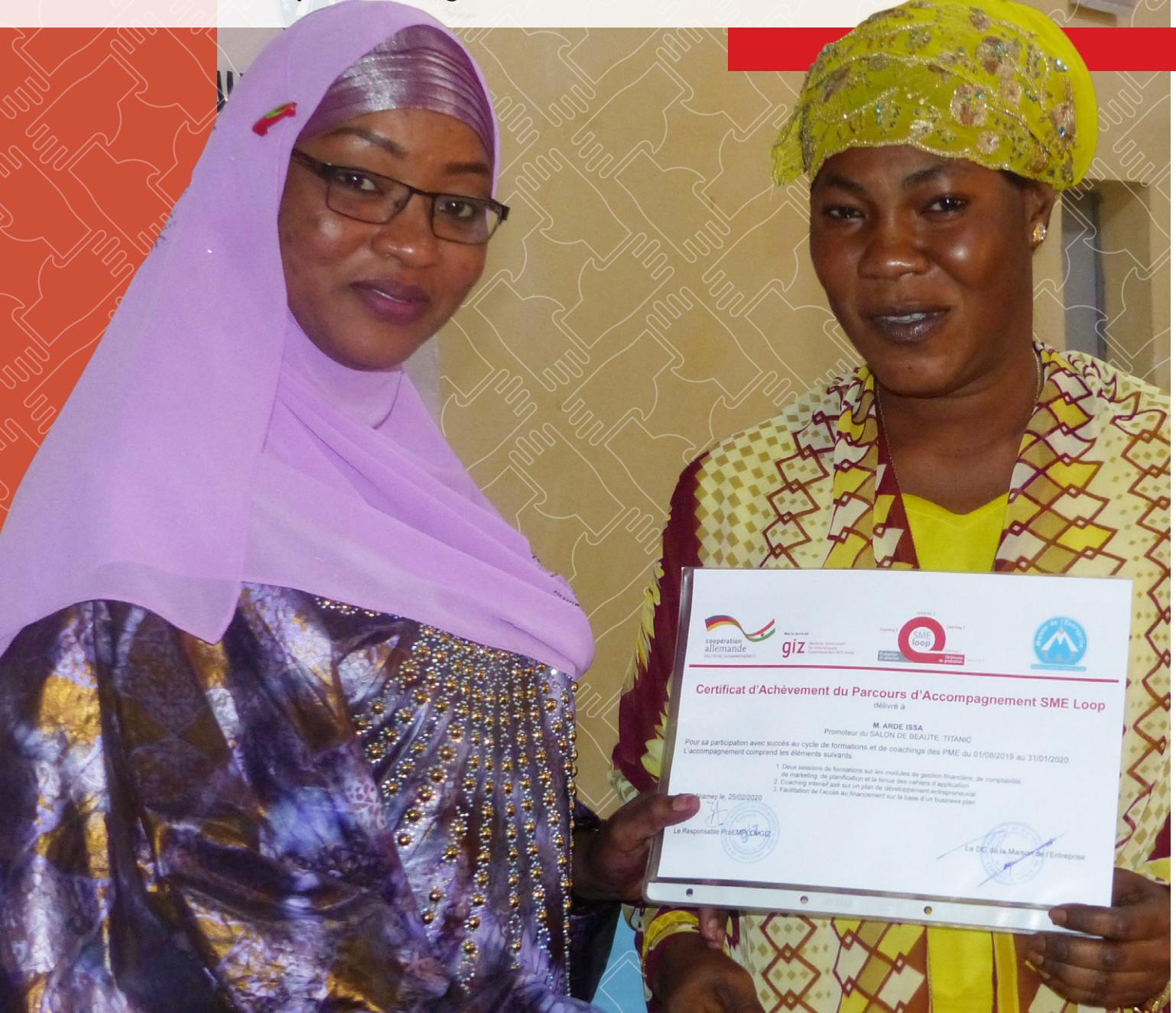


Expérience de mise en œuvre de l'approche SME Business Training and Coaching Loop (SME Loop) au Niger



Publié par la



Publié par :

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société

Bonn et Eschborn, Allemagne

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36

53113 Bonn, Allemagne

T +49 228 44 60-0

F +49 228 44 60-17 66

E info@giz.de

I www.giz.de/en

Auteur/Responsable/Rédaction:

Abdoulaye Zono

Conception :

now [nau], kommunikative & visuelle gestaltung, Frankfurt/Main

Lieu et date de parution:

Niamey, Décembre 2021

Photo de couverture :

Aminata Nimaga

Certification d'une jeune entrepreneuse
à la fin du cycle du SME Loop à Agadez.



Sommaire

1. Présentation succincte de l'innovation	5
2. La problématique visée par l'innovation	6
3. Objectif et utilité de l'innovation	7
4. Processus d'élaboration et de mise en œuvre de l'innovation	8
4.1. Processus d'élaboration et acteurs impliqués	8
4.2. Éléments de succès pour la réussite de l'innovation	10
4.3. Résultats engendrés	11
4.4. Difficultés rencontrées	13
5. Conditions minimales pour une application de l'innovation	14
5.1 Dispositif opérationnel	14
5.2. Investissement et coûts liés à son application	15
6. Démarche de mise en œuvre de l'innovation dans le cadre du ProEMPLOI II	17
7. Adaptation de l'innovation	18

GRAPHIQUES

Graphique 1 : Synopsis de formation et de coaching des PME de SME Loop	5
Graphique 2 : Développement des TTPME accompagnées in Agadez et Zinder à partir de 2020 et 2021	12
Graphique 3 : Schéma opérationnel de mise en œuvre du SME Loop par le ProEMPLOI Niger (Cf Rapport de suivi CRCPE, Novembre 2019)	14
Graphique 4 : Évolution du coût d'accompagnement SME Loop par TPPME	16

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AT	Assistant Technique
CA	Chiffre d'affaires
CAE	Chargés d'animation d'entreprise
CCIN	La Chambre de Commerce et d'Industrie du Niger
CMANI	La Chambre des Métiers de l'Artisanat du Niger
CRCPE	Le Centre régional de compétences et de promotion de l'emploi
CT	Conseiller Technique
CTSE	Conseiller Technique Suivi-Evaluation
GIZ	Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit <i>Agence allemande de coopération internationale</i>
ME	La Maison de l'Entreprise
NIF	Numéro d'identification fiscale
PDE	Plan de développement de l'entreprise
PME	Petites et Moyennes Entreprises
RCCM	Registre du Commerce et du Crédit Mobilier
SME LOOP	Small and medium size entreprises Business Training and Coaching Loop
SMQ	Standards Minimum de Qualité
TPPME	Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises



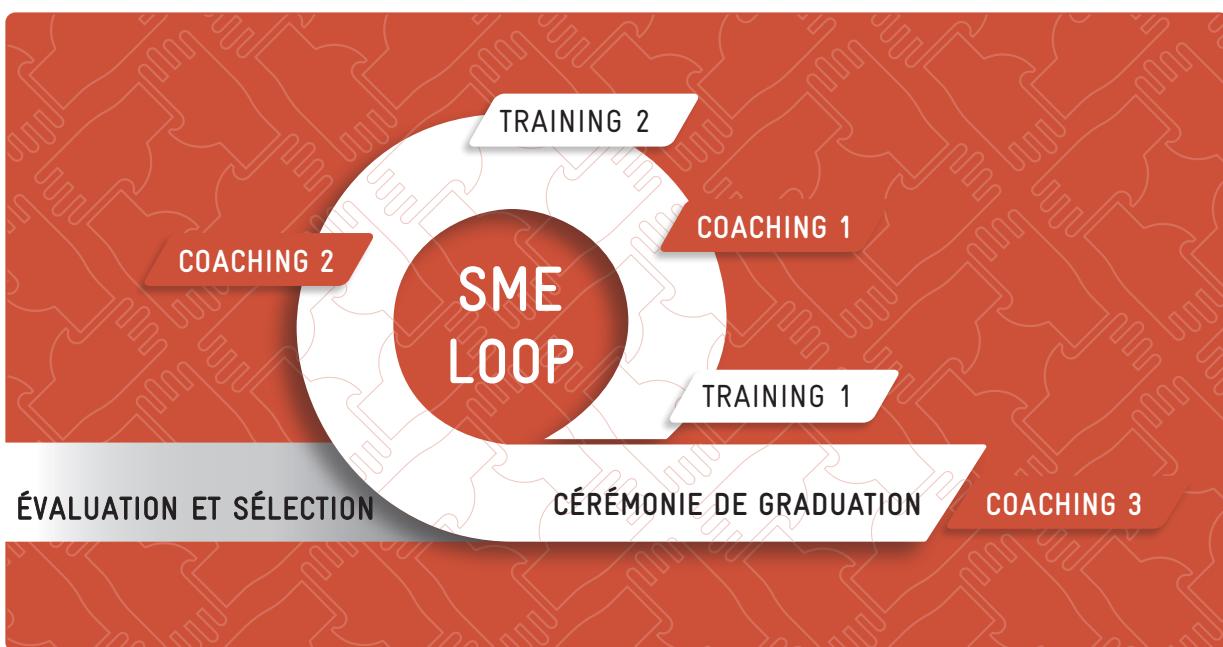
1. Présentation succincte de l'innovation

Le SME LOOP (Small and medium size entreprises Business Training and Coaching Loop) est une approche d'accompagnement entrepreneurial développée en Sierra Leone en 2014 et transférée au Bénin en 2015 ; elle s'est étendue à d'autres pays tels que Burkina Faso, Ghana, Mali, Malawi, Niger, Nigeria, Sénégal et Tunisie où elle a fait ses preuves.

C'est un système alterné de formations et de coachings avec des outils adaptés au contexte national et aux besoins des entreprises (voir Graphique 1). Il est basé sur une approche d'appui-conseil et d'accompagnement de proximité aux PME qui se déploie en un cycle de formation et de coaching d'une durée de six mois environ comprenant sept phases :

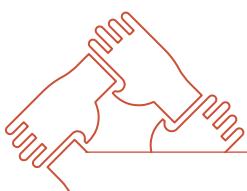
1. Évaluation et sélection des PME
2. Première formation (trois jours)
3. Première phase de coaching : (deux mois)
4. Seconde formation (trois jours)
5. Deuxième phase de coaching (trois mois)
6. Cérémonie de remise des diplômes (un jour)
7. Troisième phase de coaching (coaching additionnel)

Graphique 1 :
Synopsis de formation et de coaching des PME de SME Loop





Le programme Promotion de l'Emploi et Insertion Professionnelle (ProEMPLOI) l'a introduite au Niger en 2019 dans le cadre de ses appuis pour la promotion des Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises (TPPME) dans les régions d'Agadez et de Zinder. Pour ce faire, un travail d'adaptation de l'approche, des modules de formation et des outils au contexte et aux caractéristiques des entreprises locales à accompagner a été préalablement réalisé avec l'implication des partenaires garants de la pérennité et de l'ancrage institutionnel du modèle tels que la Maison de l'Entreprise et la Chambre des Métiers de l'Artisanat du Niger (CMANI).



Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) si elles sont développées constituent de véritables instruments de la croissance économique...

2. La problématique visée par l'innovation

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) si elles sont développées constituent de véritables instruments de la croissance économique car elles contribuent à la production des richesses et à la création d'emplois. Toutefois, il est remarqué qu'au Niger et dans la plupart des pays en développement, les PME bénéficient très rarement d'appuis soutenus et structurés.

En effet, plus de 70% des PME au Niger évoluent dans l'informel avec une faible capacité entrepreneuriale des promoteurs qui manquent de vision à long terme pour le développement de leurs entreprises. Malgré les nombreuses formations en entrepreneuriat dont ils bénéficient, les promoteurs des PME sont toujours confrontés aux problèmes d'innovation, de gestion financière, de ressources humaines, de matériels et de leurs clients. Il existe plusieurs opportunités et approches de formation des entrepreneurs mais elles ne sont souvent pas accompagnées de changements escomptés. Cette situation est due au fait que d'une part, les contenus des formations sont génériques et ne sont pas adaptés aux besoins des entrepreneurs participants et d'autre part, ils ne bénéficient pas d'appui-accompagnements pour la mise en application des acquis des formations.



L'introduction au Niger du SME Business Training and Coaching Loop (SME Loop) composé des outils adaptés au contexte national et aux besoins des entreprises, apporte une réponse innovante à cette situation. Conçue principalement pour les PME dans le cadre des projets de centres d'innovations vertes pour le développement des chaînes de valeurs agricoles, ProEMPLOI l'a adapté à partir de 2019 aux entreprises évoluant dans secteurs artisanaux, de production, de service, de transformation agro-alimentaire et de restauration.

3. Objectif et utilité de l'innovation

Le SME Loop est une innovation qui vise des objectifs au niveau des prestataires de services et des bénéficiaires finaux que sont les TPPME. Il soutient l'amélioration et la professionnalisation des services d'appui-conseil aux entreprises. A cette fin, il met à la disposition des prestataires de services une séquence d'étapes qui s'enchaînent systématiquement les unes aux autres. Cette procédure cohérente permet aux structures et experts d'appui-conseil aux PME de disposer d'une approche basée essentiellement sur le coaching individualisé avec des outils adaptés et appropriés. Elle facilite ainsi la mise en œuvre du SME Loop et son intégration dans les routines de travail. Par ailleurs, le SME Loop aide les entrepreneurs à développer leurs compétences managériales, à mieux connaître leur entreprise à travers un diagnostic relevant leurs forces et faiblesses ainsi que les potentialités et risques permettant d'élaborer un plan de développement de l'entreprise (PDE). L'objectif final de l'innovation est de permettre aux entrepreneurs d'acquérir des compétences nécessaires pour mieux organiser et mieux gérer leurs entreprises afin d'augmenter leurs chiffres d'affaires et de créer plus d'emplois.



4. Processus d'élaboration et de mise en œuvre de l'innovation

4.1. PROCESSUS D'ÉLABORATION ET ACTEURS IMPLIQUÉS

Au Niger, le processus de la mise en œuvre de SME Loop s'est déroulé en quatre étapes.

1.

Sensibilisation des acteurs sur l'approche

L'objectif de cette sensibilisation était d'informer sur l'approche et d'associer les différents acteurs de promotion de l'entrepreneuriat au processus de mise en œuvre ; ceci a permis de définir de façons consensuelle les critères de sélection des entreprises devant bénéficier du SME Loop au Niger. Cette activité s'est faite à travers la tenue d'un atelier à Niamey et dans chacune des villes d'intervention du ProEMPLOI mais aussi par des émissions sur des médias locaux. L'atelier a vu la participation des partenaires nationaux tels que la Chambre de Commerce et d'Industrie du Niger (CCIN), la Maison de l'Entreprise (ME), la Chambre des Métiers de l'Artisanat du Niger (CMANI), des cabinets de formation en entrepreneuriat, des centres d'incubation et de quelques entrepreneurs.



Sensibilisation des acteurs, Zinder, Février 2019



2.

Formation de base SME Loop des partenaires et de l'équipe ProEMPLOI

Les partenaires institutionnels au niveau national et dans les deux régions d'intervention du programme (CCIN, ME, CMANI) ainsi que le personnel technique du ProEMPLOI chargé de la promotion de l'entrepreneuriat ont bénéficié d'une formation de base d'une semaine sur le SME Loop au Centre régional de compétences et de promotion de l'emploi (CRCPE) au Bénin. Ce renforcement des capacités a consolidé l'adhésion et l'engagement des partenaires à l'approche ; il a porté entre autres sur le rôle de chaque acteur et les dispositifs opérationnels optimaux, les orientations générales, les standards de qualité et les points d'attention critiques à prendre en compte à l'implémentation de l'approche.

3.

Développement d'une stratégie d'introduction de l'approche SME Loop

Au retour de la formation de base, une stratégie nationale d'introduction de l'approche au Niger a été développée par ProEMPLOI et ses partenaires.

Cette étape a consisté à adapter l'approche au contexte national ; ceci a permis la définition consensuelle des critères et modalités de sélection des TPPME, l'élaboration d'un plan de mise en œuvre, l'adaptation des modules de formation et des outils de gestion aux secteurs et besoins d'entreprise (certains ont été traduits en haoussa) ainsi que la mise en place d'une stratégie de suivi-évaluation.



Formation de base des partenaires à Cotonou, Février 2019



4.

Recrutement et formation des coaches et des formateurs

La dernière étape consistait dans le recrutement des prestataires de mise en œuvre : les business coaches et les formateurs. A ce jour, le Niger dispose de 20 coaches et quatre formateurs formés et outillés sur l'approche SME Loop.

Les formations ont été assurées en 2019 par un Master coach international (Ton van der Krabben) et un expert régional (Aliou Tamboura) SME Loop puis en 2020 par le Centre régional de compétences et de promotion de l'emploi (CRCPE).

4.2.

ÉLÉMENS DE SUCCÈS POUR LA RÉUSSITE DE L'INNOVATION

Les trois éléments suivants ont particulièrement favorisé la réussite de l'innovation :

- **Adhésion de tous les acteurs à l'approche** : Tous les deux cycles ont été conduits avec l'implication de la Maison de l'Entreprise et de la Chambre des métiers. L'option de cette démarche participative balise le chemin pour une appropriation progressive et un ancrage institutionnel de l'approche.
- **Adaptation de l'approche et des outils** : Tout en respectant le standard minimum de qualité, le manuel SME Loop et les outils ont été adaptés au contexte national et aux réalités des secteurs d'activités des TPPME.



Première formation des coaches par Ton van der Krabben et Aliou Tamboura à Niamey, Avril 2019



→ **Formation des coaches** : Un des leviers de développement des entreprises c'est la mise à leur disposition des services d'appui-conseil de qualité. Ainsi l'innovation a permis le développement d'un nouveau métier attrayant et porteur qui est celui de business coach. Des jeunes sélectionnés ont bénéficié de formations de haut niveau faisant d'eux des pionniers de ce nouveau métier sur le marché de travail nigérien.

Plusieurs facteurs ont milité en faveur de la réussite de l'innovation ; il peut être souligné entre autres :

- **Documentation sur l'approche** : Un Manuel SME Loop est mis à la disposition des programmes qui souhaitent utiliser l'approche pour la promotion des PME. Il n'est donc pas question de réinventer la roue mais d'adapter l'approche et la boîte d'outils disponible aux réalités de chaque pays et aux objectifs du programme et à ses groupes-cibles.
- **Réseautage et partage d'expériences** : Le Centre Régional de Compétences et de Promotion de l'Emploi (CRCPE) constitue un canal pour le partage d'expériences entre les différents pays de mise en œuvre de l'approche. Il appuie les pays dans les formations et dans l'assurance qualité du processus d'implémentation. En raison de la pandémie du Coronavirus, des mécanismes ont été mis en place pour des formations et des appuis à distance à travers MS Teams.
- **Planification et suivi de la mise en œuvre** : Au début de chaque cycle SME Loop, un plan d'implémentation est élaboré. Des

rencontres hebdomadaires sont tenues dans les antennes puis au niveau national (MS Teams) pour le suivi de la mise en œuvre.

4.3. RÉSULTATS ENGENDRÉS

De juin 2019 à décembre 2020, ProEMPLOI a conduit deux cycles SME Loop permettant d'accompagner 306 TPPME (144 au premier cycle et 162 au second) avec des résultats très encourageants.

Sur les 306 TPPME accompagnées à Agadez et Zinder pendant cette période, 278 soit 91% ont achevé le parcours avec succès et ont été certifiées par la Maison de l'entreprise. Ces entreprises ont non seulement augmenté considérablement leurs chiffres d'affaires (de 40% en moyenne) mais ont également créé 803 emplois dont 256 permanents et 547 occasionnels.

Grâce au SME Business Training & Coaching Loop (SME LOOP), les entreprises ont appris de nouveaux outils de gestion avec le soutien de leurs coaches, qui leur permettent de mieux maîtriser la rentabilité et les coûts de production. L'apprentissage et la mise en œuvre de nouvelles stratégies de marketing sont également à l'ordre du jour.

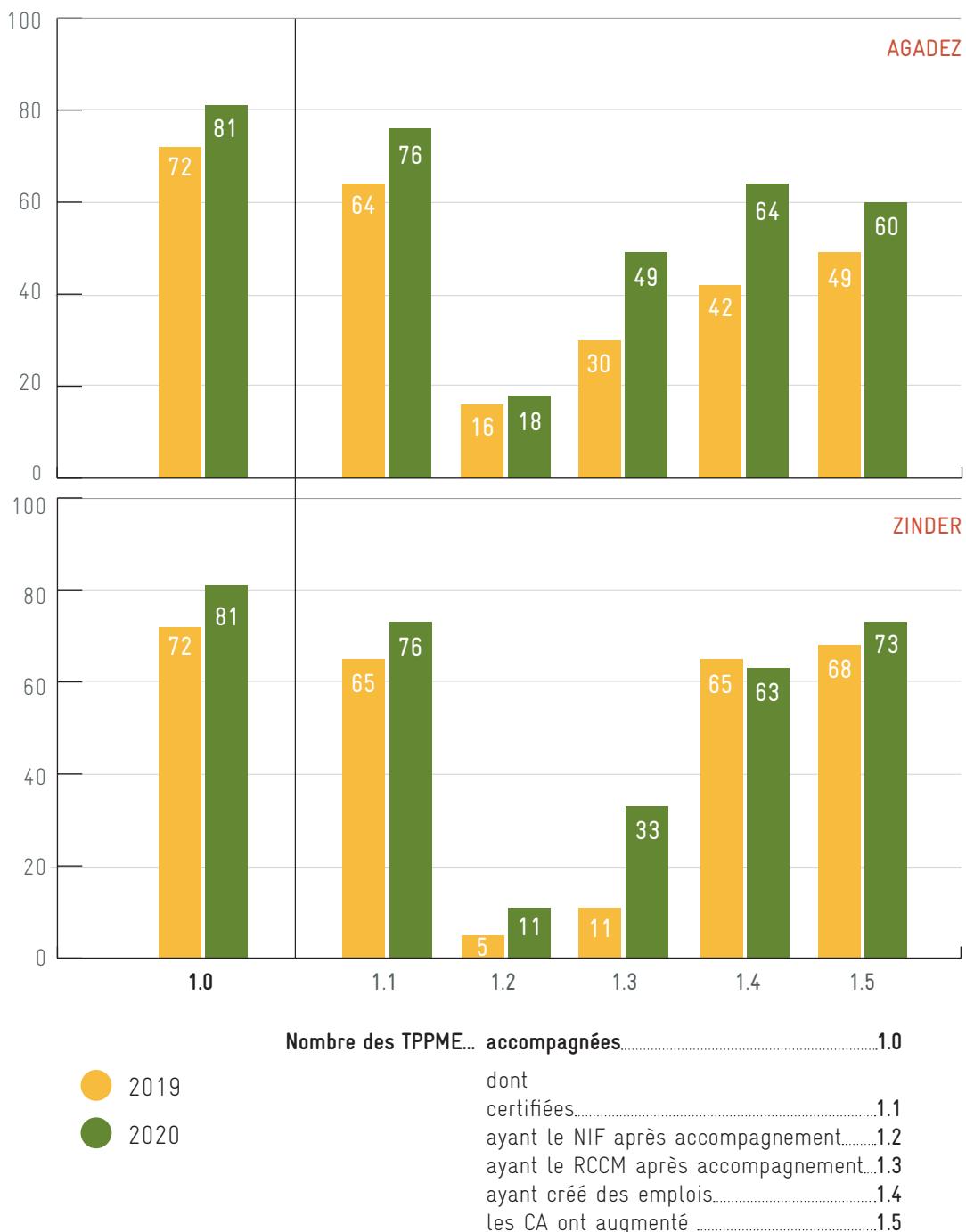
Comme le dit l'une des bénéficiaires, Maria-ma Aboubé, 36 ans et propriétaire d'un salon de coiffure : « J'étais sur le point de fermer mon entreprise parce que je ne pouvais pas payer les frais de location et mes deux employés quand un coach est venu expliquer

le système de SME LOOP, GIZ/ProEMPLOI et ses objectifs. J'ai reporté ma décision en attendant de voir les résultats de la formation et des conseils du coach ; deux mois plus

tard, j'ai vu ma situation financière rétablie, mes clientes sont revenues avec de nouvelles autres ».

Graphique 2 :

Développement des TPPME accompagnées à Agadez et Zinder à partir de 2019 et 2020



4.4.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

L'introduction de SME Loop au Niger s'est confrontée à un manque de prestataires de services. Les standards minimaux de qualité pour l'introduction et la mise en œuvre de SME Loop recommandent la contractualisation avec des fournisseurs de services d'après aux entreprises expérimentées dans la mise en œuvre de formation et de coaching/mentorat. Malheureusement, le contexte national du Niger n'a pas permis en 2019 et 2020 de trouver des prestataires privés au niveau régional qui détiennent les compétences recherchées pour répondre aux exigences de l'approche. Face à ce déficit, le programme a donc décidé de recruter des jeunes ayant la qualification souhaitée et les former afin de constituer un vivier national de business coaches et de formateurs.

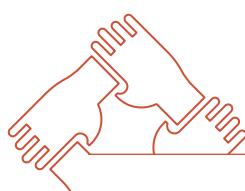
Le projet a sollicité les appuis des consultants internationaux SME Loop (Masters coaches) et du CRCPE pour le renforcement de capacités de coaches et formateurs qu'il a utilisés comme consultants indépendants pour la mise en œuvre des deux premiers cycles en régie directe.

De cette expérience de mise en œuvre de deux cycles SME Loop, nous tirons deux leçons fondamentales :

- La régie directe est lourde et complexe et demande une gestion appropriée sans laquelle la réussite de l'approche est en danger. Si les structures d'appui-conseil existants ne possèdent pas les com-

pétences nécessaires, il est nécessaire d'identifier celles qui répondent à des exigences minimales et d'accroître leurs compétences par le biais du renforcement de leurs capacités.

- Une bonne sélection des entreprises est un gage de réussite d'un cycle SME Loop. Cette étape doit être réalisée par le prestataire de service lui-même. Cependant avant de valider la liste définitive des TPPME identifiées pour l'accompagnement, il s'avère nécessaire de contrôler si les entreprises sélectionnées réunissent les conditions nécessaires pour pouvoir suivre avec succès le programme.



Le projet a sollicité les appuis des consultants internationaux SME Loop (Masters coaches) et du CRCPE pour le renforcement de capacités de coaches et formateurs...



5. Conditions minimales pour une application de l'innovation

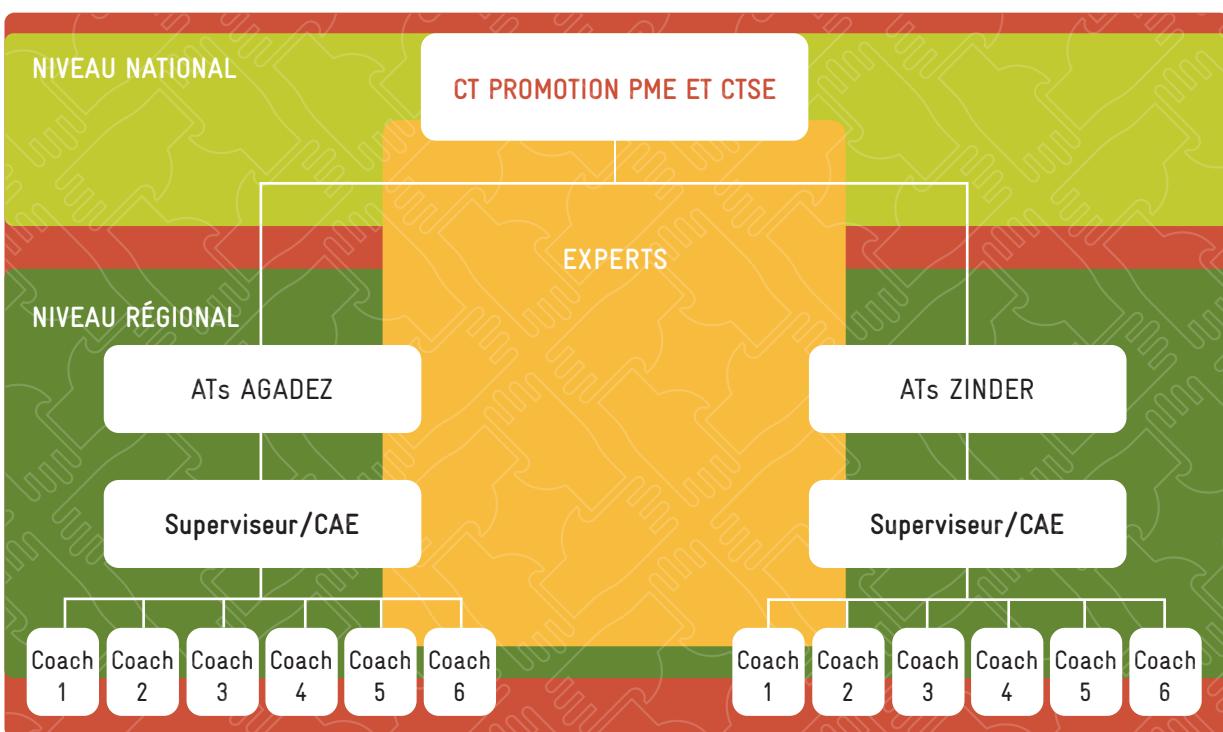
5.1. DISPOSITIF OPÉRATIONNEL

Le dispositif opérationnel de mise en œuvre du SME Business Loop au Niger peut se schématiser comme au [graphique 3](#) en bas.

Le dispositif est coordonné par le Conseiller Technique chargé de la Promotion des PME soutenu par la Conseillère Technique Suivi-évaluation. Le Conseiller Technique s'appuie sur les Assistants Techniques Promotion Entrepreneuriat régionaux qui ont pour mandat la gestion opérationnelle du processus dans les régions d'Agadez et de Zinder.

Graphique 3 :

Schéma opérationnel de mise en œuvre du SME Loop par le ProEMPLOI Niger (Rapport de suivi CRCPE, novembre 2019)



Au premier cycle, un superviseur des coaches était déployé par région. Ces superviseurs ne sont pas d'agents de ProEMPLOI, mais des consultants. Ils sont des formateurs qui ont co-animé les sessions de formation des entreprises, et le mandat dédié à eux est de faire un suivi rapproché des business coaches et de leur donner du renfort technique en cas de besoin. Il faut toutefois signaler que le dispositif n'a pas fonctionné comme souhaité et que les superviseurs ont eu du mal à jouer leur rôle face aux business coaches.

C'est pourquoi au second cycle, deux chargés d'animation d'entreprise (CAE) ont été recrutés parmi les anciens coaches pour assister à plein temps les AT Promotion de l'entrepreneuriat dans les antennes. Ces derniers sont les seuls du dispositif affecté exclusivement au SME Loop et qui assurent un appui technique permanent de proximité aux coaches ; ceci a contribué à améliorer considérablement la qualité de l'accompagnement.

Le Programme a directement contractualisé avec les business coaches. Le nombre de coaches est passé de 12 à 18 dont 6 femmes au second cycle. Les Standards Minimum de Qualité (SMQ) du SME Business Loop recommandent un ratio d'accompagnement de un coach pour 15 à 25 entrepreneurs mais ProEMPLOI dans la phase pilote s'est limité à un maximum de 15 entrepreneurs par coach pour faciliter l'apprentissage. C'est une démarche pédagogique qui a porté ses fruits car les coaches ayant acquis de solides compétences et expériences, sont désormais capables d'accompagner aisément 20 à 25 entreprises.

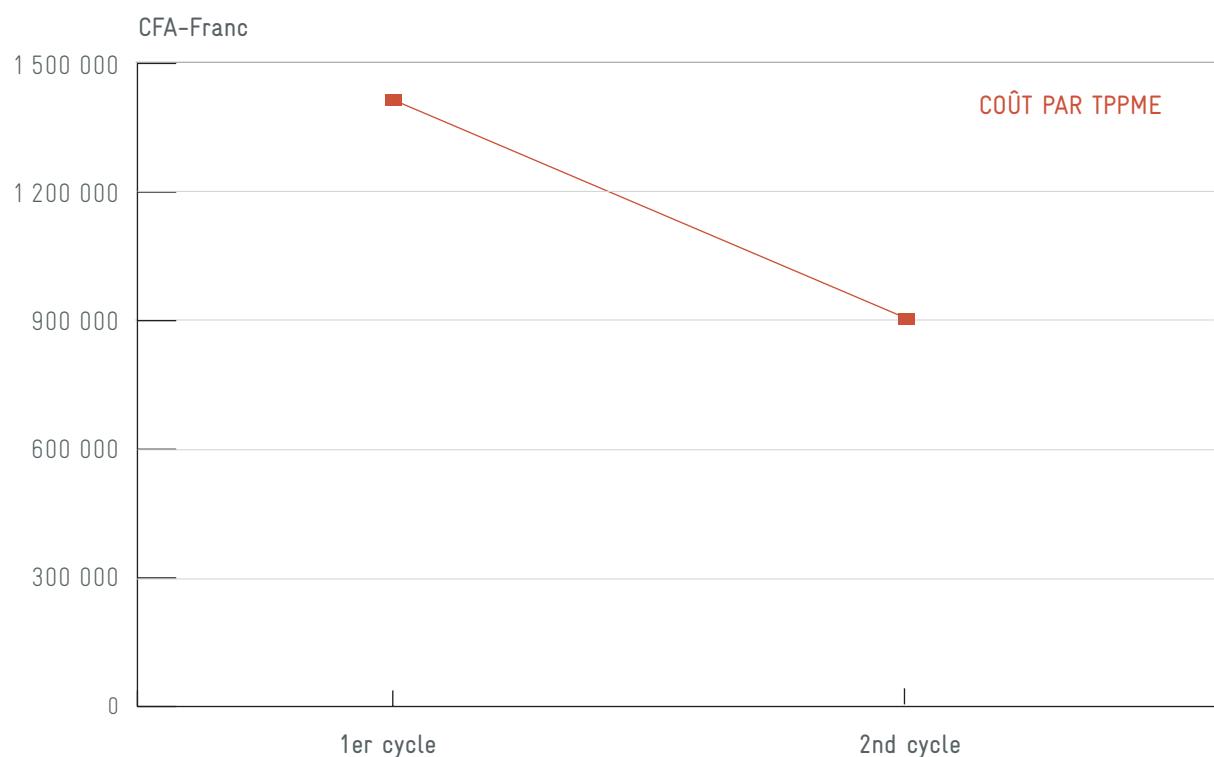
5.2. INVESTISSEMENT ET COÛTS LIÉS À SON APPLICATION.

L'investissement pour la mise en œuvre de SME Loop est relativement couteux surtout au début quand les projets/programmes ont besoin des expertises extérieures pour développer les capacités et compétences nationales. Mais les coûts sont régressifs au fil des années.

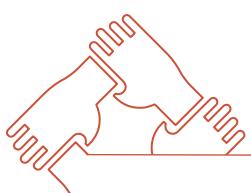
Au Niger, les principales rubriques de dépenses pour l'implémentation de l'approche sont :

- Contrats du Master Coach international SME Loop, de l'expert régional, des formateurs et des Coaches ;
- Formations des coaches et des formateurs ;
- Reproduction/édition des documents et mise en place du système de suivi-évaluation.

Les coûts totaux liés à l'application sont estimés à 203 766 890 FCFA au 1er cycle soit environ 1 415 000 F par TPPME accompagnée mais au 2nd cycle l'estimation est de 146 670 893 F soit près de 905 000 F par TPPME à cause de l'appropriation progressive de l'approche par l'équipe nationale qui a réduit le temps d'intervention des experts internationaux. Le coût diminuera sensiblement, voire sera réduit de moitié, à partir de ProEMPLOI II (2021 – 2023) car l'approche sera entièrement conduite par les expertises nationales préparées à cet effet.



Graphique 4 :
Évolution du coût d'accompagnement SME Loop par TPPME



Le coût diminuera sensiblement, voire sera réduit de moitié, à partir de ProEMPLOI II (2021-2023) car l'approche sera entièrement conduite par les expertises nationales préparées à cet effet.



6.

Démarche de mise en œuvre de l'innovation dans le cadre du ProEMPLOI II

L'approche SME Loop est hautement appréciée par les partenaires et les entrepreneurs. ProEMPLOI au cours de la prochaine phase, envisage une mise à l'échelle avec l'extension à la région de Tillabéry.

ProEMPLOI II sera une phase de consolidation de la mise en œuvre dans le pays avec un accent particulier sur l'appropriation et l'ancrage national. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place un programme de renforcement des capacités des structures d'appui-conseil aux entreprises dans les zones d'intervention du projet en vue de sélectionner les meilleures comme des prestataires de services SME Loop.

Par ailleurs, le partenariat avec la Maison de l'Entreprise devrait être renforcé pour un transfert progressif de la gestion de l'approche dans une démarche responsabilisante.

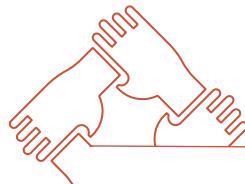
Pour ce faire, une stratégie d'institutionnalisation en trois phases a été définie :

- **La phase d'appropriation** : Un cycle SME Loop sera conduit en partenariat par ProEMPLOI et la Maison de l'Entreprise. En effet, le personnel de la Maison de l'entreprise sera impliqué à tout le processus de mise en œuvre du cycle depuis le recrutement des prestataires, la sélection des TPPME jusqu'à leur certification. Pour faciliter le transfert de compétences et l'appropriation, un programme de renforcement de capacités du partenaire sur le management d'un cycle SME Loop ainsi que l'assurance qualité et le suivi des progrès réalisés par les entreprises accompagnées est mis en place avec l'appui du CRCPE du Bénin.
- **La phase de maturation** pendant laquelle la Maison de l'Entreprise sera responsable du processus de mise en œuvre d'un Cycle entier avec l'appui technique de ProEMPLOI.
- **La phase d'intégration et de mise à l'échelle** : la Maison de l'Entreprise intègre l'approche dans ses stratégies et outils d'accompagnement des entreprises et la met en œuvre même en dehors des zones d'intervention de ProEMPLOI.



7

Adaptation de l'innovation



SME Loop est principalement conçue pour les entreprises déjà existantes. Au Niger, l'un des critères de sélection est que l'entreprise existe depuis deux (2) ans au moins. A l'instar du Nigéria, ProEMPLOI envisage adapter le SME Loop à l'accompagnement des jeunes promoteurs (Start-ups) pour la création, la formalisation et la structuration de leurs entreprises. Le SME Loop start-ups sera donc utilisé comme un outil d'insertion professionnelle ou d'auto-emploi des jeunes au Niger.

Le SME Loop start-ups sera donc utilisé comme un outil d'insertion professionnelle ou d'auto-emploi des jeunes au Niger.

CONTACTS

Miriam Eberle

Responsable du programme ProEMPLOI
miriam.eberle@giz.de

Abdoulaye Zono

Ancien Responsable de programme
ProEMPLOI (04/2018 – 07/2021)
abdoulaye.zono@giz.de



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société
Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

E info@giz.de
I www.giz.de

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
65760 Eschborn, Allemagne
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

Mandaté par



Ministère fédéral de la
Coopération économique
et du Développement