir des données sur une base mensuelle, mais la fréquence et la quantité de données recueillies varient pour chaque programme. En plus de ces mesures concrètes, l'équipe administre des enquêtes avant et après la formation sur les compétences de base afin d'évaluer l'impact du programme sur les performances de l'entreprise. Les données collectées sont souvent utilisées pour renforcer l'accompagnement individualisé et les changements de comportement dans les techniques managériales. En outre, **TechnoServe réalise régulièrement des entretiens et des enquêtes de satisfaction auprès des participants.** Bien que ces informations soient utiles, TechnoServe n'a pas constaté de corrélation forte entre la satisfaction et l'amélioration des performances de l'entreprise. Ses programmes sont désormais conçus pour trouver un équilibre entre le maintien de la satisfaction des participants et la garantie que le programme aborde le contenu essentiel à la croissance.



**Envisagez de collecter régulièrement des données concrètes sur la croissance des revenus, la croissance des employés et la croissance des investissements, ainsi que des commentaires sur la satisfaction du programme pour vous assurer que votre programme produit l'impact escompté.**

## Testez les méthodologies pour informer l'apprentissage continu

TechnoServe utilise les données pour démontrer ce qui fonctionne et identifier les pratiques qui devraient être reproduites dans tous les programmes. TechnoServe a pour intention d'apprendre de ses programmes en définissant et en testant des hypothèses avec différentes cohortes. Les données qui en résultent sont ensuite évaluées afin de déterminer l'efficacité comparative de différentes approches, de sorte que TechnoServe puisse améliorer ses futures méthodologies. Par exemple, au cours des cinq premières années du programme Impulsa Tu Empresa de TechnoServe, différentes méthodologies de programme ont été testées avec différentes cohortes. Certaines cohortes ont reçu une formation basée sur une méthodologie de modèle d'affaires (aidant les entreprises à analyser leurs modèles d'affaires et leurs propositions de valeur tout en testant les marchés), tandis que d'autres ont été formées à l'aide d'une méthodologie de plan d'affaires (aidant les entreprises à analyser leur faisabilité économique avant de tester les marchés). Les données ont démontré que le premier modèle (et les outils associés, tels que Business Model Canvas et Lean Startup) entraîne une augmentation plus importante des revenus et de la croissance du nombre d'employés, car les commentaires du marché ont obligé les entrepreneurs à mettre en œuvre et à adapter leurs entreprises plus rapidement.



SYNERGIES SCALE

### Aborder les problèmes

Le programme d'apprentissage de TechnoServe a permis de rationaliser son processus d'évaluation des besoins. En adoptant la méthodologie du modèle d'affaires, les entreprises pénètrent plus rapidement sur les marchés, ce qui permet à TechnoServe d'identifier et d'aider les entrepreneurs à surmonter les difficultés plus rapidement.



TechnoServe a partagé ces résultats avec ses autres programmes afin d'éclairer la conception des programmes futurs. Bien que les programmes établis aient été moins aptes à changer de cap, les programmes plus récents ont commencé à réfléchir à la manière dont ils pourraient intégrer une approche de modèle d'affaires. Aujourd'hui, la plupart des programmes de TechnoServe utilisent l'approche du modèle d'affaires.



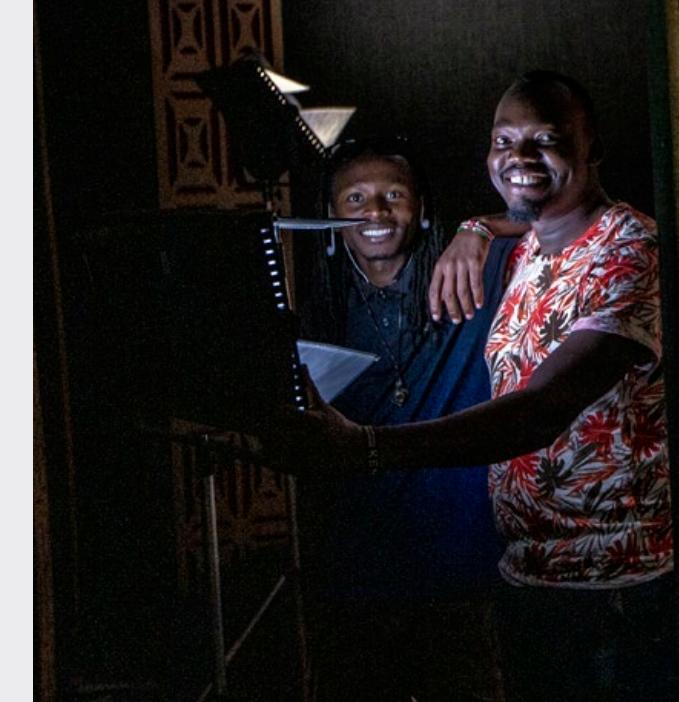
Si votre programme est basé sur des cohortes, il peut être utile de tester diverses méthodologies avec différentes cohortes afin de déterminer ce qui est le plus efficace et qui devrait être reproduit dans d'autres cohortes.

## Envisagez de travailler avec des chercheurs externes pour valider les méthodologies

TechnoServe a travaillé avec de nombreuses institutions de recherche externes, telles que l'Université Emory et l'Universidad de los Andes, pour analyser ses programmes par le biais d'essais contrôlés randomisés (ECR). Parfois, le travail avec une institution extérieure est imposé par le bailleur, mais **TechnoServe considère généralement ces partenariats comme un moyen efficace de valider l'impact de ses programmes**. Travailler avec ces institutions nécessite souvent un investissement important en temps, en argent et en ressources humaines. TechnoServe a constaté que les ECR sont plus utiles lorsqu'il s'agit de tester une méthodologie éprouvée contre une méthodologie plus récente, plutôt que de tester et comparer deux nouvelles méthodologies. Cela permet d'obtenir des résultats plus concluants.



Travailler avec des partenaires extérieurs peut valider l'impact du programme, mais doit être fait au bon stade de maturité et avec les bonnes ressources.



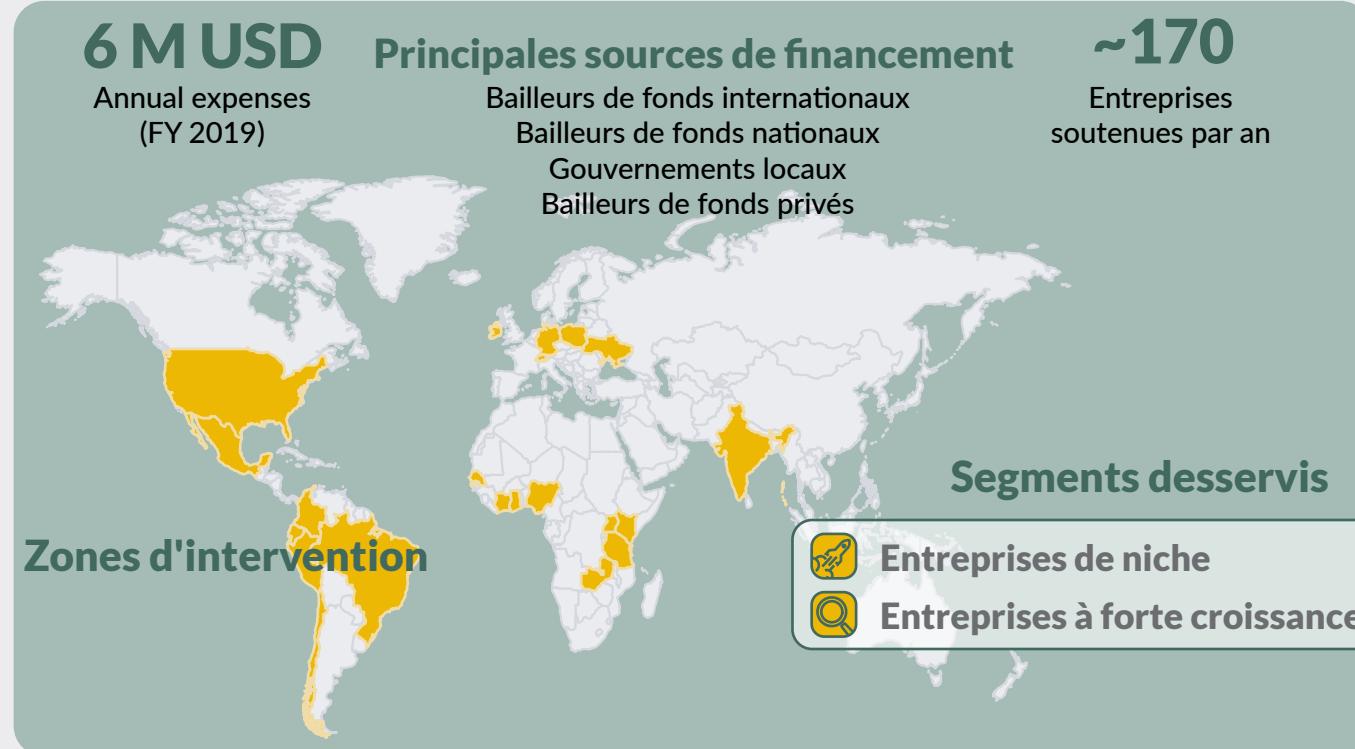
*[Travailler avec des institutions extérieures] est assez exigeant en termes de temps et d'argent, mais la validation externe est utile pour concevoir nos programmes et attirer de nouvelles opportunités.*

Juan Carlos Thomas Soto  
Directeur de l'entrepreneuriat  
TechnoServe



Fondé en 2009, Village Capital (VilCap) soutient les entreprises axées sur l'impact en phase d'amorçage. Il a travaillé avec plus de 1000 entrepreneurs à travers 100 programmes d'accélération, ateliers et forums. Ses programmes sont axés sur les problèmes. L'équipe définit un problème spécifique (par exemple, nourrir durablement la population mondiale croissante), puis conçoit un programme pour y remédier (par exemple, soutenir un écosystème agro-industriel circulaire en Afrique de l'Est). L'une des caractéristiques du modèle VilCap est son processus de sélection par les pairs, dans lequel les entrepreneurs des cohortes du programme évaluent les entreprises des autres pour déterminer collectivement celles qui recevront 50.000 dollars ou plus en financement ou en capital d'amorçage à la fin du programme.

## PROFIL DE L'ORGANISATION\*



## INTÉGRATION DES CONSIDÉRATIONS SCALE

### S | CHOISISSEZ LA BONNE ENTREPRISE

- Des comités composés de membres du personnel de VilCap et d'experts externes sélectionnent les entrepreneurs en fonction de leur adéquation avec le segment cible du programme, leur préparation à l'investissement et leur potentiel d'expansion
- VilCap utilise un processus de sélection en plusieurs étapes qui intègre l'examen par les pairs – une approche qui a démontré son efficacité pour sélectionner les entreprises à fort potentiel

### A | ABORDER LES PROBLÈMES

- Dans ses évaluations des besoins, VilCap utilise un processus de conception centré sur l'humain qui pose des questions ouvertes pour identifier les besoins sous-jacents
- Les programmes de VilCap, basés sur des cohortes, offrent aux entrepreneurs de multiples occasions de partager leurs commentaires entre eux. Ceci, ainsi que le soutien d'experts et de mentors, constitue une précieuse opportunité d'apprentissage par les pairs
- Les programmes de VilCap ne consacrent pas plus de 15% de leur temps à des cours. Ils mettent plutôt l'accent sur la discussion, le retour d'information et la mise en œuvre. Cela a conduit à un plus grand engagement et à de meilleures performances

### E | DONNER L'EXEMPLE

- Au fur et à mesure que VilCap grandissait, le maintien d'un alignement étroit entre sa mission, sa vision et sa stratégie était essentiel pour un développement ciblé
- L'approche hautement collaborative de VilCap en matière de collecte de fonds lui a permis de développer des relations de financement avec un large éventail de bailleurs
- VilCap a amplifié efficacement son impact en intégrant un état d'esprit d'apprentissage dans sa stratégie





[VILLAGE CAPITAL | SÉLECTIONNER LA BONNE ENTREPRISE]

## Se concentrer sur un segment cible et une stratégie de programme claire pour définir des critères de sélection solides

VilCap utilise un processus de sélection en plusieurs étapes qui intègre les perspectives des parties prenantes internes et externes. **Pour la sélection initiale, le comité comprend généralement le personnel du programme et des investissements de VilCap, des investisseurs en capital-risque et des experts du secteur.** Les programmes sont conçus en fonction d'un segment cible - ces segments sont généralement classés par géographie, secteur et stade de croissance (souvent des entreprises à forte croissance et en phase de démarrage). La sélection initiale se fait en deux étapes:

- Tout d'abord, le personnel de VilCap sélectionne un ensemble de demi-finalistes qui répondent aux critères d'éligibilité de base en fonction du segment cible. Cela permet souvent d'éliminer 50 à 65 % des candidats. L'ensemble est ensuite envoyé à un comité de sélection externe, qui est conçu pour s'assurer que les évaluateurs ont la bonne expertise pour chaque programme donné
- Ensuite, en utilisant les critères d'évaluation de [VilCap VIRAL Pathway](#), le comité de sélection externe affine la liste à 10-12 finalistes, en fonction de deux facteurs principaux : l'aptitude à l'investissement et le potentiel d'expansion. Le comité prend également en compte la manière dont chaque entrepreneur s'intègre dans la cohorte plus large et s'assure de sélectionner un groupe d'entrepreneurs diversifié (par exemple, diversité de genre)



Lors de l'élaboration des critères de sélection, il est important d'avoir en tête un segment cible très clair et de comprendre comment les critères contribuent aux objectifs du programme.

## Le parcours VIRAL Village Capital

VilCap utilise largement l'outil VIRAL Pathway pour aider les entrepreneurs et les investisseurs à s'aligner sur la préparation et la sensibilisation à l'investissement. L'outil est divisé en 9 niveaux. Niveau 1 est une entreprise qui est toujours en train d'établir son équipe fondatrice, tandis que Niveau 9 est une entreprise prête à rembourser un investissement (exit ready).



## Envisagez d'intégrer la sélection par les pairs dans une approche de sélection en plusieurs étapes

VilCap permet aux entrepreneurs de sélectionner parmi leurs pairs ceux qui sont les mieux placés pour recevoir un investissement de VilCap à la fin du programme. **Bien que VilCap utilise principalement ce processus de sélection par les pairs pour déterminer l'allocation du capital, le concept est facilement applicable à d'autres programmes et à d'autres étapes** (par exemple, un fournisseur de SAE pourrait sélectionner la cohorte initiale d'entrepreneurs, qui décideraient ensuite entre eux quels entrepreneurs devraient passer à l'étape suivante du soutien).

VilCap a mené plus de 70 programmes en utilisant ce processus, et les données ont démontré que les programmes qui utilisent cette méthodologie génèrent de meilleures performances après l'obtention du diplôme (en moyenne, les anciens participants aux programmes de sélection par les pairs de VilCap ont levé 2,7 fois plus de capitaux et généré 1,3 fois plus de revenus un an après le programme, par rapport à un groupe témoin). La sélection par les pairs a également permis d'atténuer les préjugés sexistes, qui constituent un défi important pour les femmes entrepreneures à la recherche de capitaux. Son fonds affilié, VilCap Investments LLC, a investi dans plus de 100 entreprises qui ont été sélectionnées par leurs pairs. VilCap Investments attribue la diversité de son portefeuille au processus VilCap et à la méthode de sélection par les pairs, puisque 46 % des entreprises de son portefeuille sont dirigés par des femmes, alors que la moyenne du secteur est de 15 %. En outre, les données ont montré que les entrepreneurs peuvent évaluer précisément et rapidement le potentiel commercial de leurs pairs.

Au cours du programme, la cohorte effectue trois « classements d'essais » selon une matrice d'évaluation approfondie ([VIRAL Pathway](#)). Dans le cadre de ce processus, les entrepreneurs sont tenus de justifier les notes qu'ils attribuent à leurs pairs. Le dernier jour, ils effectuent un classement final et les deux premières entreprises reçoivent des offres d'investissement comprises entre 50.000 et 100.000 dollars d'un fonds de capital-risque.



La sélection par les pairs est un moyen éprouvé d'évaluer le potentiel d'un entrepreneur et pourrait être intégrée comme un élément supplémentaire dans un processus de sélection en plusieurs étapes.



FOCUS

### Comment l'évaluation par les pairs fonctionne-t-elle en tant que méthode de sélection?

[Piggyvest](#), une entreprise qui propose une application d'épargne fondée par des femmes au Nigeria, a participé au programme Fintech Africa 2017 de VilCap. Pendant trois mois, l'équipe a participé à plusieurs ateliers et a appris à connaître sa cohorte. À la fin de chaque atelier, la cohorte a testé le processus de sélection par les pairs, qui consistait notamment à fournir des commentaires honnêtes et à justifier leurs évaluations. À la fin du dernier atelier, la cohorte s'est réunie pour répondre à une dernière série de questions avant de procéder aux évaluations et aux classements. En tant qu'entreprise la mieux classée, Piggybank.ng a reçu une offre d'investissement. Puis, quelques mois après le programme, l'équipe a réussi à lever 1,1 million de dollars en fonds d'amorçage.



T

## Identifiez les défis sous-jacents grâce à des évaluations ouvertes des besoins

VilCap a compris que les entrepreneurs ne sont pas toujours en mesure d'identifier immédiatement les principales contraintes de leur entreprise. Par exemple, de nombreux entrepreneurs considèrent l'accès au financement comme leur plus grand obstacle, mais un manque de compétences peut être le véritable problème. Pour remédier à ce problème, VilCap a mis au point un processus en plusieurs étapes qui permet d'identifier plus efficacement les besoins sous-jacents des entrepreneurs. Après avoir identifié les entrepreneurs d'une cohorte, l'équipe de VilCap organise des entretiens avec chacun d'entre eux. Au cours de ces entretiens, ils posent des questions ouvertes, telles que "Pouvez-vous me parler d'un moment où vous avez eu des difficultés avec votre entreprise", plutôt que de demander directement ce dont l'entrepreneur a besoin. VilCap complète ces entretiens en ayant des conversations avec d'autres acteurs de l'écosystème, comme les investisseurs. VilCap demande également aux entrepreneurs de s'autoévaluer en utilisant la VIRAL Pathway comme guide. Ensemble, ces techniques permettent d'obtenir une perspective globale sur les goulots d'étranglement et les besoins probables.



Envisagez de développer un processus d'évaluation des besoins qui adopte une approche systémique et pose des questions plus ouvertes.

A

## Tirez parti des cohortes pour encourager l'apprentissage par les pairs et motiver les entrepreneurs

Les programmes de VilCap sont basés sur des cohortes et mettent l'accent sur la collaboration et l'apprentissage entre pairs. Les résultats de ces programmes et ceux d'autres accélérateurs basés sur des cohortes ont démontré que les entrepreneurs considèrent que l'opportunité d'entrer en contact avec leurs pairs et d'apprendre d'eux est l'une des plus grandes valeurs ajoutées de leur participation.<sup>1</sup> Des recherches supplémentaires démontrent que les programmes basés sur des cohortes peuvent conduire à un taux de croissance deux fois plus élevé pour les entrepreneurs que les programmes sur mesure.<sup>2</sup> Dans la plupart des programmes de VilCap, les cohortes se rencontrent plusieurs mois au cours de divers ateliers, chacun ayant un objectif spécifique, de la formation technique au développement de jalons. Au cours de ces ateliers, les entrepreneurs évaluent et donnent leur avis sur les entreprises des autres, en se basant sur le cadre [VilCap's VIRAL de VilCap](#). Comme ces entrepreneurs travaillent en étroite collaboration pendant le programme et sont à des stades de croissance similaires, ils sont en mesure de fournir un retour d'information honnête et digeste qui peut motiver un entrepreneur à apporter des changements au sein de son entreprise.



L'apprentissage par les pairs est l'une des principales valeurs ajoutées des programmes SAE et peut motiver les entrepreneurs à apporter des changements à leur entreprise.



*"Il faut structurer les entretiens [d'évaluation des besoins] de manière à comprendre quels sont les véritables problèmes. Une approche centrée sur l'humain est souvent bonne pour cela."*

Rachel Crawford  
Directrice des projets spéciaux  
Village Capital



## Limitez le temps consacré aux cours pour augmenter l'impact

VilCap évite généralement de consacrer plus de 10-15% du temps du programme à des cours. Les entrepreneurs passent la majeure partie de leur temps à créer des plans de mise en œuvre, à donner et à recevoir du feedback, et à apporter des changements au sein de leur entreprise. Parce que les ateliers s'étalent sur plusieurs mois, les entrepreneurs ont le temps de réfléchir aux leçons, de mettre en œuvre les changements dans leur entreprise et de rendre compte des progrès réalisés. Au cours des ateliers, VilCap met également l'accent sur l'élaboration de plans de mise en œuvre plutôt que sur les cours magistraux. Avec une orientation plus claire, les entrepreneurs sont mieux à même de progresser entre les ateliers. Auparavant, certains programmes de VilCap consacraient plus de temps aux cours en salle, mais ils ont constaté que les entreprises n'obtenaient pas les résultats escomptés. Après avoir ajusté le programme pour minimiser le temps consacré à la diffusion du contenu, « la qualité des candidats et l'engagement des entrepreneurs ont augmenté de manière significative », déclare Rachel Crawford, directrice des projets spéciaux de VilCap en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie.



Lors de l'élaboration de votre programme, pensez à minimiser le temps consacré aux cours, car les entrepreneurs sont plus susceptibles d'apprendre par la discussion et la mise en œuvre.

### [VILLAGE CAPIRAL] DONNER L'EXEMPLE]

## Développez une vision claire, une mission communicable et une stratégie alignée

Depuis sa création il y a plus de dix ans, VilCap s'est organisée autour d'une vision claire (un avenir où les entreprises construisent l'équité et la prospérité à long terme) et d'une mission communicable (réinventer le système pour soutenir les entrepreneurs du futur). Pour rester fidèle à ses valeurs, VilCap évalue sa stratégie tous les 3 à 5 ans. Ces évaluations stratégiques sont toujours informées par l'engagement sous-jacent de VilCap à être à l'écoute de l'équipe sur le terrain et des nombreuses parties prenantes qui font partie de l'écosystème VilCap.

VilCap implique un large éventail de parties prenantes dans la définition de son orientation stratégique, notamment les membres de l'équipe à tous les niveaux, les bailleurs de fonds, son conseil d'administration et un tiers externe chargé de l'aider à rester discipliné. Mme Burns note que le conseil d'administration a été particulièrement utile, car il n'est pas impliqué dans le travail quotidien et est plus en mesure de se concentrer sur des priorités stratégiques. VilCap s'est engagée à faire évoluer son conseil d'administration pour qu'il soit pleinement représentatif des lieux où elle opère et des communautés qu'elle soutient, en incluant une représentation des anciens entrepreneurs.



SYNERGIES SCALE

## Donner l'exemple

VilCap procède à des révisions stratégiques de son équipe et de son conseil d'administration une ou deux fois par an afin de déterminer s'ils sont représentatifs des cohortes, tant sur le plan démographique qu'en termes d'expertise requise. Cela garantit que VilCap reste adapté aux besoins des entrepreneurs dans les secteurs et les régions dans lesquels il travaille.



*“Avoir une vision forte dès le départ pour démocratiser l'entrepreneuriat et comprendre les résultats à long terme qui en découlent étaient essentiels pour maintenir notre concentration et nous développer en tant qu'organisation.”*

Allie Burns

PDG

Village Capital



VilCap a récemment mis en place une équipe d'innovation qui se consacre à l'incubation de nouvelles idées et décide si ces idées s'intègrent bien à son offre de base. De nombreuses idées ne dépassent pas ce stade d'incubation, en particulier si VilCap détermine que ses capacités sont insuffisantes pour les soutenir, tandis que d'autres idées qui sont étroitement alignées avec leur mission, comme l'investissement avec une optique de genre, sont finalement intégrées au programme de base. "Au fil des ans, de nombreuses idées ont été proposées, mais nous les avons rejetées si elles ne correspondaient pas à la mission principale de VilCap", explique Mme Burns.



Une stratégie ciblée est essentielle pour maintenir un développement organisationnel ciblé. Cela peut parfois signifier ne pas donner suite à toutes les idées qui se présentent.

## Collaborez avec les bailleurs de fonds

L'approche et l'investissement de VilCap dans le processus de collecte de fonds ont considérablement évolué depuis la création de l'organisation. Au départ, le cofondateur, Ross Baird, avait principalement la charge de la levée de fonds. Cependant, il s'est rapidement rendu compte que la recherche de fonds suffisants pour permettre à VilCap de se développer nécessitait un investissement en temps et en capacités supérieur à celui qu'il était en mesure de consacrer. C'est pourquoi VilCap a investi dans une équipe de collecte de fonds, qui s'est agrandie au fil des ans.

E

La collecte de fonds est un processus collaboratif qui nécessite la contribution des membres de l'équipe et du bailleur de fonds. L'équipe de collecte de fonds de VilCap travaille en étroite collaboration avec son équipe programmatique pour s'assurer que le processus de collecte de fonds reste lié aux objectifs quotidiens et aux besoins de soutien de VilCap. L'équipe initie également des conversations avec les bailleurs potentiels, en s'assurant qu'ils comprennent bien la mission de VilCap et qu'ils sont passionnés par celle-ci, tout en faisant preuve de souplesse pour que la relation entre le bailleur et le bénéficiaire soit réellement collaborative. « Nous entamons chaque conversation avec un bailleur potentiel avec une solide compréhension de notre mission et une idée de ce que nous voulons faire, mais cela peut être modifié », explique Mme Burns. « Nous reconnaissions que nous ne sommes pas les seules personnes compétentes dans ce domaine. Alors, comment pouvons-nous utiliser les atouts de VilCap le plus efficacement possible pour atteindre nos résultats collectifs? »

Comme la plupart des prestataires de services d'appui aux entreprises, VilCap est toujours confronté à des difficultés pour obtenir des fonds sans restriction pour faire face aux dépenses de fonctionnement et aux frais généraux. Cependant, en développant une équipe de collecte de fonds et une volonté de s'engager dans des conversations de financement collaboratif, VilCap a établi des relations fructueuses avec un éventail de bailleurs, y compris des sociétés/fondations d'entreprise, des fondations familiales et des fondations institutionnelles.



SYNERGIES SCALE

## Apprendre en évaluant la performance des entreprises

Une approche dédiée à l'apprentissage a non seulement été la clé du développement organisationnel de VilCap, mais aussi de l'amélioration de ses programmes. Environ 80 % de ses programmes sont conçus autour d'approches validées et éprouvées, mais elle utilise les 20 % restants pour tester des innovations et comprendre les lacunes qui peuvent informer d'autres programmes. VilCap travaille également avec des institutions extérieures, telles que GALI et l'Université Emory, pour valider ses approches et mener des ECR.



VilCap a choisi d'étendre son impact par le biais de partenariats avec des prestataires de services d'appui aux entreprises dirigées par des locaux, des noirs, des autochtones, et des personnes de couleur (BIPOC) afin d'améliorer l'accès au financement pour ces organisations dans le cadre de sa mission visant à modifier la dynamique du pouvoir et à garantir un accès équitable.



Trouvez un équilibre entre un sens clair de votre mission et de vos objectifs avec la flexibilité nécessaire pour répondre aux intérêts des bailleurs peut améliorer l'efficacité de votre approche de collecte de fonds.

E

## Amplifiez l'impact en intégrant un objectif d'apprentissage dans la stratégie du programme

Dès le début, la stratégie de VilCap a été axée sur l'apprentissage. « VilCap s'est construite autour d'un état d'esprit d'apprentissage », déclare Mme Burns. « Cela fait partie de notre ADN d'apprendre de tout ce que nous faisons ». Ce dévouement à l'apprentissage a aidé VilCap à étendre son impact dans l'espace BDS tout en s'améliorant en tant qu'organisation. Bon nombre des initiatives testées par VilCap sont des idées nouvelles (par exemple les investissements sélectionnés par les pairs). **En se concentrant sur l'apprentissage, VilCap a pu atteindre les résultats fixés dans sa stratégie tout en partageant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas avec les autres acteurs du secteur.** VilCap aborde le partage de plusieurs manières. Elle a été l'une des premières organisations à travailler avec le Global Accelerator Learning Initiative (GALI), ce qui lui a permis de montrer l'exemple aux autres et de recevoir une validation externe de l'efficacité de ses programmes. Elle partage également les résultats et des tendances générales pour chacun de ses programmes, mène des recherches spécifiques sur des sujets particuliers (par exemple, l'efficacité de la sélection par les pairs) et accueille et intervient régulièrement dans des panels de discussion. De cette manière, VilCap s'est imposé comme un leader dans le secteur des SAE et a amplifié son impact au-delà de ses programmes.

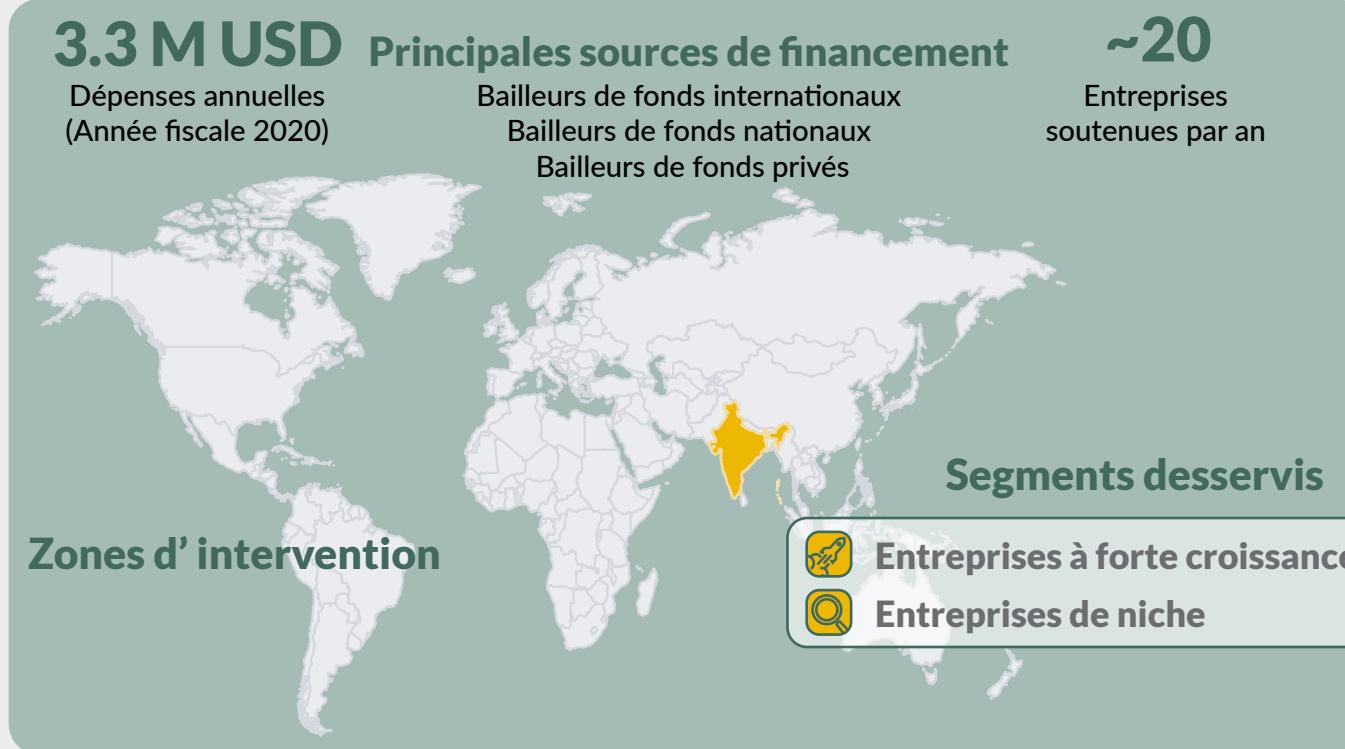


Pour amplifier l'impact, envisagez d'intégrer un objectif d'apprentissage dans votre stratégie.



Fondé en 2001, Villgro India est un incubateur d'entreprises sociales qui travaille avec des entreprises en phase d'idéation, principalement des entreprises pré-revenues, pour créer un impact à l'échelle à la base de la pyramide (BOP). Villgro propose plusieurs formes de soutien personnalisé pour aider les entrepreneurs à développer des compétences spécialisées et à créer des réseaux, y compris un financement d'amorçage, une mise en relation des experts du secteur, un mentorat à long terme et une assistance technique. Villgro s'est étendu au Kenya, aux Philippines et aux États-Unis et a commencé à travailler avec d'autres incubateurs d'entreprises en phase de démarrage pour développer leur capacité à se développer et à avoir un impact.

#### PROFIL DE L'ORGANISATION\*



#### INTÉGRATION DES CONSIDÉRATIONS SCALE

##### S | SÉLECTIONNER LA BONNE ENTREPRISE

- Villgro a défini son segment cible en identifiant les lacunes du marché régional ainsi que les entreprises alignées sur sa stratégie
- Le processus de sélection de Villgro donne la priorité à l'adéquation de l'entrepreneur
- Villgro prend en compte plusieurs perspectives pour s'assurer que les entrepreneurs les plus prometteurs sont sélectionnés

##### L | APPRENDRE EN ÉVALUANT LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

- Villgro a modélisé son processus de suivi, évaluation et apprentissage sur des cadres existants et l'a fait évoluer au fil du temps
- Pour s'assurer que le suivi-évaluation contribue à l'apprentissage continu, Villgro recueille régulièrement des données auprès des entrepreneurs
- Villgro travaille à définir le juste équilibre entre la quantité de données recherchées et la fréquence de leur collecte

##### E | DONNER L'EXEMPLE

- Villgro a développé une structure d'équipe solide en établissant une correspondance claire entre les rôles nécessaires et les postes octroyés
- Villgro recrute du personnel passionné et désireux d'apprendre pour minimiser les démissions
- Villgro a mis en place son conseil d'administration en recherchant des membres qui pourraient servir de contacts dans l'écosystème et de partenaires de réflexion stratégique



T  
S

## Identifiez les segments cibles en utilisant l'analyse des écarts

En tant qu'incubateur d'entreprises sociales dans le domaine de la technologie, Villgro cible principalement les entreprises en phase de démarrage (par exemple, au stade de l'idée ou du prototype) qui ont un fort impact et des idées innovantes. **Villgro identifie les segments cibles qui correspondent à sa mission et qui ne sont pas déjà desservis par les prestataires de services d'appui aux entreprises dans la région, et qui pourraient bénéficier de son soutien.** Elle diagnostique les lacunes en matière de soutien en discutant avec les entreprises, en écoutant attentivement les experts du secteur et en menant une analyse de l'écosystème pour évaluer comment les entreprises sociales se développent efficacement dans les écosystèmes matures.

Les programmes de Villgro ciblent des secteurs spécifiques, tels que la santé, l'agriculture et l'action climatique, dans lesquels Villgro possède une connaissance approfondie et un réseau développé. Arun Venkatesan, PDG de Villgro USA et ancien directeur technique de Villgro Inde, pense que c'est la clé de la proposition de valeur de Villgro, car cela permet au programme d'aborder de manière plus approfondie les défis spécifiques au secteur.



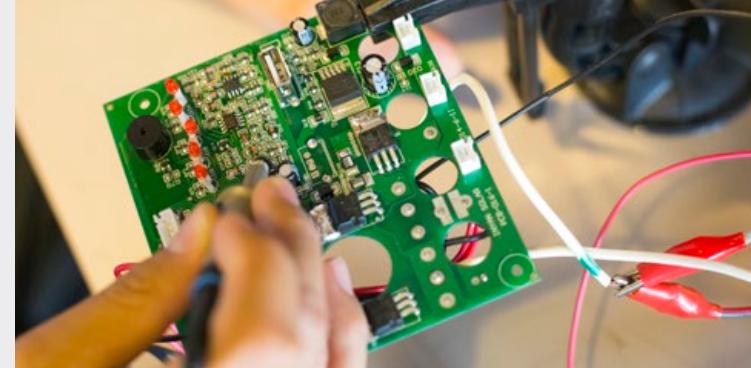
Lorsque vous déterminez un segment cible, pensez à mener une analyse de l'écosystème pour identifier les lacunes où les besoins des entrepreneurs ne sont pas satisfaits.

## Évaluez les entrepreneurs non seulement sur la base de leurs idées commerciales, mais aussi de leurs attitudes

Au cours du processus de sélection, Villgro se concentre davantage sur le potentiel des entrepreneurs que sur leur idée d'entreprise. Il donne la priorité à des caractéristiques telles que l'engagement à avoir un impact et la volonté d'apprendre, de se développer et d'être encadré. De plus, Villgro examine dans quelle mesure l'équipe connaît son client et son marché pour s'assurer qu'elle a une bonne idée de la façon dont l'entreprise aura un impact. **L'évaluation de l'adéquation de l'entrepreneur est particulièrement importante pour les prestataires de SAE qui travaillent avec des entreprises en phase de démarrage.** En effet, les idées commerciales peuvent changer rapidement, mais il est beaucoup plus difficile de changer le dévouement et la volonté d'apprendre des entrepreneurs.



Si l'entrepreneur et l'entreprise doivent être évalués lors de la sélection, la pondération de chaque élément peut dépendre du stade de croissance de l'entreprise.



### SYNERGIES SCALE

#### Aborder les problèmes

En tant qu'incubateur de proximité, la compréhension des besoins des entrepreneurs est un élément clé de la conception du programme. Ce processus commence lors de la sélection par une due diligence et est suivi par un panel de diagnostic et de résolution pour s'assurer que l'engagement est ciblé et axé sur la résolution des problèmes.



*“90% de [ce que nous recherchons chez un candidat] est l'équipe... tout le reste est secondaire.”*

Arun Venkatesan  
PDG de Villgro USA

## Intégrer des perspectives multiples pour sélectionner les bonnes entreprises

Parce que les facteurs non techniques, tels que l'adéquation de l'entrepreneur, constituent une part importante du processus de sélection de Villgro, **il recueille un éventail d'opinions pour s'assurer que les entrepreneurs les plus prometteurs sont choisis.** Grâce à des concours organisés à l'échelle de la ville, Villgro reçoit jusqu'à 1500 candidatures par an. L'équipe procède à une sélection et à un contrôle préalable des candidats avant de présenter une sélection de candidats au comité d'investissement. Le PDG de Villgro et les responsables de secteur qui composent ce comité recueillent des informations supplémentaires sur les candidats les plus prometteurs pendant plusieurs semaines avant de présenter leurs meilleurs choix au comité externe de Villgro. Le comité externe est généralement composé du PDG, du président du conseil d'administration, de représentants du comité d'investissement d'un partenaire financier (si le financement est déployé conjointement), et d'experts externes si nécessaire. Ce processus permet non seulement de s'assurer que les bonnes entreprises individuelles sont sélectionnées, mais aussi que le portefeuille final d'entreprises est équilibré et atteint le niveau d'impact et de durabilité recherché par Villgro.



Lors de l'évaluation des facteurs non techniques, tels que l'adéquation de l'entrepreneur, il peut être bénéfique d'intégrer autant de perspectives pertinentes que possible.

### [VILLGRO INDIA | APPRENDRE EN ÉVALUANT LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE]

## Exploitez les cadres de SEA existants pour développer le vôtre

Lorsque Villgro India a commencé en 2001, l'équipe s'est concentrée sur l'exécution du programme, plutôt que sur le suivi, évaluation et apprentissage. Cependant, avec l'aide des bailleurs de fonds et d'autres parties prenantes, ils ont rapidement réalisé que le processus seul ne suffisait pas pour obtenir un impact. Ce qui a commencé comme un processus d'évaluation basé sur les rapports a depuis évolué vers un apprentissage continu. **Les données sont désormais collectées tout au long de l'engagement.** Villgro a développé son propre système de suivi des données, [the Villgro Information Tracking and Learning System \(VITALS\)](#), en utilisant des indicateurs inspirés du système GIIN IRIS+ pour permettre une analyse approfondie de son travail. Villgro utilise VITALS pour évaluer les entreprises de son portefeuille, suivre les progrès réalisés en fonction des données, gérer et prévoir la croissance future, et identifier les défis potentiels. VITALS est une version révisée de l'ancien système d'information de gestion de Villgro. Initialement, le système ne suivait que les paramètres pertinents pour le programme d'incubation. Les mesures de référence et les mesures d'impact externe ont été progressivement introduites. Puis, au fur et à mesure de l'évolution des exigences de suivi pour chaque secteur, des critères de référence et des mesures de performance pertinentes supplémentaires ont été ajoutés.



### FOCUS

## VITALS de Villgro

La plateforme VITALS de Villgro est un système technologique qui a commencé comme un outil de suivi et évaluation et s'est depuis étendue pour devenir un outil utilisé par d'autres incubateurs et investisseurs d'impact visant les entreprises en phase de démarrage. Elle capture et suit le processus d'incubation. Les données sont centralisées et le système fournit les outils nécessaires pour les analyser et les partager avec les partenaires et les entrepreneurs de manière simple et significative.



Villgro continue d'améliorer VITALS. Par exemple, elle est en train de créer un tableau de bord à haut niveau et de renforcer ses analyses. Le suivi, évaluation, et l'apprentissage permettent à Villgro de démontrer l'impact et la viabilité à long terme des entreprises qu'elle soutient et augmente leur chance de recevoir du financement futur. En 2020, les entreprises incubées par Villgro ont levé près de 55 millions de dollars de financements complémentaires, en partie grâce à leur capacité à démontrer la solidité de leurs modèles économiques à travers des données à long terme.



Les cadres de SEA existants, tels que le système GIIN IRIS+, peuvent contribuer au développement ou à l'itération de votre processus de SEA.

## Utilisez les données pour informer l'apprentissage continu de l'entrepreneur et de l'équipe

L

Les données recueillies par Villgro sont utilisées de manière très intentionnelle dans le processus d'apprentissage, qui commence par une évaluation de base et un "plan de 100 jours" dès qu'un entrepreneur rejoint le programme. Villgro organise des réunions hebdomadaires et trimestrielles avec l'entrepreneur pour mesurer ses progrès par rapport aux étapes clés et évaluer l'efficacité des services de soutien. Cela permet de corriger le tir à toutes les étapes du programme. Tout au long de l'engagement, les entrepreneurs ont régulièrement accès à un tableau de bord sur VITALS qui leur permet de suivre leur progression. Les données sont également utilisées pour effectuer des analyses globales du portefeuille et du secteur et pour informer la stratégie et les objectifs futurs de Villgro.

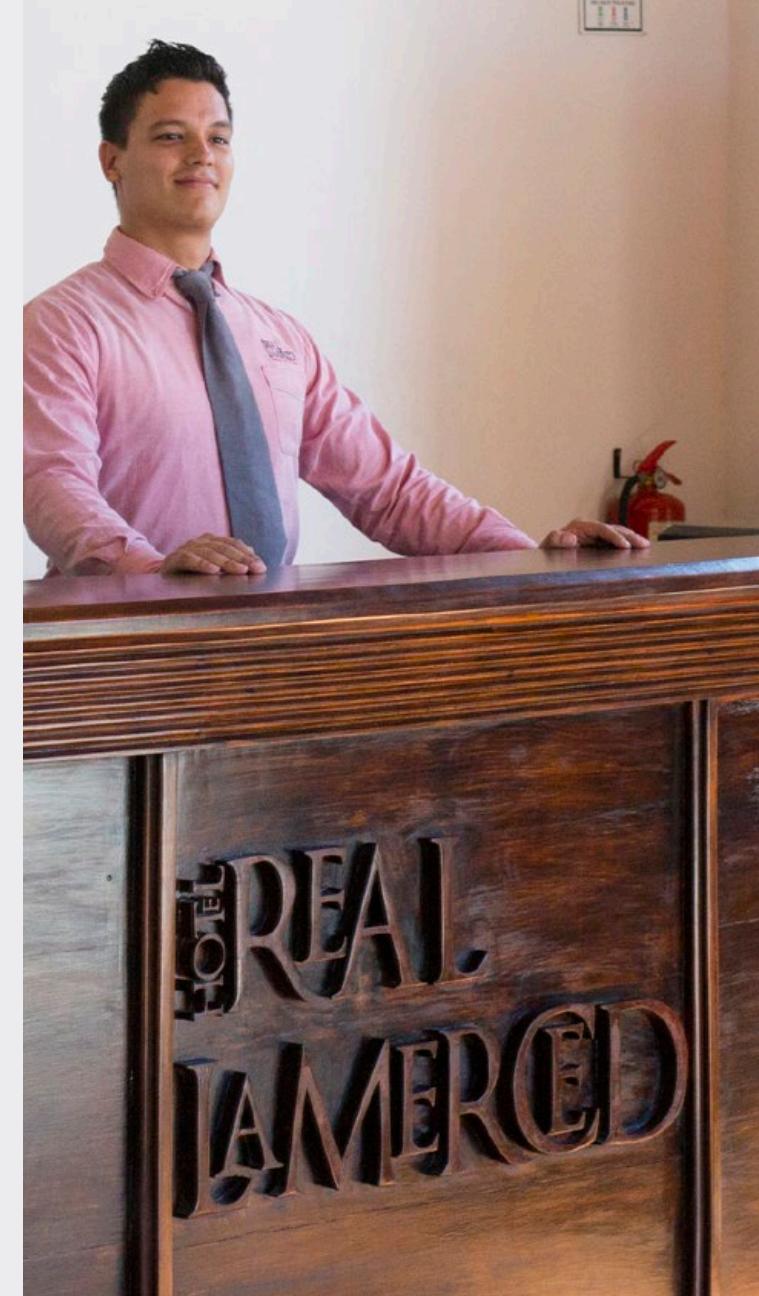


La collecte de données est plus utile lorsque les feedbacks permettent d'évaluer la performance par rapport au soutien tout au long de l'engagement avec un entrepreneur.

Veillez à que les données collectées soient utiles pour le leadership a été une priorité constante chez Villgro. Au fur et à mesure que son comité d'investissement interne a évolué, les exigences en matière de rapportage à la direction ont évolué, ce qui a conduit à l'inclusion des résultats du panel de diagnostic, des contributions des mentors et des études sectorielles dans la communication des données. Villgro demande également aux différents membres de son équipe (y compris le personnel chargé de la collecte de fonds, le personnel chargé des rapports d'impact, etc.) quels types de données sont les plus importants pour eux. Villgro continuera à chercher des moyens de s'assurer que l'apprentissage continu est pertinent à la fois pour l'exécution de son soutien et pour son leadership et son équipe.



La collecte de données est plus utile lorsque des systèmes de feedback permettent d'évaluer la performance par rapport au soutien tout au long de l'engagement avec un entrepreneur.



## Collectez des données à un niveau et à une fréquence qui correspondent le mieux à votre contexte

Parce que Villgro a une équipe assez petite, la fréquence de collecte des données doit être équilibrée avec la quantité de données collectées. Alors que la collecte plus fréquente de moins de données est plus facile pour les entrepreneurs, elle prend souvent plus de temps pour l'équipe. Il n'y a pas d'équilibre parfait, et c'est quelque chose que Villgro continue de tester dans ses programmes. Ils ont constaté qu'en investissant dans du personnel spécialisé dans le suivi, l'évaluation et l'apprentissage et en obtenant des fonds spécifiquement destinés à l'infrastructure de S&E (suivi, évaluation), ils ont considérablement amélioré la collecte et l'analyse des données.



Il est important d'équilibrer la capacité de l'équipe à analyser régulièrement les données avec la volonté des entrepreneurs de répondre aux demandes de données.

### [VILLGRO INDE | DONNER L'EXEMPLE]

## Définissez clairement les rôles de l'équipe

L'évolution de l'équipe et de la structure de gouvernance de Villgro a considérablement augmenté la capacité de Villgro à répondre aux besoins changeants des entrepreneurs. Au départ, les gestionnaires de portefeuille dirigeaient le programme. L'équipe s'est ensuite élargie pour inclure des chefs de secteur et des mentors. Aujourd'hui, chaque groupe a un rôle bien défini : les gestionnaires de portefeuille dirigent la stratégie du programme, les responsables de secteur développent des connexions au sein de l'écosystème et les mentors fournissent un soutien technique direct aux entrepreneurs. Villgro recrute le personnel, les mentors et les consultants au niveau local pour s'assurer qu'ils comprennent les obstacles spécifiques au contexte et peuvent faciliter les réseaux dans la communauté. Les mentors de Villgro travaillent souvent avec la même entreprise pendant plusieurs années afin de répondre aux besoins changeants au fur et à mesure que l'entreprise se développe.

Grâce à cette nouvelle structure d'équipe, « nous sommes plus agiles et plus flexibles pour répondre aux besoins des entrepreneurs », explique Venkatesan. « **Notre structure d'équipe renforce l'efficacité de notre accompagnement en nous permettant de mieux servir l'entrepreneur.** »



Lors de l'élaboration d'une structure d'équipe, pensez à définir les différents rôles nécessaires pour répondre aux besoins des entrepreneurs et assurez-vous que les postes de l'équipe correspondent clairement aux rôles spécifiques.



### FOCUS

## Comment la structure de l'équipe contribue-t-elle à l'efficacité du soutien?

Biosense, une start-up technologique dont le produit s'appuie sur des appareils connectés pour accroître l'accessibilité des tests de malnutrition et de diabète, a travaillé avec l'équipe de Villgro pendant quatre ans avant de rejoindre le fonds d'investissement partenaire de Villgro, Menterra. La structure diversifiée de l'équipe de Villgro, avec un éventail de mentors et d'experts du secteur, a permis de répondre aux besoins variés de Biosense au fur et à mesure de sa croissance de l'entreprise au fil des ans. Grâce au soutien de Villgro, les revenus et le financement de Biosense sont passés de 500.000 à 1,4 million de dollars.



## Recrutez du personnel passionné et entreprenant pour augmenter la rétention

Comme de nombreux prestataires de services d'appui aux entreprises, Villgro a dû faire face à des difficultés pour retenir les talents. Bien qu'elle continue de prévoir l'attrition, elle a fourni des efforts pour la réduire. Villgro recherche des professionnels en début ou en milieu de carrière qui possèdent non seulement l'expertise technique appropriée (par exemple, une expérience en matière d'investissement ou de développement de programmes), mais **qui font également preuve d'un esprit d'entreprise, d'une forte passion pour l'apprentissage et d'un dévouement à l'impact**. Parce que la croissance suit rarement un chemin direct, Villgro recherche des candidats qui sont prêts à occuper des postes moins conventionnels et à profiter de leur passage chez Villgro pour construire des réseaux solides. En mettant l'accent sur ces opportunités, Villgro attire des employés qui comprennent les avantages et les défis du travail dans un incubateur.



Bien que l'attrition du personnel soit inévitable, elle peut être minimisée en embauchant du personnel plus entreprenant et qui s'adapte à la nature souvent rapide et changeante du travail de SAE.

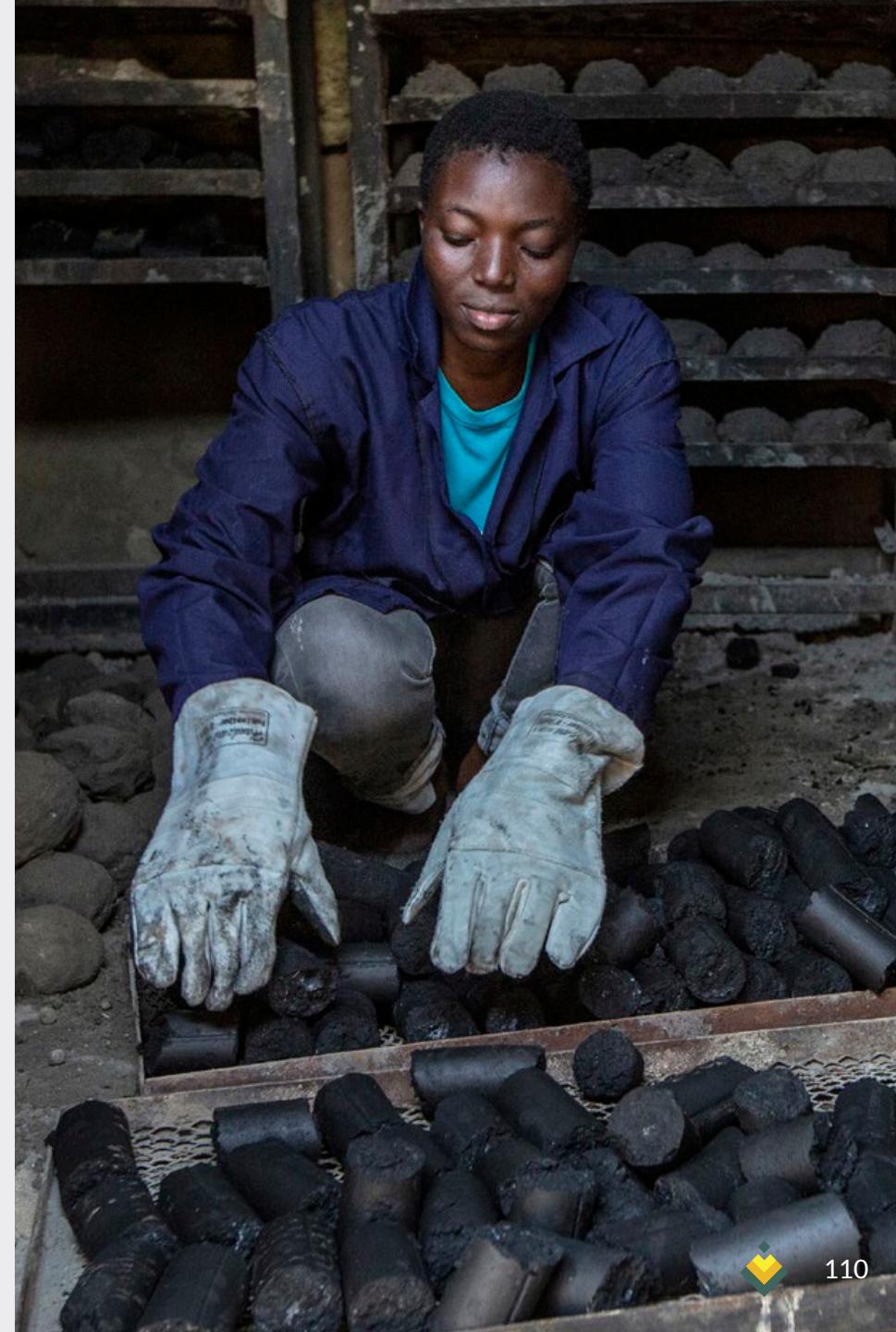
E

## Sélectionnez des membres du conseil d'administration aux perspectives diversifiées pour garantir la croissance

La diversité du conseil d'administration de Villgro renforce la solidité de ses programmes. **Le conseil d'administration comprend des investisseurs, des entrepreneurs, des universitaires et des professionnels des ressources humaines ayant des points de vue différents**. Les membres ne se contentent pas de superviser et de rendre des comptes. Ils servent de contacts dans l'écosystème et de partenaires de réflexion stratégique, garantissant que les processus quotidiens de Villgro restent alignés sur sa stratégie à long terme et sa durabilité. « Les membres du conseil d'administration de Villgro sont d'un grand soutien et sont à l'écoute de notre progression », déclare Venkatesan. « De nombreux incubateurs se perdent souvent dans l'exécution - nous comptons sur notre conseil pour nous tirer vers le haut et garder une vision d'ensemble ».



Pensez à sélectionner des membres du conseil d'administration qui ont des réseaux solides et qui peuvent apporter un éventail de perspectives, en particulier des perspectives entrepreneuriales.



# 4

## Outils et ressources



# Outils et ressources supplémentaires pour aider les bailleurs de fonds et les prestataires de services d'appui aux entreprises à intégrer les considérations de SCALE

## Fiche synthétique SCALE



### 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, Angus a lancé une stratégie visant à améliorer l'efficacité et la portée des services d'accompagnement offerts aux petites entreprises et les entreprises en croissance. SCALE est un outil qui aide les bailleurs de fonds et les prestataires de services d'appui aux entreprises à intégrer les cinq considérations basées sur des données pratiques. Il existe plusieurs façons d'utiliser SCALE et les organisations doivent faire ce qui convient le mieux à leur situation.

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 être utiles pour identifier les domaines où il peut y avoir des opportunités d'amélioration.



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 SCALE. Cliquez ici pour télécharger les rapports.

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 éprouvées.

Aider les prestataires de Services d'Appui aux Entreprises (SAE) à évaluer dans quelle mesure leurs programmes et leurs pratiques organisationnelles sont conformes à l'objectif de l'outil.

Utilisation de l'outil:

Il y a 7 étages au total. Veuillez commencer par les instructions : étage 2 pour les bailleurs et étage 3 pour les prestataires de SAE.

Ensuite, utilisez les étages 4 et 5 pour évaluer votre propre organisation et les étages 6 et 7 pour évaluer les prestataires de SAE et les relations gérées et inclusion sociale.

Vous pouvez également utiliser l'outil de diagnostic SCALE à tout moment pour évaluer vos propres programmes ou ceux d'autres prestataires de Services d'Appui aux Entreprises ou de plusieurs organisations simultanément. Bailleurs de fonds, prestataires de SAE et organisations peuvent également utiliser l'outil pour évaluer les programmes et les organisations.

Cela peut aider à identifier les domaines où il peut y avoir des opportunités d'amélioration.

Enfin, l'étage 7 est un espace dédié aux notes et aux réflexions respectives. Vous pouvez également l'utiliser pour noter les priorités que vous avez définies sur la base de l'outil.

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

## Questions de réflexion rétrospective de SCALE



### 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

### Ressources additionnelles



Considération	Ressources	Organisation	Description
Sélectionner la bonne entreprise	Recherche des partenaires Value Proposition Canvas	Impact Hub Strategyzer	Une boîte à outils de documents d'orientation pour aider les incubateurs d'Impact et les bailleurs de fonds à évaluer les entreprises et à développer une stratégie de sensibilisation et de promotion et l'organisation d'événements.
Faire payer les entreprises améliorer les performances	Un guide rapide sur la facturation basée sur la valeur ODO Sales	Harvard Business Review Whitney and Roy Partnership	Approche en quatre étapes de la facturation basée sur la valeur. Un cadre d'analyse des ventes que les prestataires de services d'appui aux entreprises peuvent utiliser pour prendre des meilleures décisions possibles.
Aborder les problèmes	Social Enterprises Closing The Deal: Les entreprises sociales et les organisations à but non lucratif Accelerating Trust Action Plan (Plan d'accélération de la confiance) Networking works (Le réseau marche)	Stanford Social Innovation Review Ripenace	Trois mythes sur la vente à des clients disposant de peu de ressources. Un outil interactif qui fournit des stratégies d'orientation pour commencer à établir des partenariats avec les parties prenantes, y compris les clients et les employés.
	The Lean Startup Business Model Canvas	Eric Ries Strategyzer	Fournit une approche scientifique pour créer et gérer des start-ups et mettre en place de nouvelles idées.
	VISUAL Pathways 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 le modèle économique, etc.
	Appui au renforcement des capacités du	Impact Hub	Un brief guide fourni aux incubateurs d'Impact Hub pour développer un processus

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

### Public cible:

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

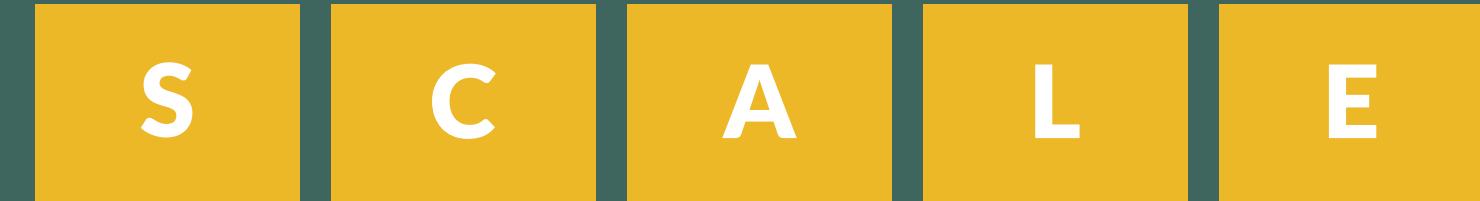
### Objectif:

- 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](#)



# Ressources additionnelles



Considération	Ressources	Organisation	Description
<b>Sélectionner la bonne entreprise</b>	<a href="#">Rechercher des participants</a>	Impact Hub	Une boîte à outils de documents d'orientation pour aider les incubateurs d'Impact Hub à former le processus de recrutement et de sélection, y compris le développement d'une candidature, l'engagement des partenaires, la formulation des critères de sélection, l'élaboration d'une stratégie de sensibilisation et de promotion et l'organisation d'événements.
	<a href="#">Value Proposition Canvas</a>	Strategyzer	Utilisé pour définir les profils des clients, la valeur créée par une entreprise et l'adéquation produit-marché.
<b>Faire payer les entreprises améliore les performances</b>	<a href="#">Un guide rapide sur la tarification basée sur la valeur</a>	Harvard Business Review	Approche en quatre étapes de la tarification basée sur la valeur.
	<a href="#">DQ Sales</a>	Whitten and Roy Partnership	Un cadre d'analyse des ventes que les prestataires de services d'appui aux entreprises peuvent utiliser pour aider les entrepreneurs à prendre les meilleures décisions possibles.
<b>Aborder les problèmes</b>	<a href="#">Social Enterprises Closing the Deal (Les entreprises sociales concluent l'affaire)</a>	Stanford Social Innovation Review	Trois mythes sur la vente à des clients disposant de peu de ressources.
	<a href="#">Accelerating Trust Action Plan (Plan d'action pour l'accélération de la confiance)</a>	Bpeace	Un outil interactif qui fournit des questions d'orientation pour commencer à développer la confiance et à s'aligner sur les valeurs avec les principales parties prenantes, y compris les clients et les employés.
<b>Aborder les problèmes</b>	<a href="#">Networking works (Le réseautage marche)</a>	Argidius	Évalue l'impact des réseaux de pairs sur les performances des entreprises en croissance à travers des programmes gérés par CEED Moldavie et Enablis Sénégal et fournit des idées pour aider les prestataires de services d'appui aux entreprises à renforcer ou à compléter les programmes avec une composante réseautage.
	<a href="#">The Lean Startup</a>	Eric Ries	Fournit une approche scientifique pour créer et gérer des start-ups et mettre plus rapidement le produit souhaité entre les mains des clients.
<b>Aborder les problèmes</b>	<a href="#">Business Model Canvas</a>	Strategyzer	Offre un moyen simple de communiquer et de visualiser un modèle d'affaires existant ou d'explorer de nouveaux modèles d'affaires.
	<a href="#">VIRAL Pathway de Village Capital</a>	Village Capital	Un outil de diagnostic qui peut être utilisé au début et tout au long d'un programme pour évaluer la progression et la préparation à l'investissement d'un entrepreneur, sur la base d'une matrice de critères qui examinent l'équipe, le problème et la vision, la proposition de valeur, le modèle économique, etc.
<b>Aborder les problèmes</b>	<a href="#">Appui au renforcement des capacités du programme: Diagnostic</a>	Impact Hub	Un bref guide fourni aux incubateurs d'Impact Hub pour développer un processus de diagnostic lorsqu'ils travaillent avec des entrepreneurs.

Consideration	Resource	Organization	Description
<b>Apprendre en évaluant les performances de l'entreprise</b>	<u>Promouvoir l'apprentissage et la prise de décision basés sur les données</u>	Bpeace	Un aperçu de l'importance de la collecte de données, des meilleures pratiques et de l'approche de Bpeace en matière de S&E.
	<u>Villgro VITALS</u>	Villgro	Un système de suivi des informations et d'apprentissage conçu pour les incubateurs travaillant avec des start-ups en phase démarrage pour gérer leur pipeline, leurs programmes et leurs portefeuilles avec une plus grande efficacité et responsabilité.
	<u>Outils de benchmarking GALI</u>	GALI	Fournit des conseils sur la façon de planifier une stratégie de collecte de données, suggère des questions d'enquête et fournit un outil d'analyse comparative interactif qui permet aux organisations de comparer les performances de leurs entreprises à celles de la base de données de GALI.
	<u>Modèle Argidius de collecte de données au niveau de l'entreprise</u>	Argidius	Un outil standard de collecte de données qui permet de comprendre comment les prestataires de services d'appui aux entreprises impactent la croissance des PEEC.
	<u>Base de rapportage</u>	Argidius	Un résumé des critères et des définitions utilisés pour collecter les données. Il comprend : 1) les indicateurs clés de performance au niveau du portefeuille et les indicateurs sous-jacents, 2) les limites, et 3) un résumé du nettoyage des données et des contrôles de validation.
	<u>Exemples de calcul des Indicateurs KPI</u>	Argidius	Exemples de modèles pour calculer le TCAM, le ROTI, les revenus supplémentaires et les emplois nets à temps plein créés.
	<u>Boîte à outils Goldilocks et principes CART</u>	Innovations for Poverty Action (IPA) et le Center for effective Global Action	Partage les leçons de plus d'une douzaine d'organisations à but non lucratif et d'entreprises sociales sur la manière de suivre et d'évaluer avec succès les programmes sociaux. La boîte à outils sert de ressource pour l'apprentissage et la responsabilisation des organisations de toutes tailles.
<b>Donner l'exemple</b>	<u>Talent Playbook</u>	Village Capital	Un guide pour les dirigeants de start-up qui souhaitent des informations pratiques et des exercices pour acquérir les meilleurs talents et concevoir une organisation prête à évoluer.
	<u>Financement du développement organisationnel</u>	Laudes Foundation et autres	Ce document présente cinq fondations (Laudes, MAVA, Mercator, Oak et PeaceNexus) qui ont investi dans le développement organisationnel de leurs bénéficiaires, et fournit des conseils aux autres bailleurs de fonds désireux de soutenir le développement de leurs bénéficiaires.
	<u>Unlocking Pipeline: un guide pour le soutien aux entrepreneurs en Afrique</u>	Village Capital	Principaux enseignements de VilCap Communities, un programme conçu pour réunir les principales Organisations de Support aux Entreprises africaines et partager les meilleures pratiques.
<b>Ressources transversales</b>	<u>Étude de cas sur la contribution des PEEC</u>	Argidius	Modèle pour développer des études de cas à partir de PEEC performants.
	<u>Boîte à outils de soutien aux entrepreneurs sociaux</u>	Impact Hub (Devi Clark, Nayla Attas, Zulfiqar Ahmed)	Développé dans le cadre du MedUP! et cofinancée par l'Union européenne, cette boîte à outils est conçue pour aider principalement les prestataires de SAE qui viennent de commencer à travailler avec des entrepreneurs sociaux. Rédigé par: Devi Clark, Nayla Attas, Zulfiqar Ahmed.
	<u>Décoder l'ABC de l'accélération efficace de l'entreprise</u>	Duke SEAD	Ce document s'appuie sur les enseignements tirés de l'accélérateur d'entrepreneuriat social de Duke (SEAD) pour fournir des idées concrètes et des bonnes pratiques aux accélérateurs.
<b>Funder tools</b>	<u>Modèle d'évaluation des partenaires</u>	Good Business Foundation	En tant que bailleur de fonds, la GBF utilise ce modèle pour guider les conversations avec les prestataires potentiels de SAE. De nombreuses questions de l'évaluation sont étroitement liées aux considérations de SCALE.

## ANNEXE



## Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les organisations participantes pour leur contribution inestimable qui a rendu ce rapport possible. Nous sommes également particulièrement reconnaissants à Dalberg Advisors pour son partenariat dans l'élaboration de ce rapport.

Les photos ont été généreusement fournies par Stuart Freedman, Sven Torfinn (Panos), James Rodriques (Panos), Thriive Nicaragua, CRS et Village Capital.



Dalberg

# 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. 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. McKenzie et al., "Training Entrepreneurs," VoxDevLit, 2020
10. USAID, "More than Money: Mapping The Landscape of Advisory Support for Inclusive Businesses", USAID, 2017
11. Various evaluations from the Argidius portfolio. See [Argidius Knowledge Base](#) for more details
12. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
13. USAID, "Accelerating Entrepreneurs: Insights from
14. USAID's Support of Intermediaries," USAID, 2018
15. 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
16. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
17. Guttentag et al., "A Rocket or a Runway? Examining Venture Growth during and after Acceleration," Global Accelerator Learning Initiative, 2021
18. Roberts et al., "Accelerating Impact for Entrepreneurs: Lessons Learned from TechnoServe's Work with SGBs in Central America", Technopserve, 2017
19. Christopher Woodruff, "Addressing Constraints to Small and Growing Businesses", International Growth Center, 2018
20. Argidius, "Evaluation: Video Case Studies from Bpeace's Support to Dynamic Businesses"
21. Various evaluations from the Argidius portfolio. See [Argidius Knowledge Base](#) for more details
22. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
23. Davidson et al., "Does Acceleration Work? Five years of evidence from the Global Accelerator Learning Initiative," Global Accelerator Learning Initiative, 2021
24. Guttentag et al., "A Rocket or a Runway? Examining Venture Growth during and after Acceleration," Global Accelerator Learning Initiative, 2021
25. USAID, "Accelerating Entrepreneurs: Insights from USAID's Support of Intermediaries" USAID, 2018
26. McKenzie et al., "Training Entrepreneurs," VoxDevLit, 2020
27. Roberts et al., "Impact Measurement Based on Repeated Randomized Control Trials: The Case of a Training Program to Encourage Social Entrepreneurship", Policy of Innovative Entrepreneurship, 2021
28. Various evaluations from the Argidius portfolio. See [Argidius Knowledge Base](#) for more details
29. 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
30. Open Capital Advisors: Arcadia Model <https://opencapital.com/services/arcadia/>
31. Bardasi et al. "The Profits of Wisdom: The Impact of a Business Support Program in Tanzania", World Bank Economic Review, 2021
32. Banerjee et al., "Can Microfinance Unlock a Poverty Trap for Some Entrepreneurs?", National Bureau of Economic Research, 2019
33. Roberts et al., "What's Working in Startup Acceleration: Insights from 15 Village Capital Programs", Aspen Network of Development entrepreneurs, 2016
34. Ferhman, R., "Decoding the ABCs of Effective Enterprise Acceleration: 10 Lessons from the Social Entrepreneur Accelerator at Duke (SEAD)", Social Entrepreneur Accelerator at Duke, 2020
35. Ibid.
36. Ferhman, R., "Decoding the ABCs of Effective Enterprise Acceleration: 10 Lessons from the Social Entrepreneur Accelerator at Duke (SEAD)", Social Entrepreneur Accelerator at Duke, 2020
37. Morris et al., "Fostering Productive Entrepreneurship Communities: Key Lessons on Generating Jobs, Economic Growth and Innovation", Endeavor Insight, 2018
38. Azoulay et al., "Age and High-Growth Entrepreneurship", American Economic Review: Insights, 2020
39. Ibid.
40. Morris et al., "Fostering Productive Entrepreneurship Communities: Key Lessons on Generating Jobs, Economic Growth and Innovation", Endeavor Insight, 2018
41. Kutzhanova et al., "Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development", Economic Development Quarterly, 2009
42. Ibid.
43. Ibid.
44. Cooney, T.M., "Entrepreneurship Skills for Growth-Oriented Businesses" OECD, 2012
45. IPA, "Thinking like an entrepreneur: Boosting small business growth with mindset training in Togo", (2016)
46. Dalberg survey of 36 organizations, Survey question "On a scale from 1-5, to what extent is selecting the right enterprise critical and central to the approach of your BDS program?", May 2021
47. Dalberg survey of 36 organizations, Survey question "Is your program having difficulties selecting the right enterprises?", May 2021
48. Ferhman, R., "Decoding the ABCs of Effective Enterprise Acceleration: 10 Lessons from the Social Entrepreneur Accelerator at Duke (SEAD)", Social Entrepreneur Accelerator at Duke, 2020
49. Ibid.
50. Morris et al., "Fostering Productive Entrepreneurship Communities: Key Lessons on Generating Jobs, Economic Growth and Innovation", Endeavor Insight, 2018
51. Ibid.
52. Ibid.
53. TechnoServe, "Micro and Small Growing Business Acceleration Methodology Toolkit", TechnoServe 2020
54. Roberts et al., "Accelerating Impact For



# Bibliographie

- Entrepreneurs: Lessons Learned from TechnoServe's Work with SGBs in Central America", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2017
51. Technoserve, "Micro and Small Growing Business Acceleration Methodology Toolkit" TechnoServe, 2020
52. Hussam et al., "Targeting High Ability Entrepreneurs Using Community Information: Mechanism Design in the Field" PEDL Research Papers, 2020
53. McKenzie et al., "Man vs. Machine in Predicting Successful Entrepreneurs: Evidence from a Business Plan Competition in Nigeria", The World Bank, 2017
54. Fafchamps et al., "Identifying Gazelles: Expert Panels vs. Surveys as a Means to Identify Firms with Rapid Growth Potential", The World Bank, 2017
55. 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
56. Ibid.
57. Various evaluations from the Argidius portfolio. See [Argidius Knowledge Base](#) for more details
58. Dalberg survey of 36 organizations, Survey question "What are your reasons for not charging?", May 2021
59. Maffioli et al., "How Should Business Training be Priced? A Demand Experiment in Jamaica", The World Bank, 2020
60. McKenzie et al., "What are we Learning from Business Training Evaluations Around the Developing World?", The World Bank, 2014
61. Maffioli et al., "How Should Business Training be Priced? A Demand Experiment in Jamaica", The World Bank, 2020
62. Ibid.
63. Ibid.
64. Ibid.
65. Dalberg survey of 36 organizations, Survey question "Does your BDS program currently charge client enterprises?", May 2021
66. Dalberg survey of 36 organizations, Survey question "If your BDS program charges, on average, how much is charged as a percentage of the total cost of the program?", May 2021
67. The World Bank Group, "Profiting from Parity. Unlocking the Potential of Women Businesses in Africa", The World Bank Group, 2019
68. Maffioli et al., "How Should Business Training be Priced? A Demand Experiment in Jamaica", The World Bank, 2020
69. The World Bank Group, "Profiting from Parity. Unlocking the Potential of Women Businesses in Africa", The World Bank Group, 2019
70. Bando et al., "Effect of Inquiry and Problem Based Pedagogy on Learning: Evidence from 10 Field Experiments in Four Countries", Interamerican Development Bank, 2019
71. 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
72. 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
73. Anderson et al., "Pathways to profits: Can entrepreneurship training really work for small businesses?" VoxDev, 2019
74. Roberts et al., "What's working in startup accelerations: Insights from fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
75. Iacovone et al., "Improving Management with Individual and Group-Based Consulting: Results from a Randomized Experiment in Colombia", The World Bank Group, 2019
76. Ibid.
77. Cai et al., "Interfirm Relationships and Business Performance", The Quarterly Journal of Economics, 2018
78. Ibid.
79. Woodruff, C, "Addressing Constraints to Small and Growing Businesses", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2018
80. Argidius, "Networking Works: Peer-to-Peer Business Networks Help Small and Growing Businesses Grow Revenues and Create Jobs", Argidius, 2019
81. Morris et al., "Fostering Productive Entrepreneurship Communities: Key Lessons on Generating Jobs, Economic Growth and Innovation", Endeavor Insight, 2018
82. Cai et al., "Interfirm Relationships and Business Performance", The Quarterly Journal of Economics, 2018
83. Iacovone et al., "Improving Management with Individual and Group-Based Consulting: Results from a Randomized Experiment in Colombia", The World Bank Group, 2019
84. Village Capital Viral Pathway see here <https://www.mainetechnology.org/wp-content/uploads/2018/08/VIRAL-Assessment-for-Entrepreneurs.pdf>
85. Cai et al., "Interfirm Relationships and Business Performance", The Quarterly Journal of Economics, 2018
86. Argidius, "Networking Works: Peer-to-Peer Business Networks Help Small and Growing Businesses Grow Revenues and Create Jobs", Argidius, 2019
87. Argidius, "Networking Works: Peer-to-Peer Business Networks Help Small and Growing Businesses Grow Revenues and Create Jobs", Argidius, 2019
88. Cai et al., "Interfirm Relationships and Business Performance", The Quarterly Journal of Economics, 2018
89. Ibid.
90. Iacovone et al., "Improving Management with Individual and Group-Based Consulting: Results from a Randomized Experiment in Colombia", The World Bank Group, 2019
91. Argidius, "Networking Works: Peer-to-Peer Business Networks Help Small and Growing Businesses Grow Revenues and Create Jobs", Argidius, 2019
92. Brooks et al., "Mentorship Helps Kenyan Microenterprises Profit", VoxDev, 2017
93. Ibid
94. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
95. Woodruff et al., "Training Entrepreneurs", VoxDevLit, 2020
96. Katila et al., "To Make Lean Startups Work, You Need a Balanced Team", Harvard Business Review, 2021
97. McKenzie et al., "Business Practices in Small Firms in Developing Countries", Warwick Economics Research Paper Series, 2016
98. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs" Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
99. Beegle et al., "Adapting Skills Training to Address Constraints to Women's Participation", The World Bank Group, 2020
100. Endeavor Insight, "Network Building Sets Women Entrepreneurs Up for Success", Endeavor Insight, 2020
101. Endeavor Insight, "Women in entrepreneurship: How



# Bibliographie

- women led companies drive economic growth in the United States”, Endeavor Insight, 2020
102. The World Bank, “Profiting from Parity. Unlocking the Potential of Women Businesses in Africa”, The World Bank Group, 2019
103. Beegle et al., “Adapting Skills Training to Address Constraints to Women’s Participation”, The World Bank Group, 2020
104. Ibid.
105. Wangari et al., “Unlocking Pipeline: A Playbook for Entrepreneur Support in Africa”, Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2019
106. Ibid.
107. Various evaluations from the Argidius portfolio. See Argidius, “How We Work” for more details.
108. Bpeace Case Study
109. Astebro el al., “Impact Measurement Based on Repeated Randomized Control Trails: The Case of a Training Program to Encourage Social Entrepreneurship”, 2021
110. Ibid.
111. TechnoServe, “Accelerating Impact for Entrepreneurs”, TechnoServe, 2017
112. Astebro el al., “Impact Measurement Based on Repeated Randomized Control Trails: The Case of a Training Program to Encourage Social Entrepreneurship”, 2021
113. Ibid.
114. Various evaluations from the Argidius portfolio. See Argidius, “How We Work” for more details.
115. Ibid.
116. 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.
117. Anderson et al., “Pathways to profits: Can entrepreneurship training really work for small businesses?”, VoxDev, 2019
118. Drexler et al., “Keeping It Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb.” American Economic Journal: Applied Economics, 2014
119. Arraiz et al., “Less is More: Experimental Evidence on Heuristic-Based Business Training in Ecuador”, Interamerican Development Bank, 2019
120. GALI, “A Rocket or a Runway? Examining venture growth during and after Acceleration”, Global Accelerator Learning Initiative, 2021
121. Dalberg survey of 36 organizations. Survey question “On a scale from 1-5, to what extent is evaluation and learning, and making improvements critical and central to the approach of your BDS program?”
122. Dalberg survey of 36 organizations. Survey question “Which of the following statements best describes your organization?”
123. Research conducted by Argidius Foundation suggests these metrics help BDS providers assess the impact of their programs without distracting enterprises from focusing on their business operation. Moreover, enterprises can also benefit from knowing this information.
124. CEED, “Lessons from the Field: Collecting Data from Entrepreneurs”, CEED, 2020
125. Ibid.
126. Brooks et al., “Mentorship helps Kenyan microenterprises profit”, VoxDev, 2017
127. Bruhn et al., “The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico”, The World Bank Group, 2016
128. Fehrman, R., “Decoding the ABCs of Effective Enterprise Acceleration: 10 Lessons from the Social Entrepreneurship Accelerator at Duke (SEAD)”, Social Entrepreneur Accelerator at Duke, 2020
129. Argidius, “Networking Works: Peer-to-Peer Business Networks Help Small and Growing Businesses Grow Revenues and Create Jobs”, Argidius, 2019
130. Amy Gallo, “A refresher on A/B Testing”, Harvard Business Review, 2017
131. The World Bank, “Profiting from Parity. Unlocking the Potential of Women Businesses in Africa”, The World Bank Group, 2019
132. Almeida et al., “Funding organizational development: a smart investment to multiply impact. Views from five foundations”, Laudes Foundation, 2020
133. MAVA Foundation, “Pathways to grow impact: Philanthropy’s Role in the Journey”, Grantmaking for effective organizations, 2013
134. Almeida et al., “Funding organizational development: a smart investment to multiply impact. Views from five foundations”, Laudes Foundation, 2020
135. Claudia Genier, “MAVA OD Partner Perception Survey2020”, MAVA Foundation, 2020
136. MAVA Foundation, “Innovation Conservation Finance in West Africa and the Mediterranean”, MAVA Foundation, 2017
137. Almeida et al., “Funding organizational development: a smart investment to multiply impact. Views from five foundations”, Laudes Foundation, 2020
138. Research conducted by Argidius Foundation
139. TechnoServe, “Strategic plan 2013-2017”, TechnoServe, 2013
140. Famelo, M, “Boards of Directors and Governance Systems: A practical guide for non-governmental organizations”, Produced with the support of The William and Flora Hewlett Foundation, 2015
141. Morris et al., “Fostering Productive Entrepreneurship Communities: Key Lessons on Generating Jobs, Economic Growth, and Innovation,” Endeavor Insight, 2018
142. “Number of Directors – Board Size” Australian Institute of Company Directors, 2016
143. Dixon-Fyle et al., “Diversity Wins: How Inclusion Matters”, McKinsey and Company, 2020
144. Ibid.

# Sources d'information pour les études de cas



1. Entretiens avec Daniel Buchbinder, PDG d'Alterna, et Julia Daley, responsable MELI chez Alterna.
2. [Itad, "Executive Summary: Evaluation of Alterna's Direct Support To Ventures," 2019.](#) En 2017, une évaluation indépendante a été commanditée pour évaluer les résultats des services d'Alterna fournis aux PEEC au Guatemala entre janvier 2017 et décembre 2018. L'évaluation partage des apprentissages supplémentaires sur l'efficacité et les impacts des programmes d'Alterna, et la mesure dans laquelle son approche s'aligne sur SCALE.



1. Entretien avec Alexandra Salas, Cheffe de Programme chez Bpeace.
2. Études de cas en vidéos d'entrepreneurs de Bpeace qui démontrent l'impact des programmes de Bpeace.



1. Entretiens avec Andy Wehkamp, directeur de PUM, et Eke Kronieger, chef de projet chez PUM.
2. [Pamuk et al., "Verification of PUM's intervention logic: evidence from the 2020 PRIME survey," 2021.](#) Le rapport utilise la méthodologie PRIME de PUM pour suivre les données d'impact afin de démontrer l'effet du soutien de PUM sur la croissance des entrepreneurs.
3. [Van Rijin et al., "Verification of PUM's intervention logic: Insights from the PRIME toolbox," 2018.](#) Le rapport est le résultat d'une évaluation indépendante qui partage les principaux apprentissages sur le modèle de soutien de PUM, dont beaucoup sont pertinents pour SCALE.



**TechnoServe**  
Business Solutions to Poverty

1. Entretien avec Juan Carlos Thomas Soto, directeur de l'entrepreneuriat chez TechnoServe.
2. [TechnoServe, "Accelerating Impact for Entrepreneurs: Lessons Learned from TechnoServe's Work with SGBs in Central America," 2017.](#) L'évaluation donne un aperçu du programme Impulsa Tu Empresa de TechnoServe en Amérique centrale, y compris l'impact du programme sur la croissance des revenus.
3. [Charity Navigator, TechnoServe.](#) Le profil fournit des scores d'impact et de résultats pour le programme Impulsa Tu Empresa, dont l'efficacité a été démontrée.



1. Entretien avec Arun Venkatesan, PDG de Villgro USA et ancien CTO de Villgro India.
2. [Villgro, "Impact Report 2018."](#)



**VillageCapital**

1. Entretiens avec Allie Burns, PDG de Village Capital, et Rachel Crawford, directrice des projets spéciaux pour l'Europe, le Moyen-Orient, l'Afrique et l'Asie chez Village Capital.
2. [Village Capital, "Flipping the Power Dynamics: Can entrepreneurs make successful investment decisions?," 2019.](#) Ce rapport adopte une approche axée sur les données pour évaluer l'efficacité de la méthodologie d'investissement par les pairs de Village Capital, qui a été appliquée avec succès à de multiples programmes. L'évaluation se termine par des recommandations pour les parties prenantes intéressées par la mise en œuvre d'un processus de sélection par les pairs.
3. [GALI, "What's working in startup accelerations: Insights from fifteen Village Capital Programs," 2016.](#) En 2016, GALI a mené une évaluation de quinze programmes Village Capital afin de déterminer ce qui distinguait ses programmes les plus performants des programmes moins performants. Bon nombre des conclusions s'alignent étroitement sur celles de SCALE.
4. [USAID, "More than Money: Mapping the Landscape of Advisory Support for Inclusive Businesses."](#) Cette analyse de l'écosystème commandée par l'USAID fournit une vue d'ensemble de l'écosystème du soutien aux entreprises inclusives, y compris les avantages, les défis et les facteurs clés de succès pour une variété de types d'intervention et d'approches.





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 capacités des petites et moyennes entreprises.

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