



ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS

 aspen institute

Adaptation de la Mesure et de la Gestion de l'Impact à la Nouvelle Norme : Gros Plan sur l'Afrique Subsaharienne

Juillet 2022

Soutien de:

TIPPING POINT
FUND ON IMPACT INVESTING



À propos de l'ANDE

L'Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) est un réseau mondial d'organisations qui stimulent l'esprit d'entreprise dans les économies en voie de développement. Les membres de l'ANDE fournissent des services essentiels de soutien financier, éducatif et commercial aux petites entreprises en croissance (PEC), en partant du principe que les PECs sont créatrices d'emplois, qu'elles encouragent la croissance économique à long terme et présentent des avantages environnementaux et sociaux.

En tant que porte-parole mondial du secteur des PECs, ANDE est convaincue que ces dernières constituent un outil puissant, mais sous-exploité, lorsqu'il s'agit de relever les défis sociaux et environnementaux. Depuis 2009, nous sommes devenus un réseau de confiance comptant près de 300 collaborateurs actifs dans presque toutes les économies en développement. ANDE développe le champ des connaissances, mobilise les ressources et met en relation les institutions qui soutiennent les petits entrepreneurs qui œuvrent pour une prospérité inclusive dans le monde en développement. ANDE fait partie de l'Aspen Institute, une organisation mondiale à but non lucratif engagée dans la réalisation d'une société libre, juste et équitable.

Auteures

Brianna Losoya-Evora, Independent Consultant

Mallory St. Claire, Senior Impact Analyst, **ANDE**

Remerciements

Ce guide a été produit avec le généreux soutien du Tipping Point Fund on Impact Investing (TPF). TFP est une collaboration entre donateurs dont la mission est de créer et de soutenir les biens publics essentiels à la croissance continue et à la fidélité du marché de l'investissement d'impact.

L'ANDE remercie les organisations membres qui ont répondu à l'enquête d'impact 2022 de l'ANDE et qui ont partagé leurs observations sur le COVID-19 pour ce rapport. Vos contributions permettent au réseau de se développer et de progresser ensemble. Nous remercions également les trois organisations qui ont fourni des entretiens détaillés pour les études de cas de cette étude, notamment la Fondation Argidius, Entreprise Uganda et Shared Interest.



Table Des Matières

Introduction	4
L'Impact du COVID-19 au Niveau des PECs d'Afrique Subsaharienne.....	6
Les PECs d'Afrique subsaharienne sont les Plus Touchées et les plus Susceptibles de S'adapter	6
Grande Variation Entre les Secteurs	7
Impact Disproportionné sur les Femmes	8
Comment les Responsables de l'Appui aux PECs ont-ils Adapté la MGI pendant le COVID-19 ?	10
Recommandations en vue de l'adaptation de la MGI à la "nouvelle norme"	12
Recommandation 1 : Convertir ou réévaluer les systèmes de collecte de données numériques et à distance.	12
Étude de Cas : Shared Interest met en place un processus hybride de collecte de données de MGI à distance et en personne.	15
Recommandation 2 : adapter les mesures afin de cerner ce qui importe le plus à ce moment.	16
Étude de Cas : Les Partenaires d'Argidius Collectent les Données Fondamentales pour Mesurer Ce Qui Est Important	17
Recommandation 3 : être prêt à évoluer et à apprendre	19
Étude de cas : Entreprise Uganda s'Appuie sur des Boucles de Rétroaction pour Adapter la Programmation aux Besoins des PECs	21
Conclusion	23



Introduction

Le Global Impact Investing Network (GIIN) décrit la mesure et la gestion de l'impact (MGI) comme «l'identification et la prise en compte des effets positifs et négatifs que les actions de l'entreprise ont sur les personnes et la planète, et ensuite la recherche de moyens pour atténuer les effets négatifs et maximiser les effets positifs en accord avec les objectifs de l'entreprise».¹ Lorsqu'elles sont intégrées aux mesures financières et opérationnelles, les mesures d'impact peuvent aider les organisations à développer de meilleurs produits et services, à prendre de meilleures décisions d'investissement et à devenir plus efficaces dans la réalisation de leur impact.

Après avoir vécu pendant plus de deux ans avec les défis majeurs de la pandémie du COVID-19, le secteur des petites entreprises et de celles en croissance (PECs) est maintenant confronté à une réalité sur le long terme qui affecte non seulement les opérations commerciales mais aussi la façon dont ces entreprises mesurent et communiquent leur impact. Au début de la pandémie, les entrepreneurs et les organisations qui fournissent des services essentiels de soutien aux entreprises se sont démenés pour adapter leurs opérations internes, leurs efforts de collecte de fonds et leurs programmes. Les interactions en personne étant limitées et les vols restreints, les entrepreneurs ont dû trouver des moyens à distance pour collecter des données. Dans le même temps, alors que les PECs font évoluer leurs modèles commerciaux pour rester à flot, leurs mesures d'impact ont probablement changé ou sont devenues obsolètes. Le feedback venant des PECs est devenu plus important que jamais, étant donné que les fournisseurs de soutien aux entreprises ont modifié leur contenu et leurs services pour répondre aux besoins des entrepreneurs vivant dans une toute nouvelle réalité.

Le secteur des PECs se trouve à un moment critique de la pandémie où les organisations doivent réfléchir à la manière dont leurs solutions de MGI élaborées à la hâte s'inscrivent ou non dans leur stratégie de MGI à plus long terme. La plupart des changements opérés pendant le COVID-19 ont révolutionné les processus de MGI des organisations, avec des boucles de rétroaction plus rapides et des données orientées vers la prise de décision. Et la prochaine phase consistera à continuer d'innover sur leur système. Pour les PECs, la crise est loin d'être terminée, et les soutenir nécessite des idées concrètes sur la façon dont les organisations de soutien aux PECs pourraient adapter leurs services pour répondre à ces besoins changeants.

Tout au long de la pandémie, l'ANDE a travaillé à la compilation de ressources pour soutenir ses membres dans ce processus.² La MGI n'est pas un processus unique, et le contexte local et régional est important lorsqu'il s'agit de décider comment mesurer, évaluer et apprendre des données d'impact.

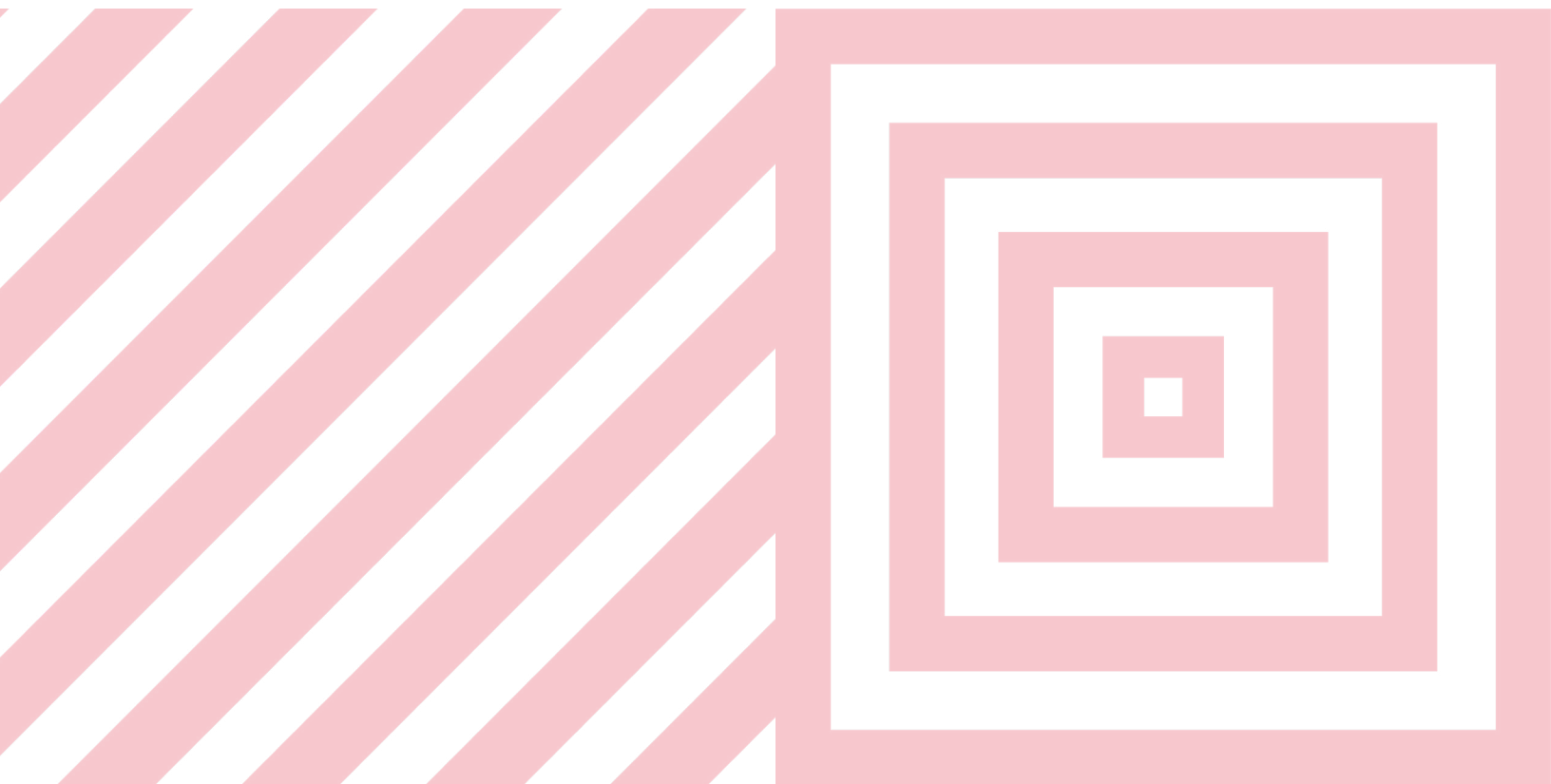
1 Le Global Impact Investing Network 2022 fait ses débuts dans la Mesure et la Gestion de l'impact (MGI) <https://thegiin.org/imm/>

2 <https://www.andeglobal.org/covid-19/>



Pour toutes ces raisons, le but de ce rapport est de :

- 1 Mettre en évidence les défis MGI uniques auxquels sont confrontées les PECs d'Afrique subsaharienne en raison du COVID-19 ;**
- 2 Guider les créateurs d'écosystèmes entrepreneuriaux dans l'adaptation de leurs systèmes de MGI dans le contexte de la nouvelle réalité du COVID-19 ; et**
- 3 Fournir des ressources sur mesure pour permettre aux créateurs d'écosystèmes entrepreneuriaux d'adapter davantage leurs systèmes de MGI afin de mieux soutenir les entrepreneurs dans la «nouvelle anormalité.»**



L'Impact du COVID-19 au Niveau des PECs d'Afrique Subsaharienne

En mars 2020, le secteur des PECs a été contraint de répondre aux défis immédiats et sévères introduits par le déclenchement de la pandémie du COVID-19. Les avions étaient cloués au sol, les frontières étaient fermées et les PECs se sont efforcées de s'adapter à ce que tout le monde espérait être une crise économique à court terme. Selon la International Finance Corporation (IFC), plus de 90 % des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) d'Afrique subsaharienne ont subi de lourdes conséquences économiques dues à la pandémie du COVID-19.³ Les fournisseurs de services d'assistance aux PECs ont dû faire face à des dépenses imprévues, puisque les outils de collecte de données à distance peuvent être coûteux et que les options les plus économiques peuvent présenter de nombreux inconvénients. D'autres ont réalisé qu'ils devaient réduire leur approche de MGI et changer leur perspective sur les informations les plus importantes. Brusquement, le nombre d'emplois préservés est devenu exponentiellement plus important que les revenus générés dans de nombreux secteurs. Bien que les écosystèmes entrepreneuriaux de l'Afrique subsaharienne varient considérablement, voici quelques défis distincts auxquels les PECs d'Afrique subsaharienne ont été confrontées pendant la pandémie du COVID-19 et qui ont des répercussions sur la manière dont les efforts de MGI doivent être adaptés.

LES PECS D'AFRIQUE SUBSAHARIENNE SONT LES PLUS TOUCHÉES ET LES PLUS SUSCEPTIBLES DE S'ADAPTER

Il L'Unité d'Analyse des Entreprises du Groupe de la Banque Mondiale a utilisé une enquête rapide sur les entreprises dans plusieurs pays pour documenter l'impact de la pandémie sur le secteur privé. L'étude a révélé que la pandémie a infligé des changements profonds et considérables sur les entreprises d'Afrique subsaharienne, les fermetures temporaires étant beaucoup plus fréquentes que dans les autres régions.⁴ Environ 60 % des entreprises africaines ont déclaré avoir suspendu leurs activités à un moment ou à un autre de la période pandémique, ce qui a entraîné une baisse des ventes de 45 % et une diminution de l'emploi de 22 % par rapport à la situation antérieure au COVID. Ces impacts sont élevés en termes absolus, et l'étude montre qu'ils sont beaucoup plus graves en Afrique subsaharienne que dans les autres régions.⁵

3 Société Financière Internationale. 2021. [COVID-19 and Women-Led MSMEs in sub-Saharan Africa](#).

4 *Idem*.

5 Aga, G. et Maemir, H. 2021. [COVID-19 and African Firms : Impact and Coping Strategies](#). Policy Research Working Paper; No. 9642. World Bank.

Plus encourageant, l'étude a également révélé que les entreprises d'Afrique subsaharienne étaient plus susceptibles d'ajuster leurs opérations pour s'adapter au changement que les entreprises des autres régions, même par rapport à celles d'économies ayant des niveaux de revenus comparables. Cette capacité d'adaptation sera un atout pour les entreprises d'Afrique subsaharienne qui continuent à faire face à des conditions économiques défavorables. De plus, en utilisant les données sur la performance des entreprises pour analyser les différences régionales et sectorielles et en documentant la manière dont celles-ci ont réussi à faire pivoter leurs modèles d'entreprise, les systèmes de MGI peuvent aider les PECs d'Afrique subsaharienne à se préparer aux prochains défis économiques qu'elles pourraient rencontrer.

GRANDE VARIATION ENTRE LES SECTEURS

Rares sont les crises économiques ayant des impacts aussi différents selon les secteurs que celle de la pandémie du COVID-19. Le tourisme et les technologies financières (FinTech), deux des secteurs les plus prometteurs d'Afrique subsaharienne en termes de contribution au PIB et d'impact social, ont subi des perturbations totalement différentes. Les systèmes de MGI doivent également être en mesure de communiquer les raisons pour lesquelles des différences sectorielles se produisent et permettre aux organisations d'aide aux PECs d'adapter leurs services ou leurs stratégies d'investissement en conséquence.

Au cours des 20 dernières années, le tourisme est devenu vital pour les économies africaines. En 2019, ce secteur représentait environ 7 % du PIB de l'Afrique et contribuait à son économie à hauteur de 169 milliards de dollars.⁶ Lorsque les vols ont été cloués au sol et les frontières fermées, de nombreuses PECs d'Afrique subsaharienne ont souffert. En juillet 2020, l'Union Africaine a estimé que l'Afrique avait perdu près de 55 milliards de dollars en recettes de voyage et de tourisme et deux millions d'emplois au cours des trois premiers mois de la pandémie. Le Fonds monétaire international (FMI) a prédit que le PIB réel des pays africains dépendant du tourisme a diminué de 12% en 2020.⁷

Alors que l'industrie du tourisme a connu des difficultés en raison des restrictions de vol et de la fermeture des frontières, les entreprises FinTech subsahariennes ont prospéré. Une étude de la Banque mondiale qui a rassemblé les données de 1 385 entreprises FinTech dans 169 juridictions à l'échelle mondiale a révélé que la plupart des entreprises FinTech ont enregistré une forte croissance pour le premier semestre 2020 par rapport à la même période en 2019.⁸ En moyenne, les sociétés

“

Les systèmes de MGI doivent également être en mesure de communiquer les raisons pour lesquelles des différences sectorielles se produisent et permettre aux organisations d'aide aux PECs d'adapter leurs services ou leurs stratégies d'investissement en conséquence.

6 Monnier, Olivier. [A Ticket to Recovery: Reinventing Africa's Tourism Industry](#). Mai 2021. Société Financière Internationale.

7 *Idem*.

8 [The Global COVID-19 FinTech market Rapid Assessment Study](#). Le 03 Decembre 2021. La Banque Mondiale.

d'échanges d'actifs numériques, de paiements, d'épargne et de gestion de patrimoine ont enregistré une croissance du nombre et du volume de transactions de 13 % et 11 %, respectivement.⁹ Les entreprises FinTech d'Afrique subsaharienne ont amélioré leur croissance de 21 %, et les marchés émergents et les pays en développement ont connu une croissance plus rapide que les marchés développés dans leur ensemble.¹⁰

Les données actuelles sur les différents secteurs au sein d'une cohorte ou d'un portfolio de PECs peuvent permettre aux prestataires de services de développement commercial de créer un programme d'études pour les entrepreneurs dont les activités quotidiennes sont au ralenti et qui disposent parfois de temps pour développer d'autres aspects de leur activité. D'autre part, pour les PECs des quelques secteurs qui ont connu une croissance explosive pendant la pandémie, les organisations devraient utiliser leurs données MGI pour identifier les PECs qui connaissent une croissance explosive afin de leur fournir les ressources adéquates pour gérer cette croissance.

IMPACT DISPROPORTIONNÉ SUR LES FEMMES

Les données disponibles indiquent que la pandémie a eu un impact disproportionné sur les PECs appartenant à des femmes en Afrique subsaharienne. Selon la Banque Mondiale, de nombreuses MPME dirigées par des femmes ont enregistré des pertes de revenus de plus de 50 %, principalement en raison de leur petite taille, de leur caractère informel et de leur concentration dans des secteurs fortement touchés.¹¹ Les MPME dirigées par des femmes sont entrées dans la pandémie avec des taux d'inclusion financière inférieurs à ceux des MPME dirigées par des hommes, et la pandémie a exacerbé ces tendances. Parmi les 13 % de MPME qui ont bénéficié d'un soutien financier pendant la crise, moins nombreuses étaient les MPME dirigées par des femmes.¹²

La collecte de données de qualité sur les disparités entre les sexes au sein du portefeuille d'une organisation peut mettre en lumière des pistes d'action pour les services d'appui aux PECs et les investisseurs afin de créer des produits et services intégrant la dimension sexospécifique. Ainsi, peu d'institutions financières offrent des produits ou des services de soutien spécifiquement conçus pour inclure pleinement les femmes entrepreneurs : dans une étude de la SFI, 60 % des institutions financières interrogées ont déclaré qu'elles collectaient des données ventilées en fonction du sexe, mais seulement 14 % les utilisent pour éclairer leurs décisions commerciales.¹³ L'étude a également montré que Les MPME dirigées par des femmes utilisent les outils numériques à un taux légèrement supérieur à celui des MPME dirigées par des hommes et expriment un plus grand besoin de services non financiers pour l'expansion de la clientèle et le développement de nouveaux produits.

Malgré les défis posés par la pandémie, les PECs d'Afrique subsaharienne dirigées par des femmes sont particulièrement bien placées pour réussir dans un monde COVID-19. Les preuves suggèrent que très peu de PECs dirigées par des femmes dans la région ont été découragées par les difficultés associées au COVID-19. L'étude de la SFI de 2021 a permis de constater que plus de 90 % des MPME

9 [The Global COVID-19 FinTech market Rapid Assessment Study](#), Le 03 Decembre 2021. La Banque Mondiale.

10 [Fintech Market Reports Rapid Growth During COVID-19 Pandemic](#), Le 03 Decembre 2021. La Banque Mondiale.

11 Société Financière Internationale. 2021. [COVID-19 and Women-Led MSMEs in sub-Saharan Africa](#).

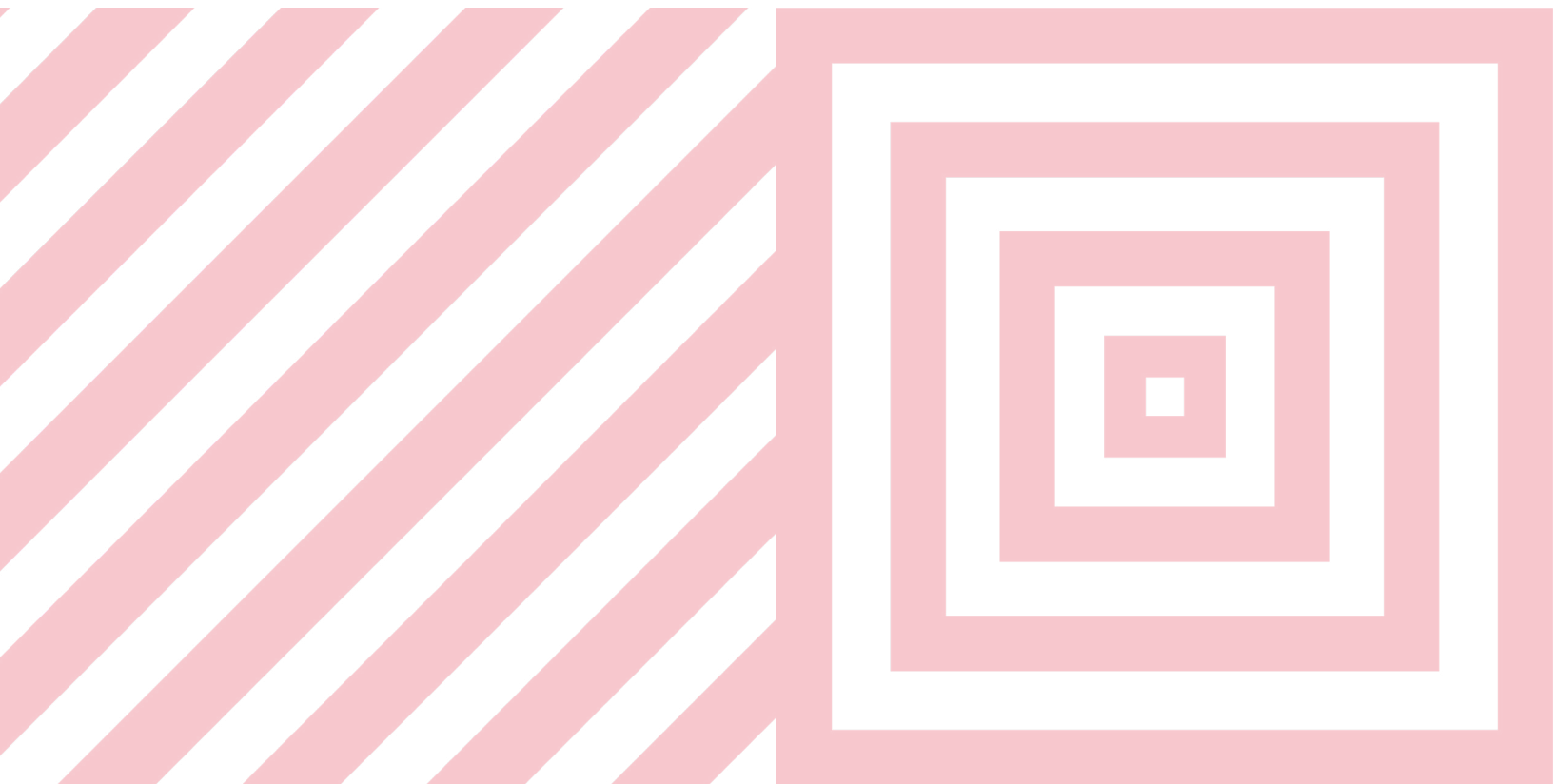
12 *Idem*.

13 *Idem*.



prévoient toujours de maintenir ou de développer leurs activités au cours des 6 à 18 prochains mois.¹⁴ Conformément à cet objectif, plus de 80 % des MPME ont exprimé le besoin d'un soutien, en particulier pour le capital de croissance et l'aide à l'expansion, durant la période de relèvement.

Le fait de mener la MGI dans une optique de genre permet aux fournisseurs de soutien de PECs de mieux comprendre la nuance correspondant à la façon dont les entreprises appartenant à des femmes et celles appartenant à des hommes se sont comportées face à la pandémie, ainsi que les impacts disparates de cette dernière sur les employés, les clients et les autres parties prenantes. En Afrique subsaharienne, ces disparités sont importantes, et les données de MGI devraient permettre de déterminer comment les fournisseurs de soutien aux entreprises peuvent les réduire.



¹⁴ *Idem.*



Comment les Responsables de l'Appui aux PECs ont-ils Adapté la MGI pendant le COVID-19 ?

Selon l'Enquête d'Impact 2021 de l'ANDE, 65% de ses membres de l'ANDE (y compris les intermédiaires fournissant des services financiers et/ou non financiers aux PECs) ont déclaré que la pandémie avait eu un impact sur les efforts de leur organisation en matière de MGI. Fait remarquable, seulement 33 % des organisations travaillant en Afrique subsaharienne et seulement 14 % des organisations ayant leur siège en Afrique subsaharienne ont déclaré que la pandémie avait affecté leurs efforts en matière de MGI.¹⁵ Cette tendance divergente par rapport au reste du monde soulève certaines questions quant à l'adaptation de la MGI dans le contexte de l'Afrique subsaharienne. Serait-il possible que les organismes de soutien basés en Afrique subsaharienne aient pris les devants en s'assurant que leurs systèmes de MGI soient à l'épreuve des sinistres ? Ou auraient-ils été trop lents à adapter leurs systèmes de MGI ?

Les entretiens de suivi et les données de l'enquête qualitative indiquent qu'il existe deux camps de prestataires de services de soutien basés en Afrique subsaharienne. Le premier groupe a acquis de l'expérience dans la mise en œuvre des recommandations ci-dessous du fait qu'il opère dans des régions présentant des obstacles qu'il a l'habitude de surmonter, comme un accès sporadique à Internet, des difficultés de déplacement, ou une histoire de crises économiques comme des épidémies ou des troubles politiques. Un membre de l'ANDE basé en Afrique de l'Ouest a expliqué : «Après la crise d'Ebola en 2014, nous nous sentions particulièrement bien préparés à nous adapter à la pandémie du COVID-19. Nous collectons des données à distance depuis plusieurs années maintenant.» Le deuxième groupe a passé les deux dernières années à faire tout ce qui était en leur pouvoir pour maintenir leurs PECs à flot pendant la pandémie, et étant donné des ressources encore plus réduites, ils n'ont pas encore pu avoir le temps de réévaluer leurs efforts en matière de MGI. Un membre de

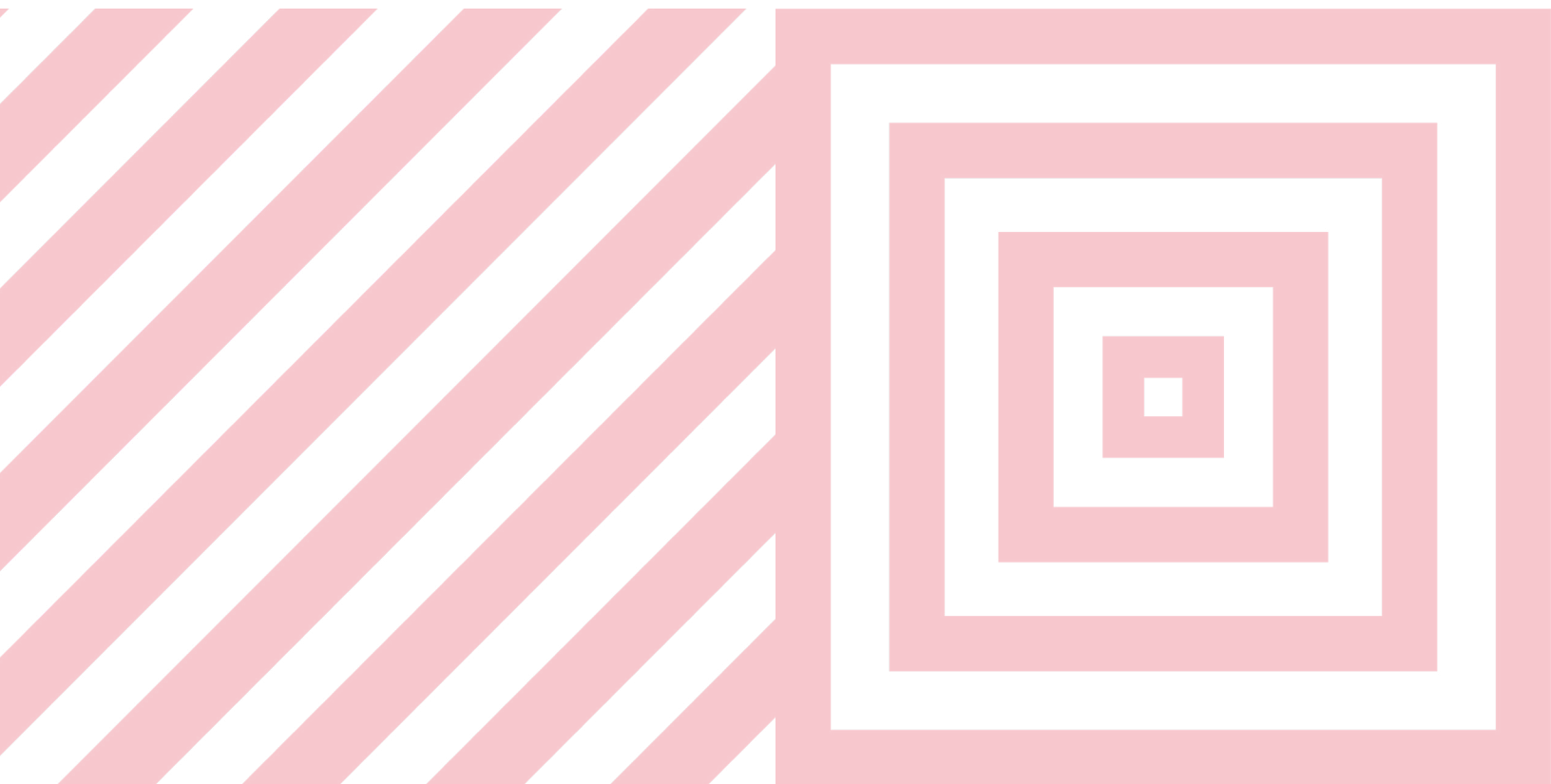
“

Selon l'Enquête d'Impact 2021 de l'ANDE, 65% de ses membres de l'ANDE (y compris les intermédiaires fournissant des services financiers et/ou non financiers aux PECs) ont déclaré que la pandémie avait eu un impact sur les efforts de leur organisation en matière de MGI.

¹⁵ Enquête d'Impact de l'ANDE 2021 collectée entre Février et Mars 2022.



l'ANDE basé en Afrique de l'Est a expliqué : "Pour être honnête, nous n'avons pas eu le temps de changer notre système de [MGI], nous avons simplement essayé de maintenir nos entreprises en activité, et ce n'est que maintenant que nous avons enfin le temps de réfléchir à la façon dont nous pourrions changer les choses." Les organisations de soutien aux PECs peuvent probablement s'identifier à ces deux groupes et en tirer des leçons.





Recommandations en vue de l'adaptation de la MGI à la “nouvelle norme”

Les impacts négatifs de la pandémie sur les PECs en Afrique subsaharienne exigent que les prestataires de services d'aide aux entreprises adaptent leur mode de soutien aux PECs et, par conséquent, la façon dont ils mesurent et gèrent leur propre impact. Après six mois de travail à distance, lorsqu'il est devenu évident que la pandémie n'allait pas s'arrêter de sitôt, [l'ANDE a conseillé à ses membres de](#) se convertir à la collecte de données à distance, d'adapter les paramètres et les points de données à ce qui est essentiel maintenant et maintenir la flexibilité et l'adaptabilité.¹⁶

Au bout d'un an et demi, ce conseil n'a pas changé. Deux ans après le début de la pandémie, la MGI est plus importante que jamais, mais elle nécessitera quelques changements pour être bien menée dans la « nouvelle anormalité ». La section suivante approfondit ces recommandations pour tenir compte de la situation actuelle du secteur et fournir des propositions plus spécifiques qui reflètent les deux années d'apprentissage et d'ajustement.

1 RECOMMANDATION 1 : CONVERTIR OU RÉÉVALUER LES SYSTÈMES DE COLLECTE DE DONNÉES NUMÉRIQUES ET À DISTANCE.

Un système de MGI solide repose sur des données de qualité, dont une grande partie est recueillie par les prestataires de soutien aux PECs directement auprès des entrepreneurs qu'ils soutiennent. Avec les mesures de confinement soudaines mises en place au début de la pandémie, ces organisations ont eu du mal à accéder aux données de MGI comme elles l'avaient fait par le passé et ont dû rapidement modifier leurs approches. Comme COVID-19 a restreint les déplacements internationaux pour la collecte de données, les organisations de soutien aux PECs se sont tournées vers la collecte de données à distance ou ont misé davantage sur le personnel local présent sur le terrain. En juin 2020, 84 % des membres de l'ANDE avaient déjà adapté leur programmation en fonction des données de MGI.¹⁷ Après deux ans, il est temps pour les organismes de soutien de réexaminer comment ces systèmes réajustés répondent à leurs besoins en matière de MGI.

Les avantages de la collecte de données à distance se prolongeront probablement bien au-delà de la pandémie. Certains membres de l'ANDE ont fait état d'économies réalisées du fait qu'ils n'ont

16 Guttentag, M. et St. Claire, M. [Impact Measurement and Management During COVID-19: Tips and Resources to Help Social Impact Organizations Adapt](#). Next Billion, le 21 Décembre 2020.

17 Aspen Network of Development Entrepreneurs. 2020. [The Small and Growing Business Sector and the COVID-19 Crisis: Emerging Evidence on Key Risks and Needs](#).



plus à envoyer de personnel sur le terrain pour collecter les données. D'autres trouvent que la collecte de données à distance permet d'obtenir des données de meilleure qualité avec une chaîne de commandement identifiable, et beaucoup ont signalé une collecte de données plus efficace. Cependant, les systèmes de collecte de données à distance peuvent aller de la demande d'informations par e-mail à des bases de données sophistiquées de gestion de la relation client (CRM). Quelles sont donc les meilleures pratiques pour implanter ou étendre la collecte de données à distance ? Les suivants sont quelques considérations pour informer ces décisions

► Prendre en compte les obstacles liés à la collecte de données à distance

Les enquêtes numériques et autres outils de collecte de données à distance offrent de nombreux avantages, mais ils s'accompagnent de restrictions. Avec le grand nombre de langues parlées en Afrique subsaharienne, la traduction des enquêtes peut rapidement devenir un cauchemar. Plusieurs pays d'Afrique subsaharienne ont des taux d'alphabétisation les plus faibles au monde.¹⁸ Cela peut limiter considérablement leur capacité à réaliser une enquête à distance, en particulier pour les PECs rurales. Même les entrepreneurs ou le personnel des PECs les plus instruits peuvent ne pas avoir les connaissances en matière de données nécessaires pour répondre à des questions plus techniques sur la performance financière ou commerciale.

En outre, de nombreux outils de collecte de données nouveaux et gratuits posent également d'importants problèmes d'accessibilité. Par exemple, de nombreux formulaires en ligne comportant des fonctions de validation des données ne sont pas compatibles avec les lecteurs d'écran, ce qui complique la tâche pour les utilisateurs malvoyants qui souhaitent répondre aux enquêtes. Google Forms et Microsoft Office Forms sont très bien considérés en termes d'accessibilité, mais les nouvelles entreprises ont tendance à être à la traîne lorsqu'il s'agit de prendre en compte la question de l'accès dans la conception des logiciels.¹⁹ La fréquence des déficiences visuelles de modérées à sévères en Afrique subsaharienne est en moyenne quatre à cinq fois plus élevée qu'en Europe Occidentale ou en Amérique du Nord, la prévalence la plus élevée étant enregistrée en Afrique du Sud (5,7 %).²⁰

L'Afrique subsaharienne a moins d'accès à Internet par habitant que les autres régions, ce qui rend la collecte de données à distance encore plus difficile.²¹ Ces complications ne doivent pas dissuader ceux qui ont besoin d'informations de la part des PECs d'envisager des options à distance, mais ce sont des considérations essentielles à intégrer dans une approche MGI à distance. L'acquisition de connaissances en matière de données ou l'investissement dans des solutions logicielles accessibles ou des fonctions de traduction sont des approches prometteuses pour éliminer ces obstacles.

► Instaurer la confiance

Il est intéressant de noter que les membres de l'ANDE travaillant exclusivement avec des intermédiaires des PECs, tels que les donateurs qui financent les organisations de soutien aux PECs, étaient plus susceptibles de déclarer qu'ils avaient dû changer leurs systèmes de MGI, en particulier en Afrique

18 [Taux d'alphabétisation, total des adultes \(% des personnes âgées de 15 ans et plus\)](#). Données de la Banque mondiale extraites le 2 avril 2022.

19 L'Université de Washington. 2022. [Accessibility review of online survey tools](#)

20 Eiflein, John. Le 20 Nov 2019. [Prevalence of blindness and moderate to severe visual impairment worldwide in 2015, by region.](#)

21 [Individus utilisant l'Internet \(% de la population\)](#) Extrait des données de la Banque Mondiale le 2 avril 2022.

subsaharienne.²² Cela indique que plus une organisation est éloignée de l'entrepreneur ou du dirigeant de PEC, plus il est difficile d'obtenir des données d'impact de qualité. Par conséquent, de solides relations de travail avec les entrepreneurs peuvent aider à assurer la résilience de la MGI face à des obstacles inattendus.

Les demandes et les communications des hackers et des escrocs assaillent chaque jour les entrepreneurs des PECs, et la collecte d'informations directement auprès d'un partenaire connu peut apporter un sentiment de sécurité supplémentaire. Pour obtenir des informations de qualité de la part des PECs qu'ils soutiennent, les intermédiaires peuvent avoir besoin d'investir du temps supplémentaire pour créer une relation de confiance avec leurs partenaires des PECs à distance. La transparence peut grandement contribuer à instaurer la confiance, et c'est un élément essentiel des [principes opérationnels de la Gestion de l'Impact](#). Par exemple, après avoir demandé aux entrepreneurs de répondre à une enquête sur les performances de l'entreprise, le partage d'un rapport personnalisé qui compare les entrepreneurs à leur cohorte ou à leurs pairs peut contribuer à créer une valeur ajoutée supplémentaire et aider les entrepreneurs à comprendre ce qu'il advient de leurs données une fois qu'elles sont soumises.

Dans certaines cultures d'Afrique subsaharienne, la nature transactionnelle d'une enquête numérique peut être rébarbative. Les fournisseurs de soutien aux PECs doivent s'efforcer de s'assurer que les personnes les plus proches des données d'impact s'attendent à une enquête numérique ou à un questionnaire et qu'elles comprennent l'objectif de cette enquête bien avant de recevoir la demande.

► **Ne pas oublier les données qualitatives**

Si les mesures quantitatives font inévitablement partie de tout système de MGI, il est difficile de rivaliser avec l'intérêt humain que suscitent les données qualitatives, notamment les récits directs d'entrepreneurs, d'employés et membres de la communauté dans laquelle leurs entreprises visent à enrichir. En juin 2020, la branche Afrique de l'Ouest de l'ANDE a réuni ses membres pour discuter de l'état de la MGI dans cette région et a souligné la nécessité de disposer de données qualitatives comme recommandation centrale.²³ La bonne nouvelle est qu'il est encore possible de capturer des témoignages poignants et à distance. Avec la disponibilité croissante des logiciels de vidéoconférence, les organismes de soutien peuvent décider d'inclure davantage d'outils de médias numériques pour la collecte de données et la rédaction de rapports.

“

Avec la disponibilité croissante des logiciels de vidéoconférence, les organismes de soutien peuvent décider d'inclure davantage d'outils de médias numériques pour la collecte de données et la rédaction de rapports.

22 Enquête d'Impact de l'ANDE 2021 collectée au 1er trimestre 2022.

23 Sipula, M. et Ibomeze, C. 2020. [Impact Measurement and Management Landscape: Nigeria and Ghana](#). Aspen Network of Development Entrepreneurs.



► **Ressources pour la Collecte de Données à Distance**

- 1 [Le Guide de l'USAID pour l'Adoption d'Approches de Surveillance à Distance pendant le COVID-19](#) offre des ressources pour différents types d'outils de surveillance à distance.
- 2 L'équipe du Global Research and Data Support (GRDS) de l'Innovations for Poverty Action a compilé [les meilleures méthodes](#) tirées de plus de 50 enquêtes menées à distance dans un manuel dédié à ce type de travaux.
- 3 Les premiers indices montrent que [La formation aux entretiens à distance](#) de Performance Monitoring for Action a effectivement amélioré les résultats de la collecte de données à distance en Afrique subsaharienne.
- 4 [Ce guide](#) de Genesis Analytics explique comment les organisations peuvent recueillir virtuellement des données significatives et qualitatives ainsi que de comprendre les besoins des participants aux programmes dans le contexte de la pandémie du COVID-19.
- 5 [Le guide de FHI360 sur la sélection d'un excellent outil de collecte de données à distance](#) est un excellent point de départ pour ceux qui cherchent à développer la collecte de données mobiles.



ÉTUDE DE CAS : SHARED INTEREST MET EN PLACE UN PROCESSUS HYBRIDE DE COLLECTE DE DONNÉES DE MGI À DISTANCE ET EN PERSONNE.

Shared Interest, membre de l'ANDE, a pour objectif de mobiliser des ressources pour les communautés économiquement défavorisées d'Afrique du Sud en garantissant des prêts commerciaux aux communautés à faibles revenus et à leurs propres institutions financières afin de créer des entreprises, des emplois, des logements abordables et des services. Avant la pandémie, Shared Interest avait intégré la collecte de données de MGI dans son processus de diligence raisonnable, qui reposait essentiellement sur des visites en personne.

L'économie sud-africaine, qui a été l'une des premières économies d'Afrique subsaharienne à appliquer des procédures strictes de confinement, est toujours chancelante. En place depuis plus de deux ans, l'état de catastrophe nationale de l'Afrique du Sud en réponse à COVID-19 n'a pris fin que récemment, en avril 2022. Shared Interest a remarqué un changement significatif dans les priorités des PECs qu'elle soutient. Casey Cline, conseillère principale de Shared Interest, explique : « Avant la pandémie, nous voyions beaucoup de projets avec des besoins en capital à plus long terme ; ils devaient financer des dépenses en capital pour des choses comme des machines, des équipements et la construction d'usines. Lorsque la pandémie a frappé, la plupart des entreprises se sont tournées vers le court terme, s'inquiétant davantage d'assurer la paie pour les 4 à 6 mois à venir. » Les partenaires de Shared Interest dans d'autres pays d'Afrique australe comme la Zambie, le Malawi et le Mozambique ont connu des difficultés similaires.

Shared Interest a rapidement opté pour un processus hybride de collecte de données à distance et en personne, en réduisant le nombre de visites auprès de leurs PECs et en évitant les voyages internationaux. Ils ont développé des outils et des modèles de saisie de données dans Excel pour promouvoir la collecte de données à distance et l'analyse en temps réel, ce qui leur a permis de maintenir leurs opérations et leurs emplois en réfléchissant de manière critique aux risques et à



l'impact. Shared Interest a lancé avec succès un projet pilote en Zambie en collaboration avec une institution financière non bancaire qui propose des prêts à court terme et l'escompte de factures pour aider les PECs à répondre à leurs besoins de trésorerie, projet dont la portée et la taille ont été récemment étendues.

Les voyages internationaux étant à nouveau possibles, Shared Interest augmentera la fréquence des visites en personne, qui deviendront trimestrielles, et conservera bon nombre d'outils de collecte de données à distance développés par l'organisation. Casey Cline a deux conseils à donner aux prestataires de services d'appui aux PECs concernant la collecte de données à distance. Premièrement, ne négligez pas la valeur des données qualitatives. Même les vidéos que les PECs peuvent envoyer sur la façon dont leur entreprise s'adapte sont inestimables. Deuxièmement, rencontrez vos PECs et vos employés là où ils se trouvent. Lors du développement d'un outil de données à distance, Shared Interest a choisi Excel puisque la plupart de ses employés et des entreprises de son portefeuille disposaient d'une compréhension de base du logiciel. «Il peut sembler attrayant d'investir dans un outil de données ou un tableau de bord coûteux, mais nous voulions garder les choses simples dans un environnement où les ressources sont limitées.»

2 RECOMMANDATION 2 : ADAPTER LES MESURES AFIN DE CERNER CE QUI IMPORTE LE PLUS À CE MOMENT.

En 2019, la croissance des revenus, le nombre d'employés et le volume d'unités vendues étaient probablement en tête de la liste de souhaits liés à la MGI de tous les fournisseurs de soutien aux PECs. En 2022, la situation a changé - tout revenu (même réduit) pourrait être un résultat positif si l'on considère les milliers de PECs qui ont fermé définitivement leurs portes à cause de la pandémie. Selon une note d'information de la Banque mondiale de 2020, au moins une entreprise sur trois a fermé en Afrique subsaharienne à cause de la pandémie.²⁴ De même, les pertes d'emploi sont fréquentes, en particulier dans les zones urbaines et dans la démographie des femmes employées.²⁵ Par conséquent, le taux de survie des entreprises et les emplois préservés sont devenus des mesures essentielles pour fournir un contexte à la valeur offerte par les fournisseurs de soutien aux PECs. La MGI peut également révéler des besoins qui n'étaient pas connus ou mis en avant jusque-là. Lors d'un laboratoire d'apprentissage de l'ANDE Afrique du Sud sur la MGI dans un contexte COVID-19, la Fondation Allan Gray Orbis a indiqué qu'elle avait constaté que le soutien psychologique et le mentorat étaient les besoins les plus importants.²⁶

En revanche, certaines entreprises ont connu une croissance sans précédent. Les entreprises FinTech et les services de livraison de nourriture connaissent des taux de croissance élevés, ce qui nécessite des mécanismes de soutien différents. Très peu d'entreprises ont repris leurs activités comme si de rien n'était, de sorte que les fournisseurs de soutien aux PECs doivent adapter leur système de MGI aux résultats qu'ils espèrent obtenir dans le contexte actuel. Comme indiqué dans une note résumant

24 Goldstein, M. et al. 2020. ["The Global State of Small Business during COVID-19: Gender Inequalities."](#) World Bank Blogs.

25 Paci, P. 2021. ["How livelihoods deteriorated in Sub-Saharan Africa due to COVID-19."](#) World Bank Blogs.

26 Aspen Network of Development Entrepreneurs et Allan Gray Orbis Foundation. 2021. [Impact Measurement and Management Learning Lab Series: Contextual Responsiveness in the New Normal.](#)

une discussion sur la MGI parmi les intermédiaires au Nigeria et au Ghana, celle-ci peut être utilisée pour détourner les ressources vers des formes de soutien plus efficaces et efficaces ainsi que pour communiquer à la fois les besoins et la valeur aux donateurs.²⁷

Cela ne signifie pas que les organisations doivent cesser de collecter les indicateurs de base précédents, et elles ne doivent pas avoir peur de signaler ce qui pourrait autrement sembler être des mesures de performance médiocres. La plupart des prestataires de services de soutien aux PECs dépendent du financement des donateurs, et sans une compréhension précise des besoins, les donateurs ne peuvent pas soutenir efficacement l'écosystème.

► Ressources pour Mesurer ce qui est Déterminant

- 1 En partenariat avec Oxfam et d'autres entités, l'ODI a publié un [guide détaillé pour l'ajustement des processus de MGI en vue d'une gestion adaptative durant cette période COVID-19](#) en mettant l'accent sur la mesure de ce qui importe vraiment à ce moment.
- 2 Cette [évaluation rapide](#) du Centre de Recherche sur les Politiques Économiques présente une enquête qui peut être utile pour ceux qui cherchent à évaluer la situation de leurs PECs partenaires en Afrique de l'Est.
- 3 Mobenzi, une entreprise basée en Afrique du Sud qui propose une série de plateformes de collecte de données, a développé un [ensemble d'outils](#) pour évaluer l'impact socio-économique du COVID-19 à travers une variété de mesures de performance et d'impact.
- 4 ANDE Afrique du Sud et la Fondation Allan Gray Orbis ont produit une [brochure d'information](#) sur la manière de répondre aux besoins du contexte et d'inclure les parties prenantes dans la mise en place de mesures d'impact.
- 5 IPA a lancé son effort RECOVR en 2020 pour coordonner la recherche sur le large éventail d'effets du COVID-19. Dans ce cadre, ce dernier a développé le [RECOVR survey instrument](#) pour «faciliter les comparaisons, documenter les tendances en temps réel de la préoccupation politique, et informer les décideurs sur les communautés qui sont les plus durement touchées par le péage économique de la pandémie». IPA a mis cet instrument d'enquête à la disposition du public afin que d'autres organisations puissent collecter des données similaires dans leurs contextes respectifs, et a également créé un [réseau regroupant divers autres types d'enquête](#) permettant de saisir différents aspects des impacts de la crise.



ÉTUDE DE CAS : LES PARTENAIRES D'ARGIDIUS COLLECTENT LES DONNÉES FONDAMENTALES POUR MESURER CE QUI EST IMPORTANT

La Fondation Argidius est un membre de l'ANDE qui travaille avec les intermédiaires et les partenaires des PECs pour créer un monde juste et durable en tirant parti du potentiel des petites et moyennes entreprises pour se développer et créer de bons emplois. À bien des égards, Argidius a pris l'initiative d'encourager les intermédiaires des PECs à adopter des systèmes de MGI de haute qualité, en fournissant souvent des fonds alloués pour aider ses partenaires intermédiaires de PECs à investir

27 Sipula, M. et Ibomeze, C. 2020. [Impact Measurement and Management Landscape: Nigeria and Ghana](#). Aspen Network of Development Entrepreneurs.

dans l'amélioration des MGIs. Il peut donc sembler surprenant qu'Argidius ait informé ses partenaires qu'ils ne seraient pas tenus de rendre compte de leurs structures logiques au début de la pandémie.

Harry Devonshire, responsable de l'évaluation et de l'apprentissage, explique : « Nous avons estimé qu'il était important de permettre à nos partenaires de se concentrer sur le soutien de leurs entreprises. Le cadre logique est un outil de planification important, mais nous sommes toujours plus intéressés par les données sous-jacentes. » Par exemple, au lieu de demander aux partenaires des PECs la croissance de leur chiffre d'affaires d'une année à l'autre, Argidius recommande aux intermédiaires des PECs de demander les chiffres réels du chiffre d'affaires, les données sous-jacentes, afin qu'ils puissent calculer cette métrique de manière cohérente et utiliser ces données sous-jacentes pour d'autres métriques comme le retour sur investissement, le revenu net, la marge bénéficiaire, et autres.

Argidius travaille en partenariat avec des organisations du monde entier et a remarqué que les PECs d'Amérique latine semblaient être les plus durement touchées par la pandémie, suivies par l'Afrique subsaharienne. Il a également remarqué que les entreprises d'Afrique subsaharienne étaient plus lentes à se séparer de leurs employés, passant souvent d'employés à temps plein à des employés à temps partiel et ne licenciant qu'en dernier recours.

Ces informations essentielles sont possibles lorsque les organisations de soutien se concentrent sur la collecte de données sous-jacentes plutôt que sur des mesures prédéterminées, car les données sous-jacentes permettent aux organisations d'adapter les mesures en fonction des besoins. Par conséquent, les données sous-jacentes permettent aux organisations d'adapter les mesures en fonction des besoins. Par exemple, si les emplois à temps plein préservés étaient une mesure peu courante avant la pandémie, les partenaires d'Argidius peuvent désormais calculer cette donnée avec celles d'emploi sous-jacentes, par exemple le nombre d'employés à temps plein, et la comparer aux années précédentes.

Mesurer ce qui est essentiel nécessite un système de MGI adaptable, et la collecte de données sous-jacentes peut être très utile, car elle permet aux organisations d'ajuster leurs mesures en fonction du contexte actuel. Pour cette raison, Harry conseille aux autres de profiter de l'opportunité offerte par la pandémie pour se concentrer sur ce dont les partenaires des PECs ont réellement besoin et apprendre comment ils peuvent continuer à raccourcir les boucles de rétroaction pour mieux les soutenir.

“

Il peut donc sembler surprenant qu'Argidius ait informé ses partenaires qu'ils ne seraient pas tenus de rendre compte de leurs structures logiques au début de la pandémie.

“

Mesurer ce qui est essentiel nécessite un système de MGI adaptable, et la collecte de données sous-jacentes peut être très utile, car elle permet aux organisations d'ajuster leurs mesures en fonction du contexte actuel.

3 RECOMMANDATION 3 : ÊTRE PRÊT À ÉVOLUER ET À APPRENDRE

Ces dernières années, le mot «gestion» a été ajouté à l'expression «mesure de l'impact» pour souligner l'importance d'utiliser les données sur l'impact pour gérer une intervention de manière adaptative. Ce même principe devrait s'appliquer à la pratique de la MGI elle-même. Le COVID-19 a mis à mal même les théories du changement les plus éprouvées, et le partage de l'information est plus important que jamais. Bien que les ressources soient limitées, la réduction du financement de la MGI ne fera qu'entraver l'accès aux informations dont les intermédiaires ont désespérément besoin pour adapter leurs approches afin de mieux soutenir les PECs et les communautés qu'ils servent. Ces dernières années, le mot «gestion» a été ajouté à l'expression «mesure de l'impact» pour souligner l'importance d'utiliser les données sur l'impact pour gérer une intervention de manière adaptative. Ce même principe devrait s'appliquer à la pratique de la MGI elle-même. Le COVID-19 a mis à mal même les théories du changement les plus éprouvées, et le partage de l'information est plus important que jamais. Bien que les ressources soient limitées, la réduction du financement de la MGI ne fera qu'entraver l'accès aux informations dont les intermédiaires ont désespérément besoin pour adapter leurs approches afin de mieux soutenir les PECs et les communautés qu'ils servent.

► **Resserrer les Boucles de Rétroaction**

Une boucle de rétroaction est la partie d'un système dans laquelle une part de sa sortie sert d'entrée à de futures opérations. Dans le contexte de la MGI, cela signifie utiliser les données d'impact pour alimenter la conception du programme. La Fondation Argidius explique l'importance des boucles de rétroaction dans son modèle SCALE.²⁸ Pour resserrer une boucle de rétroaction, les organisations doivent réduire le temps entre le moment où les données sont requises et celui où elles contribuent à éclairer les décisions. Les soutiens aux PECs peuvent souhaiter mettre en place des points de contact plus fréquents avec leurs entrepreneurs. Lorsqu'il s'agit d'un portefeuille de PECs, les enquêtes sont souvent un excellent moyen de recueillir des données rapidement et facilement. Plusieurs plateformes proposent des logiciels d'enquête gratuits ; pour des demandes plus complexes ou pour des outils fonctionnant avec des systèmes de CRM tels que Salesforce ou Hubspot, les partenaires des PECs peuvent envisager de payer pour un logiciel plus avancé.

► **Visualisation des Données et Tableaux de Bord**

Une image vaut mille mots, et les données visuelles peuvent fournir un contexte aux données d'impact permettant de raconter une histoire cohérente et de rendre les informations exploitables. Par exemple, pour une organisation qui développe des compétences entrepreneuriales, les réponses à une question sur l'échelle de Likert concernant la valeur d'une formation en ligne particulière pour les entrepreneurs ne sont pas très utiles en soi. En revanche, un diagramme à barres comparant le score moyen des dix dernières sessions de formation peut aider à déterminer les thèmes à privilégier pour la prochaine cohorte d'entrepreneurs. Un groupe de visualisations de données ou de statistiques s'appelle un tableau de bord, qui transmet une image claire des performances d'un programme ou d'une organisation lorsqu'il est régulièrement mis à jour. Avant d'investir du temps et des ressources dans la

28 La Fondation Argidius. 2022. [How to Fulfill the Potential of Business Development Services using SCALE.](#)



création d'un tableau de bord, les organisations doivent comprendre les besoins des utilisateurs finaux du tableau de bord afin de créer un produit à la fois exploitable et convivial.

► Envisager des Options Open-Source

Qu'il s'agisse de logiciels d'enquête, de plateformes CRM ou d'outils de visualisation, les solutions techniques ne manquent pas afin de répondre aux besoins de toute organisation en matière de MGI. Bien qu'il puisse être tentant d'acheter d'abord l'option haut de gamme, les organisations devraient envisager de commencer par une solution libre ou gratuite pour voir si elle peut répondre adéquatement à leurs besoins. Dans le cas contraire, les organisations peuvent décider d'acheter un outil personnalisé ou prêt à l'emploi. Lorsqu'elles prennent cette décision, les organisations doivent veiller à inclure les coûts permanents et les coûts par utilisateur dans le budget de la MGI.

► Diffuser les Connaissances

Les organisations de soutien aux PECs sont de taille très variable. Alors que certains disposent d'une équipe dédiée à la MGI, d'autres n'ont qu'une seule personne qui peut également jongler avec les communications et les responsabilités programmatiques. Quelle que soit la capacité d'une organisation en matière de MGI, elle doit s'assurer qu'au moins deux personnes comprennent parfaitement le processus. Lorsque la MGI s'arrête parce qu'une personne prend des vacances ou quitte l'organisation, combler le vide peut être coûteux en termes de temps et de ressources. Une documentation complète des processus de MGI, une foire aux questions et des vidéos montrant comment utiliser les outils techniques pertinents contribuent à la durabilité et à l'applicabilité du système de MGI.

► Intégrer et Partager les Connaissances Acquis

Le domaine de l'entrepreneuriat encourage les start-ups à créer une culture d'apprentissage afin que les entrepreneurs puissent tirer des leçons de leurs succès et de leurs échecs et les intégrer rapidement pour construire une meilleure entreprise. Cependant, les organisations de soutien du secteur des PECs ont parfois du mal à suivre leurs propres conseils. Un système MGI solide permet de discuter ouvertement des échecs, mais seulement si ces organisations ont construit une culture d'apprentissage où les membres de l'équipe se sentent en sécurité pour discuter de ce qui ne va pas. Il existe de nombreuses ressources sur la manière d'instaurer une culture de l'apprentissage, et elles commencent toutes par l'importance du leadership en tant que modèle de comportement adéquat. Une fois qu'une culture de l'apprentissage est établie au niveau de l'organisation, le fait de tirer parti des réseaux pour partager les connaissances de manière plus large peut augmenter considérablement l'impact et la portée du travail d'une organisation.

► Ressources pour une Gestion Adaptative

- 1 Bien qu'il se concentre sur les IFD, ce [rapport de l'OCDE](#) contient des conseils largement applicables pour toute organisation travaillant avec les PECs sur l'adaptation stratégique de leurs systèmes de MGI existants et souhaitant comprendre les tendances du secteur.
- 2 Le J-PAL a publié un guide [sur la manière de collecter des données éthiques de haute qualité pendant la pandémie du COVID-19](#).

- 3 Le Fonds pour l'Environnement Mondial a mis en place une [plateforme de collaboration de Fonds à Fonds](#) sur les résultats, les indicateurs et les méthodologies pour mesurer l'impact, afin de promouvoir une reprise résiliente au climat après la pandémie du COVID-19.
- 4 Le Bertha Centre a produit un guide de MGI [sur la manière dont les investisseurs sud-africains peuvent utiliser les données d'impact pour prendre des décisions](#).
- 5 [Ce podcast](#) de McKinsey présente des arguments commerciaux en faveur de l'instauration d'une culture de l'apprentissage et propose des mesures concrètes aux organisations.



ÉTUDE DE CAS : ENTERPRISE UGANDA S'APPUIE SUR DES BOUCLES DE RÉTROACTION POUR ADAPTER LA PROGRAMMATION AUX BESOINS DES PECs

Enterprise Uganda se concentre sur la création et le développement d'un secteur privé compétitif au niveau mondial en Ouganda. Sa mission est de développer une nouvelle génération d'entrepreneurs ougandais dynamiques en soutenant activement les petites et moyennes entreprises (PME) pour améliorer leur productivité, leur croissance et leur compétitivité.

Lorsque la pandémie a frappé, les PME qu'elle soutenait ont été confrontées à de graves difficultés : 70 % d'entre elles ont failli fermer définitivement leurs portes, les licenciements ont été nombreux et de nombreuses entreprises ont épuisé leur capital pour rester ouvertes.

Enterprise Uganda a pu rester résiliente pendant la pandémie en utilisant des boucles de rétroaction courtes pour adapter rapidement sa programmation aux besoins changeants des PECs. «Nous sollicitons constamment le feedback de nos PECs. Il y a un formulaire de feedback à chaque événement auquel ils participent. Nous envoyons des formulaires en ligne et passons souvent des appels téléphoniques, ce qui nous permet de savoir exactement ce dont nos entrepreneurs ont besoin», explique Rosemary Mutyabule, directrice d'Enterprise Uganda.

Enterprise Uganda a rapidement adapté sa programmation aux plates-formes en ligne et s'est concentrée sur les sujets spécifiquement demandés par ses entrepreneurs. La demande de programmes en ligne a été énorme, et l'organisation a rapidement étendu sa portée en ligne. Elle a même pu proposer plusieurs sessions de formation simultanément pour répondre aux besoins variés des PECs dans différents secteurs ou situations. Maintenant que les entreprises sont revenues au travail en personne, l'organisation a continué à proposer des programmes en ligne.

Ronald Mukasa, directeur de la recherche et de l'innovation d'Enterprise Uganda, recommande aux autres prestataires de services d'aide aux PECs qui hésitent à proposer des services en ligne de «le faire». Nous avons été surpris de constater que

“

Enterprise Uganda a rapidement adapté sa programmation aux plates-formes en ligne et s'est concentrée sur les sujets spécifiquement demandés par ses entrepreneurs. La demande de programmes en ligne a été énorme, et l'organisation a rapidement étendu sa portée en ligne.



même des services comme le coaching et le mentorat fonctionnaient bien dans le format en ligne. Nous ne l'aurions jamais cru». Il attribue au Guide de numérisation de l'ANDE²⁹ et aux conseils de Youth Business International³⁰ sur la fourniture réussie de services de développement commercial en ligne le mérite d'avoir contribué à développer la capacité en ligne d'Enterprise Uganda, tout en notant qu'ils ont encore beaucoup à apprendre.

Les mécanismes de retour d'information d'Enterprise Uganda lui permettent également de fournir un soutien allant au-delà de l'assistance technique. Beaucoup de leurs PECs avaient des lignes de crédit ouvertes, qu'ils ont eu du mal à rembourser lorsque la pandémie a frappé. Enterprise Uganda s'est entretenue avec des institutions financières pour qu'elles se portent garantes de leurs PECs et demandent des aménagements spéciaux.

Connaître les besoins des PECs est une composante essentielle de la mesure de l'impact. L'utilisation de ces données pour informer la programmation et la prise de décision est la prémisse de la mesure et de la gestion de l'impact. Enterprise Uganda et plusieurs autres prestataires de services de développement des entreprises ont adapté leur programmation pour mieux servir les PECs grâce à des boucles de rétroaction étroites par le biais d'enquêtes en ligne ou de contrôles réguliers auprès des entrepreneurs.

29 Aspen Network of Development Entrepreneurs, Dalberg. [Digital Delivery: A Digitalization Guidebook for Enterprise Support Organizations.](#)

30 Youth Business International. 2021. [Responding to the Needs of Young Entrepreneurs](#)



Conclusion

Après deux années difficiles pour le secteur des PECs, ces dernières ainsi que les organisations qui les soutiennent ont dû devenir des experts en matière de redressement rapide et de redéfinition des priorités des besoins organisationnels. La mesure et la gestion de l'impact des acteurs de l'écosystème pendant cette période tumultueuse ont posé des défis mais ont révélé des solutions prometteuses à long terme. Bien que les organisations opérant en Afrique subsaharienne aient été confrontées à des défis uniques, la plupart des mesures pratiques qu'elles ont prises pour adapter leurs systèmes de MGI sont largement applicables dans le monde entier.

La MGI peut sembler être un luxe dans le secteur de l'impact social et, par conséquent, peut être considéré comme quelque chose qui peut être réduit ou minimisé pendant une crise. Cependant, comme expliqué dans ce dossier, la MGI est en fait un outil crucial pour identifier et répondre aux besoins de manière efficace. En examinant les options de collecte de données à distance, en ajustant les paramètres pour mesurer ce qui est essentiel aujourd'hui, et en étant prêts à pivoter et à tirer des enseignements, les organisations de soutien au PECs peuvent créer des systèmes de MGI qui sont résilients, itératifs et adaptés au contexte local. Les étapes pratiques décrites dans ce rapport visent à promouvoir une gestion proactive de l'impact et constituent un atout précieux pour toute organisation opérant dans un environnement en mutation rapide. Pour une liste plus longue de ressources sur la MGI, [cliquez ici](#).



**ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS**

 **aspen institute**

Pour plus d'information veuillez contacter:

Mallory St. Claire

Analyste d'impact sénior

mallory.stclaire@aspeninstitute.org