

## OUTIL 3.14 :

### Note d'orientation pour la création d'une communauté de femmes entrepreneures

- » **OBJECTIF** : Aider les entreprises à mettre en place un écosystème dynamique de femmes entrepreneures
- » **UNITÉS CIBLES** : Engagement communautaire, passation des marchés

Les entreprises qui soutiennent leurs fournisseurs réalisent des bénéfices commerciaux. Leurs fournisseurs sont fidèles, proposent des remises et des offres plus importantes et aident à gérer les risques de la chaîne logistique en les informant de manière proactive des problèmes d'approvisionnement. Une approche avant-gardiste que les entreprises peuvent utiliser consiste à venir en aide aux fournisseurs en leur offrant des solutions complémentaires qui leur permettent de nouer des partenariats fructueux afin de remporter collectivement des appels d'offres plus importants. Une telle démarche procure à l'entreprise des avantages tels que des coûts d'approvisionnement plus bas, des solutions innovantes et des fournisseurs en pleine croissance, ce qui peut renforcer ses chaînes d'approvisionnement.

Les entreprises appartenant à des femmes représentent un tiers des entreprises du monde entier opérant dans le secteur formel. Dans les économies émergentes, celles-ci sont majoritairement des micro ou petites entreprises<sup>49</sup>. Les données disponibles indiquent que les femmes ont tendance à créer des entreprises qui mettent davantage l'accent sur des objectifs sociaux ou environnementaux<sup>50</sup>. L'investissement dans la création d'une communauté d'entrepreneurs féminins peut améliorer le contenu local et la passation des marchés et aider à renforcer les moyens de subsistance et les efforts de réinstallation, tout en bâtissant des communautés plus résilientes qui en tirent pleinement parti et sont capables de participer à des projets d'infrastructure. Il peut également accroître les possibilités pour les femmes de générer un revenu et de contribuer à la création d'emplois et au développement. L'intérêt économique de travailler avec des entrepreneurs féminins a été décrit plus en détail dans la **SUITE D'OUTILS 2** du présent manuel, ainsi que dans la publication d'IFC intitulée « *Investing in Women* » (2017)<sup>51</sup>.

Cet outil détaille les principaux types d'interventions pouvant servir à combler les lacunes dans l'écosystème de l'entrepreneuriat féminin. Il s'articule autour de cinq grandes catégories d'appui : 1) la création d'un environnement favorable ; 2) l'accès aux financements et aux capitaux ; 3) l'accès à des encadreurs, des mentors et des réseaux d'affaires ; 4) la formation à la gestion d'entreprise et le renforcement des compétences en vue de promouvoir l'action individuelle, l'initiative personnelle et l'esprit d'entreprise ; et 5) l'inclusion des hommes<sup>52</sup>. En fonction du contexte, qu'il soit national ou régional, les entreprises peuvent choisir la catégorie à privilégier afin de renforcer durablement l'écosystème, en déterminant où elles peuvent faire la plus grande différence en veillant à la complémentarité avec les initiatives existantes.

<sup>49</sup> ILO, « [Women's Entrepreneurship Development: Encouraging women entrepreneurs for jobs and development](#) », 2016.

<sup>50</sup> Hechavarría, D. et al., « [Taking Care of Business: The Impact of Culture and Gender on Entrepreneurs Blended Value Creation Goals](#) », *Small Business Economics*, 2017. 48,1 : 225–57.

<sup>51</sup> IFC, [Investing in Women: New Evidence for the Business Case](#), 2017.

<sup>52</sup> Ce chapitre s'appuie en partie sur l'excellente analyse des spécialistes du genre et de l'économie que sont Shankar, Elam et Glinksi dans leur article intitulé « [Strengthening the Women's Entrepreneurship Ecosystem within the Energy Sector](#) », qui a été publié en collaboration avec ENERGIA et IDS Bulletin en 2020.

**ENCADRÉ 3G | Jumelage virtuel de WeConnect<sup>53</sup>**

En juin 2020, *WeConnect International*, avec le soutien d'IFC et de l'Initiative de financement en faveur des femmes entrepreneures (We-Fi) et d'autres, a organisé une série de réunions virtuelles de jumelage d'entreprises avec des PME féminines certifiées par le réseau dans la région Amérique latine et Caraïbes. Ce processus de jumelage virtuel comprenait cinq réunions sur différentes catégories de produits et services (technologie, services aux entreprises, communications et *marketing*, produits agricoles et alimentaires ainsi que des produits et services liés à la COVID-19). À chaque réunion, les équipes de passation des marchés et les responsables des achats dans les entreprises participantes ont partagé des informations sur leurs processus et leurs possibilités d'acquisition. S'en sont suivies de brèves présentations de propositions d'affaires par les PME féminines participantes. Un mois après les présentations, quatre acheteurs institutionnels avaient manifesté leur intérêt pour des réunions de suivi avec 18 PME détenues ou dirigées par des femmes dans diverses catégories de produits et services.

Des milliers de petits fournisseurs alimentent des fournisseurs de taille moyenne, qui, à leur tour, desservent de grandes entreprises. La pandémie de COVID-19 menace ces écosystèmes et les moyens de subsistance des personnes employées par les petits fournisseurs, y compris des entreprises appartenant à des femmes. Les institutions financières et les entreprises qui soutiennent les femmes entrepreneures dans leurs chaînes de valeur fourniront des solutions avantageuses pour tous.

**Création d'un environnement favorable**

Souvent, les normes sociales découragent l'entrepreneuriat féminin et des obstacles systémiques cantonnent les femmes à de petites entreprises informelles. Il est donc impératif de mettre en place un environnement qui leur est favorable. Cet **environnement favorable** commence au sein des entreprises, des institutions et des projets qui cherchent à travailler avec des femmes entrepreneures et/ou à les soutenir. Les entreprises d'infrastructure devraient d'abord prendre des mesures pour rendre leurs propres activités de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de prestation de services plus inclusives pour les femmes.

Certaines des meilleures modalités de travail avec des femmes entrepreneures sont énumérées ci-dessous, mais la **SUITE D'OUTILS 2** du présent guide (sur l'intégration d'entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement) donne des orientations détaillées sur ce sujet :

- Auto-évaluation pour les prestataires de services afin d'élaborer des plans d'action qui contribuent à améliorer les services offerts aux clients d'entreprises féminines et la communication qui leur est destinée.
- Sensibiliser les fournisseurs et les prestataires de services à la parité des sexes et les former à la diversité sont essentiels pour développer leur capacité à répondre aux besoins à la fois des entrepreneurs féminins et masculins.
- Il est tout aussi essentiel de procéder à une **analyse de la chaîne de valeur respectueuse de l'égalité des sexes** afin de comprendre comment mieux intégrer les femmes entrepreneures

<sup>53</sup> Le texte de cet encadré a été copié de la publication d'IFC intitulée : [COVID-19 and Gender Equality: Six Actions for the Private Sector](#), 2020.

dans les différents segments de la chaîne de valeur, tant de manière horizontale (intégration avec d'autres entrepreneurs au même niveau de la chaîne, par exemple par la formation de réseaux ainsi que des plateformes d'échange) que verticale (compréhension de tous les maillons et toutes les dynamiques de la chaîne de valeur ainsi que du rôle de chaque entrepreneur et de sa capacité d'action dans la hiérarchie de la chaîne).

Ensuite, les entreprises peuvent améliorer l'environnement « sur le terrain », dans les régions et les communautés avec lesquelles elles cherchent à interagir en menant les actions suivantes :

- Élaborer et mettre en œuvre des plans d'action pour une meilleure intégration des femmes entrepreneures dans les chaînes de valeur.
- Reconnaître et célébrer les femmes entrepreneures, par exemple, par des campagnes associées à la célébration du « Mois de la femme entrepreneure » en vue de promouvoir la contribution de cette dernière à l'économie et à la société.
- Travailler avec les médias (télévision, radio, presse écrite) pour mettre en lumière des histoires de femmes ayant créé des entreprises inspirantes.
- Organiser des manifestations de réseautage ainsi que des forums en ligne axés sur les femmes et créer des groupes pour les femmes, et/ou inviter des femmes de la communauté à y participer. Une telle démarche peut leur permettre d'apprendre des erreurs des autres, de partager leurs connaissances, d'établir des liens, d'acquérir de nouvelles compétences en affaires et de se tenir au courant des tendances commerciales.
- Parfois, il peut être nécessaire d'améliorer, de remettre en état ou de construire les infrastructures nécessaires pour que les femmes entrepreneures puissent prospérer, comme des marchés, des entrepôts, des ateliers ou des espaces de bureaux.

### ENCADRÉ 3H | Un nouveau marché de l'UNOPS accroît les possibilités économiques dans une ville somalienne<sup>54</sup>

Lors de la construction du nouveau marché local de Bossaso dans le nord de la Somalie, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) a insisté sur la prise en compte des sexospécificités dans le cadre des activités d'engagement communautaire et de renforcement des compétences des populations locales. Ce marché représente le principal pôle économique pour la communauté et en particulier pour les commerçantes parmi lesquelles on compte des minorités telles que des réfugiées yéménites. Tout au long du projet, l'UNOPS a dialogué avec près de 2 000 entrepreneurs, hommes comme femmes, afin d'éclairer la conception et la construction du marché. L'objectif était de s'assurer que celui-ci répond bien aux besoins des utilisateurs finaux et de renforcer le sentiment d'appropriation du produit final. En outre, plus de 200 commerçants, dont 90 % de femmes, ont reçu une formation à l'activité commerciale et des kits pour démarrer une entreprise. Le marché nouvellement construit, combiné aux nouvelles compétences acquises, permet aux commerçants locaux d'engranger plus de revenus pour subvenir aux besoins de leurs familles et contribue au développement économique et à la stabilité de la région.

<sup>54</sup> UNOPS, « [New market means increased economic opportunities for one Somali town](#) », 2017.

## Accès au financement et au capital, y compris le capital-temps

Les difficultés rencontrées par les femmes pour accéder au capital financier (actifs monétaires et services financiers) peuvent comprendre le fait de ne pas posséder de terres ou d'actifs (ce qui entraîne l'absence de garanties pour des prêts), la faible capacité des femmes à obtenir des financements ou des pratiques bancaires discriminatoires. Pour contrer cela, les entreprises d'infrastructure peuvent envisager des programmes et des partenariats qui fournissent des capitaux de démarrage. Il peut s'agir de **microcrédits, de micro-consignations, de crédits-fournisseurs ou de prises de participation.**

Dans le même temps, les femmes entrepreneures ont besoin de connaissances financières pour accroître leur capacité à gérer leurs finances et pouvoir choisir les produits financiers les mieux adaptés à leurs besoins. Comme toute nouvelle compétence, la collecte de fonds et l'investissement nécessitent la formation et l'éducation. Il est important de savoir quels documents sont impératifs pour faire preuve de la diligence voulue, comment valoriser une petite entreprise qui n'a pas véritablement d'actifs, etc. Par conséquent, toute **aide financière devrait être liée à des activités de formation.**

Le temps à consacrer à des activités commerciales peut également être considéré comme un type de capital. Les femmes assumant la responsabilité première des tâches ménagères dans la plupart des contextes, cela limite leur capacité à entreprendre une activité commerciale. Pour leur faire gagner du temps, les entreprises peuvent **envisager des programmes et des partenariats destinés à améliorer l'accès à l'énergie, en particulier à l'électricité, que les femmes peuvent utiliser pour un large éventail de tâches ménagères et productives, ainsi que pour des activités économiques.** De même, tout programme d'entrepreneuriat mentionné dans le présent guide devrait tenir compte du temps dont les femmes ont besoin, par exemple : en **programmant des réunions et d'autres manifestations à des heures qui correspondent aux horaires scolaires, en proposant des services de garderie ou en permettant une participation en ligne.**

### ENCADRÉ 31 | Aider les femmes à développer leurs entreprises : ScaleX<sup>55</sup>

ScaleX est une initiative dirigée par IFC et lancée en partenariat avec We-Fi pour aider à résorber les écarts de financement entre les hommes et les femmes. Dans les marchés émergents, les femmes se heurtent à un énorme déficit de financement pour développer leurs *start-up*, seulement 11 % de leurs entreprises parvenant à obtenir des capitaux d'amorçage. Une étude réalisée par IFC et le laboratoire d'innovation dans le domaine du genre (GIL) du Groupe de la Banque mondiale en partenariat avec *Village Capital* montre que, bien que les femmes dirigent la moitié du portefeuille d'accélérateurs de *start-up*, elles continuent de souffrir d'un accès très inégal au capital. Pour remédier à ces inégalités, le programme ScaleX encourage les accélérateurs de *start-up* à soutenir l'entrepreneuriat féminin en leur versant une prime de 25 000 dollars pour chaque entreprise féminine qu'ils aident à lever au moins 1 million de dollars auprès d'investisseurs. Ces primes permettront aux fonds de capital-risque de s'engager à investir dans des femmes entrepreneures opérant sur des marchés émergents et aideront à mobiliser un montant total de 40 millions de dollars au profit de *start-up* dirigées par des femmes au cours de la phase pilote du programme.

<sup>55</sup> Pour en savoir plus sur le programme ScaleX, rendez vous sur le [site web d'IFC](#).

## Accès à des encadreurs, des mentors et des réseaux d'affaires

Les femmes entrepreneures, en particulier dans les économies émergentes, ont besoin de mentors et de réseaux élargis grâce auxquels elles peuvent accéder aux ressources nécessaires pour créer et développer des entreprises, ou mobiliser ces ressources. Une façon d'encourager cela est de les intégrer dans des groupes qui favorisent l'entraide et la mise en commun de fonds tels que des coopératives ou des associations d'épargne et de crédit. Ces structures peuvent également aider les femmes à faire entendre leur voix au sein de leur communauté et à faire évoluer les normes sociales. Pour construire un écosystème de femmes entrepreneures prospères, il est essentiel que les entreprises réfléchissent à des moyens de les faire accompagner par des encadreurs et des mentors. Dans des environnements plus éloignés, une telle démarche peut également être entreprise à l'aide de moyens de communication numériques.

### ENCADRÉ 3J | Renforcer les capacités des revendeuses en Turquie<sup>56</sup>

Pour combler l'écart entre les hommes et les femmes dans sa chaîne d'approvisionnement, *Boyner Group*, la plus grande entreprise de vente au détail de Turquie, s'est associée à IFC pour lancer en 2014 le Programme d'autonomisation des femmes intervenant dans sa chaîne d'approvisionnement. Ce programme, communément appelé « *Good for Business Program* », avait pour but de former les entreprises féminines faisant partie de l'éventail des fournisseurs de *Boyner Group*, afin de renforcer leur capacité à obtenir des financements et d'améliorer leur rendement. Il a ainsi formé des femmes entrepreneures et développé des débouchés, des réseaux et des possibilités de financement pour celles-ci. Les ateliers de formation organisés combinaient des enseignements en classe et des séances d'accompagnement personnalisé par des formateurs certifiés en création d'entreprises et gestion des affaires. Entre autres résultats de cette initiative, on peut citer l'établissement d'un réseau pour les participants, une meilleure planification de l'activité commerciale et une plus grande motivation à entreprendre, et le renforcement des réseaux d'entreprises et des relations avec les banques et d'autres entreprises.

## Formation à la gestion d'entreprises et renforcement des compétences

La formation des femmes entrepreneures doit être axée non seulement sur des titres de compétence ou des diplômes d'étude et de formation, mais aussi **favoriser l'action individuelle, l'initiative personnelle et l'esprit d'entreprise**. Des études tendent à montrer que les femmes entrepreneures sont beaucoup plus enclines à manquer de confiance en elles et à montrer une forte réticence à la prise de risques en raison des préjugés clairement établis à leur encontre<sup>57</sup>. Cela signifie qu'il faut aller au-delà des enseignements généralement dispensés dans le cadre des programmes de formation à l'entrepreneuriat, qui ont tendance à mettre l'accent sur la comptabilité, les prévisions financières, l'établissement des prix, le calcul des coûts, le *marketing* et la gestion des *stocks* (même si cela reste très pertinent et peut être adapté aux entreprises à tous les niveaux et de toutes tailles — par exemple, l'OIT a mis au point un module pour les entrepreneurs semi-alphabétisés appelé « *GET Ahead* »)<sup>58</sup>.

<sup>56</sup> Étude de cas d'IFC : [Boyner Group's Supply Chain Strengthens Women In Business](#).

<sup>57</sup> Shankar, Elam et Glinksi dans leur article intitulé « [Strengthening the Women's Entrepreneurship Ecosystem within the Energy Sector](#) », qui a été publié en collaboration avec ENERGIA et IDS Bulletin en 2020.

<sup>58</sup> Susanne Bauer, Gerry Finnegan et Nelien Haspels, « [Gender and Entrepreneurship Together: GET Ahead for Women in Enterprise: Training Package and Resource Kit](#) », Bangkok, Berlin et Genève : Bureau international du travail, 2004.

Il a été démontré **qu'une formation à l'entrepreneuriat utilisant des mécanismes psychologiques**, qui encouragent l'initiative personnelle, donne de meilleurs résultats en termes d'augmentation des ventes et des bénéfiques. C'est ce que prouve une étude réalisée à Lomé (Togo) sur un échantillon de 1 500 microentreprises, qui a comparé les résultats de la formation classique à l'entrepreneuriat et de programmes axés sur l'initiative personnelle. Le dernier type de formation a donné de meilleurs résultats (ayant permis d'accroître de 30 % les bénéfiques des entreprises, contre 11 % pour les formations classiques, ce qui n'est pas statistiquement significatif)<sup>59</sup>. Bien que le résultat soit le même pour les entreprises détenues par des hommes et des femmes, le besoin de formation à « l'esprit d'entreprise » est plus impérieux chez les femmes que chez les hommes en raison des contraintes culturelles auxquelles les femmes sont confrontées dès leur plus jeune âge et qui assimilent « l'entrepreneuriat » aux « hommes ».

Les entreprises d'infrastructure peuvent décider de franchir l'étape essentielle de **la création d'accélérateurs de start-up**, qui sont des entités conçues pour former les promoteurs de start-up et aider au développement de ces dernières jusqu'à ce qu'elles soient prêtes à recevoir des investissements. Cependant, dans de nombreux pays en développement où des femmes dirigent des microentreprises, les accélérateurs doivent « partir de zéro » et servir en même temps d'écoles de formation, car certains entrepreneurs manquent parfois de compétences de base en gestion d'entreprises ou de compétences connexes. L'ampleur de la prestation de l'accélérateur dépend du niveau de compétence des promoteurs et du potentiel des entreprises qu'il envisage d'accompagner. La participation à de telles initiatives aidera les **femmes entrepreneures à apprendre à définir des indicateurs clés de performance, à comprendre les chaînes de valeur et les marchés, et à peaufiner leur présentation aux investisseurs**. C'est également dans le cadre de ces initiatives que les femmes entrepreneures peuvent en apprendre davantage sur la levée de fonds et sur la façon de contacter des investisseurs et d'attirer des investissements.

## Inclusion des hommes

Étant donné que les hommes sont plus susceptibles de créer une entreprise et que l'entrepreneuriat est largement considéré comme une activité masculine, les femmes ont beaucoup de mal à asseoir leur crédibilité et leur statut en tant qu'entrepreneures capables de créer et de développer des entreprises. Des données de plus en plus nombreuses indiquent que la participation des hommes à des programmes d'autonomisation économique des femmes renforcera considérablement l'impact de ces programmes sur les femmes et leurs familles. Les stratégies efficaces à cette fin comprennent la mise en place de programmes de renforcement des capacités qui permettent aux hommes d'exercer leur masculinité d'une manière plus constructive et plus équitable par rapport aux femmes, la promotion des avantages tirés par les hommes de l'autonomisation économique des femmes, la promotion de la participation des hommes aux tâches ménagères, la participation des hommes à la formation des femmes, et l'identification et la promotion de champions de l'égalité des sexes<sup>60</sup>.

<sup>59</sup> Francisco Campos et al., « [Teaching personal initiative beats traditional training in boosting small business in West Africa](#) », 2017, dans *Science* Vol. 357, Issue 6357, pp. 1287-1290.

<sup>60</sup> ILO, [Engaging Men in Women's Economic Empowerment and Entrepreneurship Development Interventions](#).

## ASSURER LE SUIVI ET LA PÉRENNITÉ : OUTILS 3.15 et 3.16

Le suivi et l'évaluation sont essentiels pour obtenir des informations de base et mesurer les impacts positifs et négatifs de votre projet et des initiatives communautaires. Des indicateurs sexospécifiques sur les aspects économiques, environnementaux et sociaux du projet et des initiatives communautaires permettront d'évaluer ce qui fonctionne ou pas, et de déterminer les domaines dans lesquels des changements s'imposent. Ces indicateurs permettront de mesurer l'évolution des attitudes à l'égard du projet de votre entreprise et les raisons de ces changements. Un suivi-évaluation minutieux et approfondi est la seule façon d'apprécier dans quelle mesure vos projets et programmes d'engagement communautaire parviennent à réduire les écarts entre les sexes dans les communautés touchées par le projet. Il est important de noter que les outils de suivi ont plus d'impact lorsqu'ils s'inscrivent dans un plan d'action plus large (tel qu'un plan d'action sur l'égalité des sexes) qui lie les indicateurs à des actions spécifiques, à des échéances et à des parties responsables au sein d'une entreprise. En outre, les indicateurs doivent être contraignants pour les plus hauts responsables de l'entreprise ; c'est-à-dire que les comptes et les rapports doivent être transmis à sa haute direction.

### Conception des processus de suivi et d'évaluation pour les initiatives d'engagement communautaire

Le suivi et l'évaluation devraient, si possible, impliquer les hommes et les femmes de la communauté dans des processus participatifs tels que des évaluations rurales participatives, des entretiens avec des informateurs clés, la cartographie des résultats et des fiches d'évaluation communautaires (voir l'**OUTIL 3.16** pour plus de détails à ce sujet). D'autres instruments utiles comprennent des enquêtes quantitatives complémentaires et des évaluations avec aussi bien des groupes de travail mixtes que de même sexe. Les éléments clés d'un processus de suivi et évaluation minutieux et complet intègrent ce qui suit :

- Évaluation de l'impact positif et négatif des activités sur le genre ;
- Suivi organisé, minutieusement planifié et récurrent, à intégrer dans les plans et budgets pluriannuels de projet et d'engagement communautaire ;
- Adaptation aux activités spécifiques ;
- Partenariat avec la communauté pour assurer la diversité des genres, de races et de statuts socioéconomiques : les membres de la communauté devraient être associés à toutes les étapes, depuis la conception des indicateurs jusqu'à la phase d'évaluation, en passant par la collecte et le suivi des données ;
- Adaptation et amélioration des projets et initiatives communautaires en fonction des résultats du suivi et l'évaluation ;
- Répétition des évaluations à intervalles réguliers sur tout le cycle du projet, par exemple, lors de changements importants comme les expansions. Cette pratique permet de mesurer les changements sociaux, environnementaux ou économiques, et la mesure dans laquelle ils peuvent être attribués au projet.

## Des indicateurs bien conçus sont essentiels

Lorsque vous créez votre cadre de suivi et évaluation, assurez-vous d'intégrer des indicateurs :

- Sensibles au genre ;
- Liés à des objectifs aussi bien locaux que stratégiques en matière de genre ;
- Représentant l'évolution du statut social et des rôles des hommes et des femmes ;
- Déterminés par l'entreprise et par la communauté ;
- Intégrant des facteurs qualitatifs et quantitatifs ;
- Renforcés par des données fiables issues de la phase d'évaluation et des actualisations régulières.