



N.B. : le présent manuel est un document électronique conçu essentiellement pour une distribution sur CD-ROM.

Il est optimisé pour être affiché sur écran d'ordinateur. C'est pourquoi l'impression peut présenter de légères imperfections.

UN MANUEL POUR LES PRATICIENS

PROMOTION DE L'ENTREPRENARIAT FEMININ

**LES STRATEGIES ET OUTILS
DU CYCLE DE PROJET**



Un manuel en deux parties pour les praticiens

La promotion de l'entrepreneuriat féminin

Les stratégies et outils du cycle de projet

Partie I : Principes directeurs (stratégies et méthodes)

Partie II : Kit d'outils (fiches de travail, questionnaires et tableaux)

Cher lecteur,

Participez-vous actuellement à un projet de promotion des petites et moyennes entreprises ?
Savez-vous que la majorité des micro et petits entrepreneurs dans de nombreux pays du monde sont des femmes ?

Conscient de l'urgence avec laquelle il convient de répondre à cette situation par des mesures d'appui concrètes, vous êtes peut-être en quête de stratégies et d'outils éprouvés.

Ce manuel a pour objectif d'aider les praticiens chargés de la promotion de la petite entreprise (PPE) à élaborer des programmes équilibrés entre hommes et femmes, et ainsi à appuyer l'entrepreneuriat féminin. Plus généralement, il contribue à la mise en œuvre des principes directeurs de la DDC (Direction du développement et de la coopération suisse) pour cette décennie. Celle-ci souhaite encourager les initiatives de ses partenaires dans les domaines de la génération de revenus et de l'emploi, afin de lutter contre la pauvreté et de relever le défi que représente la promotion des femmes.

Le manuel est divisé en **deux parties**. Il s'agit d'un document électronique conçu essentiellement pour être distribué sur **CD-ROM** ou téléchargé à partir de nos sites Web. Des fonctions interactives facilitent la navigation à l'écran au travers des deux parties du manuel.

La partie I présente une large gamme d'approches stratégiques servant à planifier, à mettre en œuvre et à suivre la promotion des activités d'entrepreneuriat menées par des femmes.

La partie II propose différents outils pratiques, tels que des fiches de travail et des questionnaires. D'ordre général, ceux-ci peuvent ensuite être adaptés par les praticiens en fonction des circonstances spécifiques d'un projet.

Initié et financé par la DDC, le présent document se fonde sur des expériences tirées de nombreux projets à travers le monde.

Nous espérons qu'il sera en mesure de valoriser vos démarches.

DDC, Section Emploi et Revenus



Pour la DDC / Section Emploi et Revenus :

inter
cooperation

Gestion des Ressources Naturelles
Economie Rurale
Gouvernance Locale et Société Civile

Pour obtenir le CD-ROM ou d'autres informations,

adressez-vous à :

DDC, Section Emploi et Revenus

e-i@deza.admin.ch

Publié par la DDC, Section Emploi et Revenus,

Freiburgstrasse 130, CH-3003 Berne, Suisse ;

www.ddc.admin.ch/thematique

© DDC, mai 2004

Auteur Claudia Ulrike Gminder

Conception graphique GeoneX ; www.geonex.ch

Images Swisscontact, Helvetas, DDC, Silvia Voser



Partie I : Principes directeurs

Introduction

1	Avant-propos	1
2	Présentation du manuel	3

Le cycle de projet - Stratégies et outils

A Planification d'un programme	1	Introduction	9
	2	Analyse du groupe cible	10
	3	Analyse des besoins et de la demande	13
	4	Analyse de la viabilité commerciale du produit final	16
	5	Analyse et sélection des organisations partenaires	19
	5.1	Analyse des organisations partenaires	19
	5.2	Sélection des organisations partenaires	20
	6	Analyse sectorielle et sous-sectorielle	21
	6.1	Analyse sectorielle	22
	6.2	Analyse sous-sectorielle	23
7	Analyse du marché du travail	25	
B Mise en œuvre d'un programme	1	Introduction	28
	2	Instruments visant à stimuler la demande des femmes et à améliorer leur accès aux services	30
	2.1	Conditions spécifiques pour les femmes entrepreneurs	31
	2.1.1	Subventions	31
	2.1.2	Stratégies de tarification et modes de paiement	32
	2.2	Services spécifiques pour les femmes entrepreneurs (diversification et modification des produits)	35
	2.2.1	Formation adaptée en gestion	37
	2.2.2	Remise à niveau des compétences techniques/formation en compétences techniques	38
	2.3	Mise en réseau	39
	2.4	Relations commerciales	40
	2.5	Autonomisation	42
	2.6	Offre d'informations	43
	3	Instruments visant à améliorer les services destinés aux femmes	45
	3.1	Segmentation du marché	45
	3.2	Différenciation des produits/services	47
3.3	Renforcement des capacités	49	

Tourner la page.



	4	Stratégies des bailleurs et agences pour améliorer les services destinés aux femmes	51
	4.1	Programmes de chèques ("vouchers")	52
	4.2	Stratégie de portefeuille	55
	4.3	Systèmes spécifiques d'incitation pour les prestataires de BDS	56
	4.4	Interventions macro-économiques (dialogue politique)	57
C Suivi d'un programme	1	Introduction	61
	2	Que mesurer ?	61
	3	Comment mesurer ?	63
D Résumé			68
Bibliographie			70

Partie II : Kit d'outils

Introduction		3
Fiches de travail, questionnaires, tableaux et autres outils		
A	Schéma d'une analyse des groupes cibles selon le genre	5
B	Questions clés sur l'activité entrepreneuriale pour l'analyse du groupe cible	6
C	Questions socio-culturelles clés pour l'analyse du groupe cible	9
D	Processus de sélection des partenaires au moyen d'un appel d'offres	13
E	Analyse et sélection des organisations partenaires	15
E.1	Questions clés pour l'analyse des organisations partenaires (général)	15
E.2	Questions clés relatives au projet envisagé (général)	17
E.3	Questions clés relatives au genre pour l'évaluation des organisations partenaires PPE/PEF	18
F	Fiche de travail pour l'analyse sectorielle selon le genre	20
G	Questions clés pour l'analyse sous-sectorielle selon le genre	21
H	Grandes lignes des questionnaires concernant l'analyse du marché du travail	22
I	Les quatre P du marketing mix dans le contexte de la promotion de l'entreprenariat féminin	27
J	Appui institutionnel à différents types d'organisations	28
K	Les principales composantes d'un programme de chèques	29
L	Suivi - Formulaires et fiches de travail	30
L.1	Suivi du programme	30
L.2	Indicateurs clés destinés à mesurer le développement d'un programme BDS centré sur les femmes entrepreneurs	31
L.3	Formulaire de suivi destiné à mesurer la viabilité des groupes ou associations de femmes	33
L.4	Formulaire de suivi destiné à mesurer les performances et la croissance des entreprises des femmes entrepreneurs	35
L.5	Formulaire pour l'élaboration du document de projet et le suivi du projet	36
Bibliographie		41

Graphiques, tableaux et exemples

Figures

1. Outils du cycle de projet
2. Planification des programmes PEF - Les trois niveaux
3. Mise en adéquation de la stratégie et du profil du groupe cible
4. Mise en œuvre d'un programme PEF - Les trois principaux points de vue
5. Instruments ayant trait à la demande
6. Relations commerciales en amont
7. Relations commerciales en aval
8. Instruments ayant trait à l'offre
9. Cube représentant la segmentation du marché
10. Développement des produits/services par secteur
11. Rentabilité et cycle de vie du produit
12. Instruments du bailleur
13. Les femmes entrepreneurs et leur environnement
14. Suivi d'un programme PEF

Tableaux

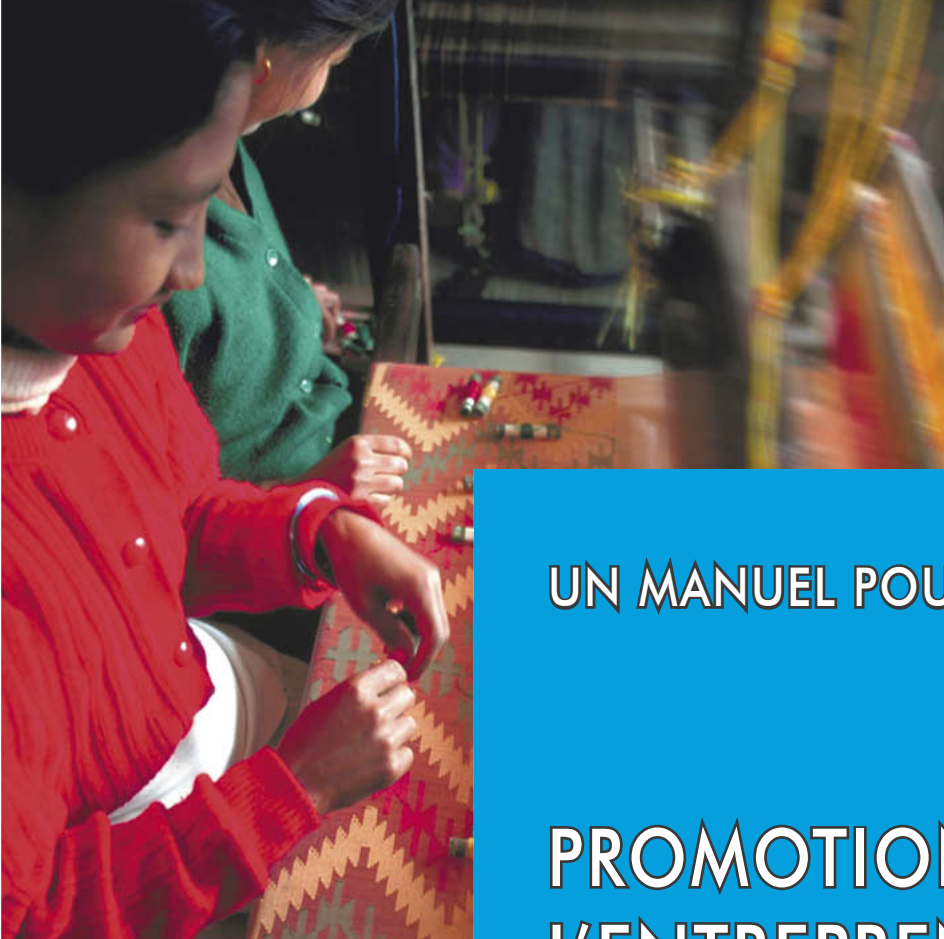
1. Neuf méthodes permettant de développer la demande

Exemples

1. Sélection de participants, Swisscontact Sri Lanka
2. Etude de marché, Intercooperation Macédoine
3. Analyse de la viabilité commerciale du produit final, Swisscontact Kosovo
4. Sélection des secteurs dans un programme PPE, Swisscontact Pérou
5. Analyse sous-sectorielle
6. Analyse du marché du travail, Swisscontact Nizhny Novgorod, Russie
7. Développement d'un service spécifique destiné aux femmes entrepreneurs, Swisscontact Sri Lanka
8. Programme de formation en gestion commerciale intégrant la problématique du genre, DDC, MITINCI, GTZ, Swisscontact Pérou
9. Offre d'informations et prise de conscience, Swisscontact Sri Lanka
10. Pourquoi collaborer avec des organismes d'entraide ? ONUDI Amérique centrale
11. Programme de chèques, Swisscontact Bolivie
12. Système spécifique d'incitation, Swisscontact Népal

Acronymes

BDC	Business Development Centre ; centre d'affaires
BDS	Business Development Services ; services d'appui aux entreprises
BMO	Business Membership Organization ; organisation professionnelle
CV	Curriculum Vitae
DDC	Direction du développement et de la coopération
GTZ	Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (Agence allemande de coopération technique)
ME	Micro-entreprise
MITINCI	Ministerio de Industria, Turismo, Integracion y Negociaciones Comerciales Internacionales
MPME	Micro, petite et moyenne entreprise
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisation non gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
OS	Organizational Strengthening ; renforcement organisationnel
PEF	Promotion de l'entrepreneuriat féminin ; voir WEP
PME	Petites et moyennes entreprises
PO	Partner Organization ; organisation partenaire
PPE	Promotion des petites entreprises ; voir SED
PPME	Promotion des petites et moyennes entreprises ; voir SMEP
SC	Swisscontact (Fondation suisse pour la coopération technique)
SED	Small Enterprise Development ; promotion des petites entreprises ; voir PPE
SMEP	Small and Medium-sized Enterprise Promotion ; promotion des petites et moyennes entreprises ; voir PPME
VET	Vocational Education and Training ; formation professionnelle
WED des	Women's Economic Development ; développement des activités économiques femmes
WEP	Women Entrepreneur Promotion ; promotion de l'entrepreneuriat féminin ; voir PEF



UN MANUEL POUR LES PRATICIENS

PROMOTION DE L'ENTREPRENARIAT FEMININ

LES STRATEGIES ET OUTILS
DU CYCLE DE PROJET

Partie I : Principes directeurs

INTRODUCTION



1 Avant-propos

Pourquoi importe-t-il de promouvoir l'entrepreneuriat féminin ? Parce que hommes et femmes participent conjointement au développement économique d'une société - une réalité qui n'est pas toujours reconnue. Une plus grande parité hommes-femmes dans le développement de l'entreprise va de pair avec une répartition plus équitable de l'emploi et des revenus entre les hommes et les femmes. Les progrès technologiques réalisés au cours des vingt dernières années ont renforcé le rôle des petites entreprises, lequel a toujours été important pour le développement économique, transformant ainsi fondamentalement les structures de production et de marketing. En dépit de cette croissance et de ce développement économiques, les problèmes de pauvreté et de chômage n'ont cependant pas été résolus dans les pays en développement. Dans la plupart des pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique du Sud, ainsi que dans les nouvelles économies de l'ex-URSS, le niveau élevé d'emploi informel ne cesse d'augmenter. Les groupes les plus vulnérables de la société - les jeunes, les personnes âgées, les personnes sans formation professionnelle, les membres de minorités ethniques et, plus encore, la main d'œuvre rurale - sont alors exclus à long terme du développement économique et social. Dans chacun de ces groupes¹, les femmes sont majoritaires.

Au vu de la plupart des publications traitant de ce sujet, il apparaît que les femmes et les hommes vivent la pauvreté différemment. Les preuves sont de plus en plus nombreuses que les stratégies de développement sensibles au genre contribuent considérablement à la création de revenus et à la réalisation d'objectifs d'équité. Par conséquent, il convient d'identifier les disparités entre les besoins et les contraintes des hommes et des femmes par le biais de l'analyse, de la planification, de la mise en œuvre et du suivi de programmes de développement.

Le rôle des femmes dans le développement économique

L'entrepreneuriat féminin est une notion de plus en plus reconnue. Encourager le développement des activités économiques des femmes par le biais de la promotion entrepreneuriale peut avoir une incidence positive dans un certain nombre de domaines. En premier lieu, il contribue à la croissance économique et offre des opportunités d'emploi. Il permet en outre d'améliorer le statut social, la formation et l'état de santé des femmes et de leurs familles.

Le secteur des micro et petites entreprises joue un rôle prépondérant en termes de promotion de l'emploi et de croissance et permet ainsi aux femmes de participer au développement économique. Nombreuses sont les femmes qui, en l'absence d'autres opportunités d'emploi, travaillent au sein de micro et petites entreprises pour gagner leur vie. Dans les pays les moins développés et les pays en transition, le taux de chômage des femmes est supérieur à celui des hommes. Néanmoins, dans les familles les plus pauvres, une double source de revenus, celle de l'homme et celle de la femme, est nécessaire pour subvenir aux besoins élémentaires de la famille, tels que le logement, la nourriture, la scolarisation des enfants, etc. Lorsqu'il s'agit de ménages dirigés par des femmes (divorcées, célibataires ou veuves), la nécessité d'échapper au chômage devient cruciale pour assurer la subsistance de la famille. Par conséquent, la promotion de l'entrepreneuriat féminin constitue l'un des principaux aspects de l'autonomisation^{*} économique des femmes.

* Autonomisation = renforcement du pouvoir et des capacités (en anglais : 'empowerment')

¹ Altenburg, Tilman, 2001.

INTRODUCTION - AVANT-PROPOS

UN MANUEL POUR LES PRATICIENS : PROMOTION DE L'ENTREPRENARIAT FEMININ - PARTIE I

Une question soulevée par la Direction du développement et de la coopération

La promotion de l'entrepreneuriat féminin et le développement des activités économiques des femmes sont une facette importante de la stratégie suisse de développement. Pour en savoir plus sur les pratiques actuelles et sur les leçons tirées jusqu'alors dans ce domaine, la section Emploi et Revenus de la Direction du Développement et de la Coopération suisse (DDC) a effectué une analyse du point de vue du genre des programmes² de promotion entrepreneuriale en cours, lesquels ont été mis en œuvre par la Fondation suisse pour la coopération technique, Swisscontact, dans onze pays d'Asie, d'Amérique latine, d'Afrique et d'Europe de l'Est. Voici les principaux résultats de cette analyse :

Des composantes de programme intégrées ou distincte

Les programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin (PEF) sont mis en œuvre soit via l'intégration des femmes entrepreneurs dans des programmes de promotion des petites entreprises (PPE) en cours, soit via le développement de composantes de programme distinctes portant sur les besoins spécifiques des groupes cibles féminins.

Un marché caractérisé par des besoins spécifiques

Dans une large mesure, les femmes entrepreneurs constituent un marché individuel caractérisé par des besoins et une demande de services spécifiques et peuvent à ce titre représenter une opportunité de marché non négligeable pour les prestataires de services. Les femmes sont loin de constituer un groupe cible homogène. Pour optimiser l'efficacité des programmes, une distinction élémentaire doit être faite entre les niveaux, profils et besoins des différents groupes de femmes.

Une définition précise des groupes cible

Du point de vue du soutien à un programme, l'étude a permis de montrer que les conditions préalables au succès de la promotion de l'entrepreneuriat féminin sont les suivantes : une définition précise des principaux objectifs du programme, une identification exhaustive des groupes cibles (par exemple, les entrepreneurs disposant de revenus de subsistance ou orientés marchés, les start-ups ou les entrepreneurs, etc.), une analyse de leur demande, une stratégie de portefeuille des prestataires de services, des programmes d'incitation destinés aux prestataires de services et l'accent mis sur les secteurs en croissance qui sont "favorables aux femmes".

La justification sous-jacente du manuel

En résumé, cette analyse a démontré qu'il est nécessaire d'élaborer des outils pratiques pour permettre aux intervenants de dupliquer ou de mettre en application des stratégies de promotion de l'entrepreneuriat féminin éprouvées. C'est dans cette optique que le présent manuel a été rédigé.

² Direction du développement et de la coopération, Document thématique PPE n°6, 2001.

2 Présentation du manuel

Terminologie

Ce manuel contient des stratégies, des instruments concrets et des exemples pratiques permettant aux professionnels du secteur d'appliquer une approche plus axée sur la parité hommes-femmes lors de la mise en œuvre de programmes de promotion des micro et petites entreprises. Pour étayer cette justification sous-jacente, la terminologie " Promotion de l'Entrepreneuriat Féminin (PEF) " et " Programme(s) PEF " est employée tout au long du manuel. Ces deux dénominations ont été choisies sciemment pour décrire des interventions d'appui potentielles dans deux contextes de programme différents :

- a) un projet spécifique et distinct initié aux seules fins de promouvoir l'entrepreneuriat féminin.
- b) des interventions de promotion de l'entrepreneuriat féminin dans le cadre de programmes de promotion des petites entreprises (PPE) existants. Elles constituent un sous-ensemble de stratégies d'appui ou de mesures destinées à répondre spécifiquement aux besoins des femmes entrepreneurs. Dans ce cas, le terme " programme PPE " est souvent utilisé pour souligner qu'il s'agit d'une situation différente.

Parties du manuel

Partie I

Le manuel est constitué de deux parties. La **première partie** s'intéresse aux stratégies et outils caractérisant le cycle d'un projet de promotion de l'entrepreneuriat féminin : planification, mise en œuvre et suivi. La planification implique l'évaluation de la situation actuelle et du développement futur de facteurs clés. La mise en œuvre privilégie l'adaptation de l'élaboration du programme en vue de répondre aux besoins spécifiques des femmes. Dernière étape du cycle de projet, le suivi consiste en l'observation systématique et, le cas échéant, la modification du déroulement de la mise en œuvre.

Ces stratégies et outils résultent de la synthèse d'instruments déjà élaborés et utilisés par plusieurs organisations (DDC, Swisscontact, OIT, ONUDI, GTZ, Intercooperation) ou de l'adaptation d'instruments existants de programmes PPE. Ces stratégies et outils sont mentionnés dans le présent manuel car ils peuvent s'avérer utiles lors de la mise en œuvre de programmes favorisant la participation des femmes à l'économie. En d'autres termes, les instruments actuels de promotion des petites entreprises sont sous la " loupe de la problématique du genre ". De nombreuses sections ont par ailleurs été enrichies par des exemples pratiques ayant trait à des programmes déjà mis en œuvre par d'autres agences.

Partie II

La **seconde partie** du manuel présente des fiches de travail et des formulaires concrets à l'intention des praticiens désireux d'utiliser les outils présentés dans la Partie I. En raison de la complexité du thème abordé et de la diversité des programmes, ce manuel ne peut pas fournir une fiche de travail ou un formulaire pour chaque situation. Il fait référence à des idées, approches et instruments répliquables et utiles dans le cadre de la promotion des femmes entrepreneurs.

Dernier aspect mais non des moindres, par le biais de ce manuel, la DDC entend encourager un dialogue sur la promotion des femmes entrepreneurs entre différents acteurs clés et agences. Elle souhaite également encourager les professionnels à faire preuve d'innovation et d'originalité lors de la mise en œuvre de ce type de programmes !

Le Cycle de projet - Stratégies et outils

Figure 1 : Outils du cycle de projet



Planification d'un programme

Il s'agit de la première étape du cycle de projet. Les instruments auxquels il est fait référence dans ce chapitre fournissent des méthodes permettant d'obtenir des informations exhaustives sur les groupes cibles, leurs situation, besoins et contexte spécifiques. Toutes les données obtenues par le biais de ces instruments constituent des informations préliminaires nécessaires avant la mise en œuvre d'un projet.

Page 10

Analyse du groupe cible : cette section étudie le fait que les femmes sont un groupe cible hétérogène et que, en fonction du profil spécifique du groupe cible, il convient de déterminer la stratégie d'intervention à adopter. Certaines questions clés pour l'analyse d'un groupe cible sont également mentionnées.

Page 13

Analyse des besoins et de la demande : cette section traite de la différence entre les besoins et la demande, suivie de questions clés pour analyser la demande.

Page 16

Analyse de la viabilité commerciale du produit final : cette section met l'accent sur la nécessité de déterminer si les projets commerciaux des groupes cibles ou des organisations partenaires sont ou non viables d'un point de vue commercial. Cette analyse est particulièrement importante dans le cas d'activités génératrices de revenus, lesquelles sont fréquemment appliquées dans le cadre de " programmes féminins ".

Page 19 **Analyse et sélection des organisations partenaires** : cette section contient des questions clés et des critères pour la sélection d'organisations partenaires et pour l'évaluation de propositions de projets. Des méthodes d'identification et de sélection des partenaires sont également fournies.

Page 21 **Analyse sectorielle et sous-sectorielle** : dans cette section, le thème principal abordé est l'importance d'orienter les femmes vers des marchés à plus haute valeur ajoutée et vers des secteurs innovants. Deux instruments pouvant aider à ce titre - l'analyse sectorielle et sous-sectorielle - sont décrits.

Page 25 **Analyse du marché du travail** : cette section décrit l'analyse du marché du travail en tant qu'instrument permettant d'étudier le développement ultérieur de différents secteurs et sous-secteurs, un facteur clé préalable à l'application des programmes de formation, en particulier dans le cas des femmes démarrant une entreprise et des femmes sans emploi.

Mise en œuvre d'un programme

Dans ce chapitre, l'objectif de participation croissante des femmes aux programmes PPE et PEF est étudié par le biais de trois aspects distincts étroitement liés. On se positionne tout d'abord du côté de la demande en indiquant différentes façons d'augmenter la demande des femmes ainsi que leur accès aux services. On examine ensuite l'offre en présentant les différents instruments permettant aux prestataires d'améliorer les services proposés aux femmes. En dernier lieu, on s'intéresse au bailleur de fonds en examinant des approches facilitant la participation des femmes aux programmes de développement.

Page 30 **Instruments visant à stimuler la demande des femmes et à améliorer leur accès aux services** : cette section étudie différents instruments et techniques permettant de faciliter l'accès des femmes aux services et de stimuler leur demande de services. Ces instruments sont des stratégies de tarification ainsi que le développement de services axés sur la demande et destinés aux femmes. Est également étudiée l'importance de questions spécifiques, telles que les réseaux et l'offre d'informations.

Page 45 **Instruments visant à améliorer les services destinés aux femmes** : cette section étudie en détail les différents instruments et techniques du point de vue de l'offre afin de soutenir les prestataires offrant des services axés sur la demande et destinés aux femmes.

Page 51 **Stratégies destinées aux bailleurs et aux agences d'exécution en vue d'améliorer les services accessibles aux femmes** : cette section présente des approches permettant aux bailleurs et aux agences d'exécution de concrétiser efficacement leurs objectifs de parité hommes-femmes. Sont également examinés des domaines d'intervention moins courants, tels que la participation à la détermination de procédures via des interventions au niveau macro, en vue de contribuer à l'émergence d'un environnement macro-économique plus favorable à l'entrepreneuriat féminin.

Suivi d'un programme

Le manuel se termine par la troisième étape du cycle de projet, le suivi du programme.

Page 61

Que mesurer ? Cette section étudie des indicateurs permettant de mesurer simultanément le développement d'un programme dans son intégralité et son incidence sur les groupes cibles ainsi que sur d'autres " acteurs " des programmes PEF.

Page 63

Comment mesurer ? Cette section étudie plusieurs instruments et procédures de suivi. Sont également examinés les aspects de gestion de projet visant à organiser le suivi parallèlement aux capacités et aux besoins.

LES STRATEGIES ET OUTILS DU CYCLE DE PROJET



A PLANIFICATION D'UN PROGRAMME



1 Introduction

Pour que la mise en œuvre des programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin (PEF) soit menée à bien, il est primordial d'évaluer la situation actuelle des femmes entrepreneurs, ainsi que le développement futur de facteurs clés susceptibles d'influer sur l'évolution de leurs activités économiques. Les instruments analysés ont trait à trois niveaux distincts de planification (voir Figure 2).



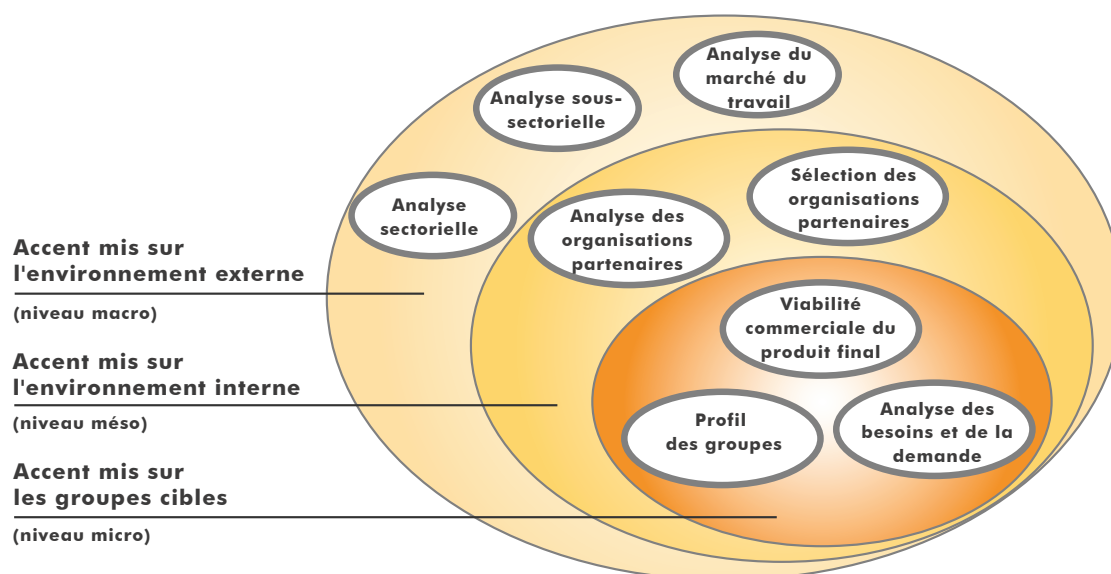
Aspects clés

La planification au **niveau micro** a pour but d'évaluer les groupes cibles du programme, leurs besoins et leurs demandes, leur profil ainsi que la faisabilité de leur idée commerciale (la viabilité commerciale du produit ou service final qu'ils commercialisent).

La planification au **niveau méso** se penche sur l'environnement interne du programme, évaluant les organisations partenaires potentielles et sélectionnant les plus adéquates.

La planification au **niveau macro** examine l'environnement auquel les femmes entrepreneurs font face, par le biais d'une analyse des secteurs, des sous-secteurs et du marché du travail.

Figure 2 : Planification des programmes PEF - Les trois niveaux



Cette analyse à trois niveaux fournit aux gestionnaires de projet les **informations de base** nécessaires à la mise en œuvre d'un programme PEF, constituant ainsi des éléments de référence pour la conception et le suivi de ce programme.

La plupart des informations nécessaires sont généralement disponibles dans le cadre de programmes PPE. Lorsqu'un programme PPE est en cours d'exécution, le moyen le plus efficace pour obtenir les données nécessaires à la mise en place d'un programme PEF ou à l'intégration d'une dimension genre consiste simplement à inclure la **ventilation par sexe** dans les analyses PPE. Si des données ventilées par sexe n'ont pas pu être retirées d'analyses PPE antérieures ou qu'aucun programme PPE n'est en cours, les informations correspondantes devront être recueillies séparément.

2 Analyse du groupe cible



Introduction

Dans les programmes de promotion des petites entreprises, il est entendu que les participants sont généralement des micro ou petits entrepreneurs, des employés de PME ou leurs associés. Dans les programmes de **développement des activités économiques des femmes**, les groupes cibles féminins sont généralement plus **hétérogènes**. Il peut s'agir en effet de femmes démarrant une entreprise, de femmes sans emploi, de femmes salariées, de femmes entrepreneurs établies travaillant au sein de MPME, de veuves ou de filles d'entrepreneurs.

Pour l'identification du ou des groupe(s) cible(s) au sein d'un programme PEF, il convient de prendre en compte différents aspects :



Aspects clés

Principaux objectifs du programme

Le principal objectif de la promotion des petites entreprises en général et de la promotion des femmes entrepreneurs en particulier est la réduction de la pauvreté. Dans ce but, les programmes PEF peuvent se fixer plusieurs objectifs de développement, ce qui implique différents groupes cibles clés. Si le programme a identifié des **femmes déjà entrepreneurs** en tant que groupe cible, il devra adopter une **orientation économique** (par exemple, accroître la compétitivité d'entreprises établies gérées par des femmes). Dans de nombreux pays, cela n'est pas une tâche facile en raison de critères culturels : les femmes travaillent parfois dans des entreprises relativement "cachées", souvent à domicile ou ont un rôle moins représentatif au sein de leur propre entreprise (ce sont leurs maris qui vont à la banque ou sont en contact direct avec la clientèle).

En raison de la féminisation de la pauvreté, les programmes de développement des activités économiques des femmes poursuivent souvent des approches sociales dans lesquelles la **réduction de la pauvreté** joue un rôle primordial. Dans ces programmes, les groupes cibles sont généralement des **femmes vivant dans des zones marginalisées, rurales et touchées par la pauvreté**. Dans ce cas, le potentiel entrepreneurial ou le comportement commercial ne sont pas les principaux critères de sélection des groupes cibles. En outre, dans bon nombre de programmes, les **femmes sans emploi et les femmes démarrant une entreprise** peuvent représenter un groupe cible relativement nouveau qu'il convient de prendre en considération. Le nombre croissant de femmes aspirant à être entrepreneur est la résultante des taux élevés de chômage. Créer sa propre entreprise est, dans bon nombre de cas, la seule solution pour assurer les revenus de la famille.

Hypothèses et contraintes

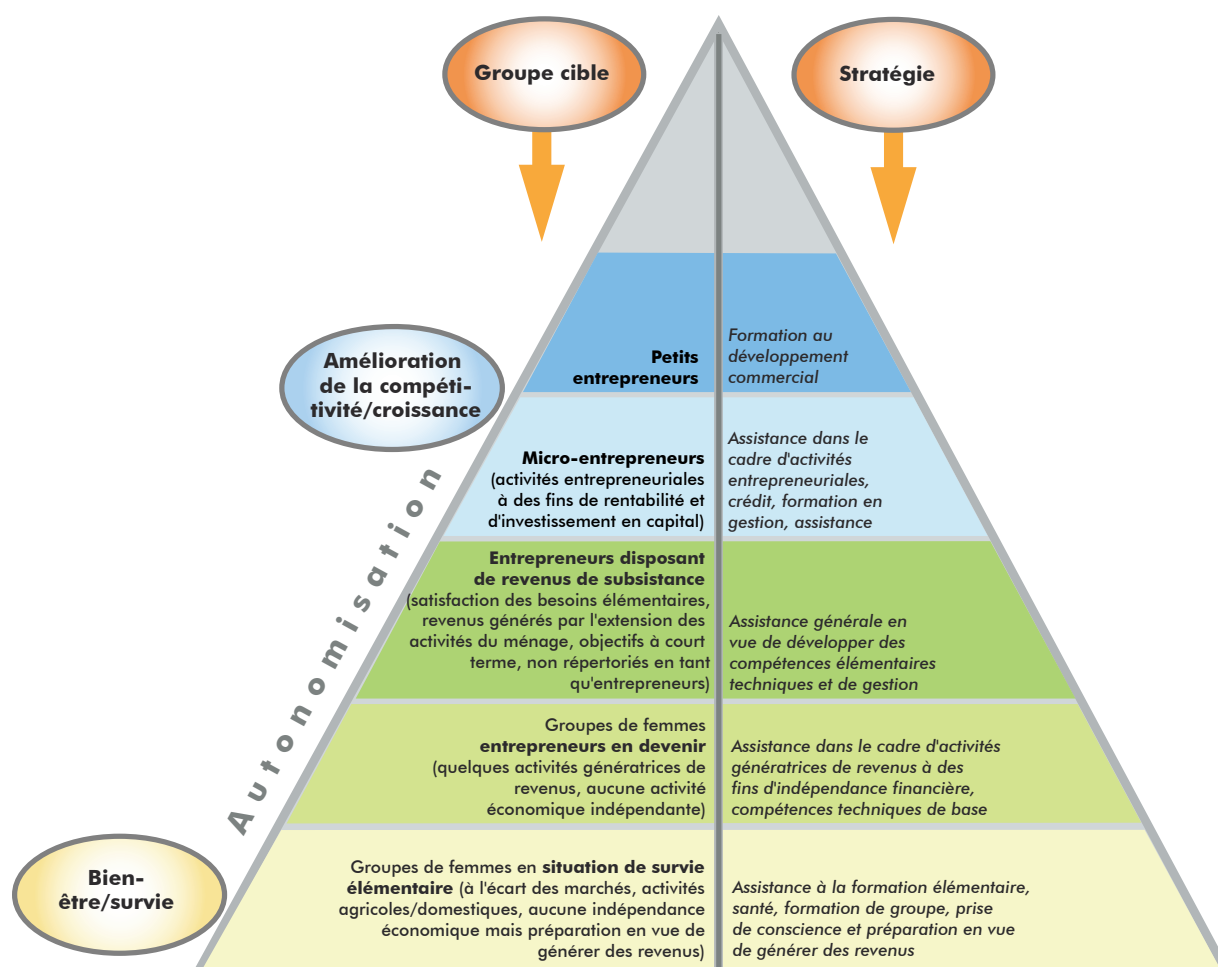
En règle générale, les femmes tendent à être économiquement actives dans des **secteurs à faible croissance et moins dynamiques**, exigeant des compétences moins élevées et un investissement moins important. Si des femmes dotées d'un certain bagage scolaire/professionnel et aspirant à exercer une activité dans un secteur différent, voire non traditionnel, ont été identifiées, la stratégie à adopter peut consister à orienter ces femmes vers des secteurs plus dynamiques. En outre, les femmes entrepreneurs sont peu actives dans les associations formelles spécifiques à un sous-secteur ; elles se regroupent plutôt dans des **groupes informels de femmes**. Ces groupes ont généralement en commun d'être isolés des marchés (souvent situés dans des zones rurales) et d'être impliqués dans des activités génératrices de revenus de base.

Dans la plupart des cas, ces groupes manquent de compétences élémentaires techniques et de gestion. Par conséquent, pour favoriser le succès de ces activités de groupe, les programmes PEF peuvent mettre l'accent sur la mise à niveau de ces compétences et sur les aspects relatifs à l'**autonomisation**.

Il est évident que de tels segments distincts au sein d'un groupe cible ont un potentiel et des besoins différents et qu'ils ne doivent pas être appréhendés de la même manière. Les différents niveaux de développement culturel, social et économique des femmes impliquent différents niveaux d'intervention de projet. La solution consiste à mettre en adéquation l'intervention et le besoin, comme indiqué à la **Figure 3**.

Ce manuel ayant trait à la promotion de l'entrepreneuriat féminin, les questions fondamentales pour l'analyse du groupe cible ainsi que la plupart des outils et instruments présentés ci-après se situent essentiellement au sommet de la pyramide illustrée à la **Figure 3, les femmes entrepreneurs au sein de micro ou petites entreprises**.

Figure 3 : Mise en adéquation de la stratégie et du profil du groupe cible³



³ Modifié par : Adhikary/Rai/Rajaratnam, 1999.

Lorsqu'il vise les femmes entrepreneurs des deux derniers niveaux (voir ci-dessus), c'est-à-dire celles gérant une micro ou petite entreprise déjà établie et exerçant une activité entrepreneuriale, le programme peut se concentrer exclusivement sur les objectifs entrepreneuriaux, en privilégiant la pérennisation du développement entrepreneurial et la création d'emplois. Les programmes destinés aux femmes exerçant des activités génératrices de revenus de base, en revanche, requièrent une stratégie d'appui radicalement différente. Par exemple, les groupes de femmes en situation de survie peuvent exiger d'un programme qu'il privilégie des aspects tels que la formation de groupe et la mise en évidence d'enjeux élémentaires ayant trait à la génération de revenus ; les femmes entrepreneurs au sein de micro et petites entreprises peuvent, quant à elles, avoir besoin d'apports beaucoup plus concrets, tels que des cours de comptabilité ou de marketing, afin d'améliorer leurs performances commerciales.

Pour évaluer le profil des groupes cibles et déterminer l'intervention de projet adaptée à chacun d'eux, il convient de se poser les questions suivantes⁵ :



Éléments clés

- ★ Quels sont les besoins et la demande du groupe cible ? (voir Questions clés pour l'analyse de la demande dans **Planification, Section 3**)
- ★ Comment l'activité entrepreneuriale peut-elle être répertoriée quant à sa taille/phase de développement entrepreneurial ?
- ★ Quel type d'activité entrepreneuriale le groupe cible exerce-t-il ?
- ★ Quel est le niveau d'éducation du groupe cible ?
- ★ Le groupe cible a-t-il besoin d'un accompagnement et d'un soutien intensifs ou attendons-nous des femmes qu'elles pensent et agissent de manière indépendante ?
- ★ Quels sont le potentiel et l'aptitude au changement du groupe cible ?
- ★ Quand l'activité entrepreneuriale a-t-elle démarré et combien y a-t-il d'actionnaires ?
- ★ Quelles ressources financières ont été utilisées pour lancer l'activité entrepreneuriale ?
- ★ Quelles sont les sources actuelles de financement de l'activité entrepreneuriale ?
- ★ Qu'en est-il des performances de l'activité entrepreneuriale ?
- ★ Quels sont les risques encourus par le groupe cible et l'activité entrepreneuriale ?
- ★ Quelles sont les contraintes du groupe cible et de l'activité entrepreneuriale ?
- ★ Quels sont les principaux facteurs de succès du groupe cible et de l'activité entrepreneuriale ?

Reportez-vous par ailleurs à la **Section A de la Partie II** pour une présentation succincte de l'analyse des groupes cibles selon le genre. La fiche de travail figurant dans la **Section B de la Partie II** soulève des questions clés du point de vue commercial et permet d'analyser de manière exhaustive le profil commercial du groupe cible. La **section C de la Partie II** contient une fiche de travail supplémentaire soulevant des questions socio-culturelles à des fins d'analyse du groupe cible et permettant d'étudier les questions liées au genre concernant les femmes entrepreneurs.

Il est essentiel d'évaluer le potentiel et l'aptitude au changement du groupe cible. L'exemple suivant illustre quelques critères pouvant être utilisés :



Exemple

Exemple 1 : Sélection de participants, Swisscontact Sri Lanka

Swisscontact Sri Lanka considère qu'une sélection adéquate des participants pour tout type de service est l'étape la plus importante d'un programme PEF bien mené. Un instrument " Sélection adéquate des participants " a par conséquent été développé, mentionnant les critères suivants pour la sélection des participants :

Les femmes doivent remplir les conditions suivantes :

- Exercer déjà une activité commerciale ou génératrice de revenus
- Faire preuve de créativité et d'enthousiasme
- Prendre des risques et être désireuses de s'investir autant que possible
- Accepter de payer les services (au moins partiellement)
- Etre ouvertes d'esprit et orientées clients

Une fois les caractéristiques clés du groupe cible connues, des sous-groupes présentant des profils similaires peuvent être formés en vue d'organiser différents types d'interventions (voir **Mise en œuvre, Section 3.1, Segmentation du marché**).

3 Analyse des besoins et de la demande

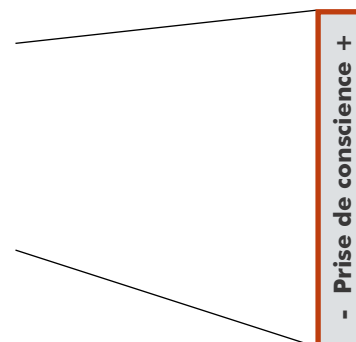


Introduction

Une fois le groupe cible segmenté, il convient de déterminer les besoins de chaque segment.

Dans les programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin, les besoins des femmes sont généralement les suivants :

- Accès au crédit et aux plans d'épargne
- Accès à la technologie (savoir-faire et équipement)
- Accès aux marchés
- Diminution des barrières administratives/juridiques
- Développement des compétences
- Mise à niveau des compétences



Définition

Il est intéressant de constater que les trois premières catégories - l'accès au crédit, à la technologie et aux marchés - sont généralement considérées comme des besoins spécifiques par les groupes cibles. En revanche, ces derniers n'ont pas toujours conscience de la nécessité du développement et de la mise à niveau de leurs compétences. Si une telle prise de conscience n'existe pas encore, il convient de la créer et de l'encourager.

Quelle différence y a-t-il entre les besoins et la demande ?

Les **besoins** existants et la capacité économique à les satisfaire résultent de l'interaction entre l'économie, la culture et les efforts de marketing des entreprises⁴. Une demande est un besoin reconnu, qui peut se traduire par la volonté de payer en échange de la satisfaction du besoin en question. La **demande** fait référence à une transaction entre un acheteur et un vendeur, alors que le besoin se situe au niveau de l'acheteur potentiel et peut ou non se traduire par une demande.

L'analyse des besoins et de la demande permet de mieux comprendre les groupes cibles. En règle générale, les programmes PEF disposent de budgets relativement limités, et les responsables des programmes se retrouvent souvent dépassés par les problèmes existants et les besoins afférents des femmes. Or un programme doit sélectionner et hiérarchiser les besoins spécifiques auxquels il doit répondre, en fonction notamment de son objectif principal et de celui de programmes similaires.



Aspects clés

Lorsque, par exemple, de nombreuses agences de développement ont déjà mis en œuvre des programmes destinés aux femmes dans une région ou un pays, fournissant des équipements et un accès au crédit, il paraît logique de ne pas réitérer ces expériences mais au contraire de trouver une niche qui pourrait appuyer les efforts fournis dans le cadre d'autres programmes et s'en inspirer efficacement. Il peut s'agir, dans ce cas, d'une formation technique destinée aux femmes disposant déjà d'équipements ou d'une formation en gestion (élaboration de plans d'affaires) et de conseils pour les femmes ayant déjà obtenu un crédit via d'autres programmes.

Très souvent, les programmes PEF s'appuient exclusivement sur les besoins des groupes cibles et ne prennent pas suffisamment en compte la demande réelle de différents services au sein d'un programme. Cependant, si les programmes doivent être à caractère commercial et orientés marché, il importe de comprendre la demande réelle en services.

Pour évaluer la demande de services des groupes cibles, il convient de répondre aux questions suivantes⁵ :



Éléments clés

- ★ Quels types d'entreprise utilisent quels services ? Quels types d'entreprise ne le font pas ?
- ★ Quels avantages les entreprises recherchent-elles dans les services en question ? Quels services les entreprises recherchent-elles ?
- ★ Pourquoi les femmes entrepreneurs (ou d'autres segments du marché féminin) utilisent-elles ou non les services ?
- ★ Dans quelle mesure les entreprises ont-elles conscience des services ? Comprennent-elles les avantages des services en question ?
- ★ Quels prix les femmes entrepreneurs (ou d'autres segments du marché féminin) paient-elles pour les services en question ?
- ★ Comment les services sont-ils fournis ? Quelles sont les exigences des femmes entrepreneurs (ou d'autres segments du marché féminin) quant au mode de prestation des services ?
- ★ Quelles sont les caractéristiques des services souhaités par les femmes entrepreneurs (ou d'autres segments du marché féminin) ? Sont-elles satisfaites des services actuellement disponibles ?
- ★ A quels niveaux la demande en services des femmes n'est-elle pas satisfaite ?

⁴ Cateora, Philip R., 1983.

⁵ Overy Miehlsbradt, Alexandra, 2001.

L'étude de marché présentée dans **l'exemple 2** inclut les différents aspects de l'analyse des groupes cibles, ainsi qu'une analyse détaillée de la demande, qui va au-delà des questions clés mentionnées ci-dessus⁶.



Exemple

Exemple 2 : Etude de marché, Intercooperation Macédoine

En avril 2001, Intercooperation a procédé en Macédoine à une étude de marché détaillée qui a analysé la demande sur le marché des services d'appui aux entreprises (BDS) dans la région de Prilep. L'étude portait sur environ 1 000 entreprises comptant moins de 150 employés. Son objectif était de mieux comprendre le marché des services, principalement du point de vue de la demande, afin d'élaborer des interventions et des stratégies appropriées en matière de BDS au sein du programme PPE d'Intercooperation. Les résultats obtenus étaient par ailleurs destinés à évaluer la pertinence des BDS en tant qu'approche destinée au développement des petites entreprises en Macédoine. En résumé, l'étude portait sur les questions suivantes :

- Description détaillée du profil des PME (analyse des groupes cibles)
- Auto-évaluation par les groupes cibles de la situation actuelle de leur activité commerciale
- Analyse de la prise de conscience, de l'usage et de la fidélisation
- Analyse de la volonté de payer les services
- Analyse des services proposés par les prestataires et utilisés par les groupes cibles

L'étude s'est basée sur la méthode de prise de conscience, d'usage et de fidélisation (Awareness, Usage, Retention methodology), laquelle a permis d'identifier des tendances intéressantes en termes de prise de conscience et d'usage de services commerciaux par les entrepreneurs. Ainsi, alors que les entreprises étaient conscientes de certains services, tels que le conseil en comptabilité, d'autres, tels que la formation et le conseil en production, restaient largement méconnus. Le programme BDS d'Intercooperation devait donc tout faire pour attirer l'attention sur ce type de services. L'usage, quant à lui, était extrêmement faible (par exemple, moins de 10 % de l'ensemble des services répertoriés). Cependant, dès qu'une entreprise testait un service, le taux de fidélisation (volonté de l'utiliser à plusieurs reprises) était très élevé (75 % des services de marketing, 68 % des services de conseil et de formation en matière de plans d'affaires). Ces informations ont mis en évidence le fait que la demande devait être stimulée et, éventuellement, que l'offre devait être plus accessible et plus attrayante.

Du point de vue de l'offre, Intercooperation envisageait de procéder à des analyses plus poussées en ce qui concerne les faiblesses de l'offre de services d'appui aux entreprises ; pour cela, un appel d'offres spécifique a été lancé au printemps 2002.

Les conséquences de l'étude de marché sont les suivantes :

- Révision de la combinaison d'interventions agissant sur l'offre et sur la demande afin de remédier aux contraintes identifiées
- Choix d'instruments d'intervention appropriés ; par exemple, mécanismes permettant d'augmenter la demande de services (chèques, subventions limitées dans le temps), assistance aux prestataires via des programmes d'incitation et promotion du développement de produits

⁶ Pour en savoir plus sur l'analyse de la prise de conscience, de l'usage et de la fidélisation, voir : Overy Miehlsbradt, Alexandra, 2001.

- *Evaluation de l'offre globale de services pour lesquels la prise de conscience est limitée et développement des services en question s'ils ne sont pas disponibles et qu'ils font l'objet d'une demande*
- *Mise en évidence d'une volonté de payer les services uniquement à prix bas. Par conséquent, accent mis sur les segments de marché capables de payer les services à des prix moins élevés*
- *Besoin d'accéder à de nouveaux clients et marchés*
- *Besoin de privilégier des services axés sur la demande (par exemple, les foires commerciales)*

Bien que l'étude de marché menée en Macédoine ait fourni aux gestionnaires du projet toute une variété d'informations utiles, les données ventilées par sexe n'ont pas été prises en compte. Or si l'on avait comparé les profils des femmes entrepreneurs à ceux des hommes entrepreneurs (notamment leur conscience et leur utilisation des BDS ainsi que la réaction des prestataires face à la demande des hommes et des femmes), des informations cruciales auraient été disponibles sans qu'il soit nécessaire de fournir des efforts supplémentaires importants. En l'absence de données ventilées par sexe, les gestionnaires de projet ne disposent pas d'information sur la demande des femmes entrepreneurs. Par conséquent, il est peu probable que les femmes entrepreneurs soient prises en compte dans le cadre général du programme de promotion des petites entreprises.

4 Analyse de la viabilité commerciale du produit final



Introduction

Également appelée "**analyse de la faisabilité d'une idée commerciale**", l'**analyse de la viabilité commerciale du produit final** est étroitement liée aux questions clés d'ordre commercial mentionnées dans l'analyse du groupe cible, sous **Planification, Section 2** (voir également **Partie II, Section B**). Elle examine s'il existe un marché pour les produits/services en cours de production et/ou distribués par les entreprises ou groupes de femmes. Ce type d'analyse est particulièrement important dans le cadre de **projets générateurs de revenus**. Avant de commencer à transmettre aux femmes des compétences techniques et de gestion concernant, par exemple, la transformation des aliments, il est crucial non seulement pour les femmes, mais également pour les agences d'exécution ou les agences donatrices, de savoir si ces femmes auront une chance de vendre à profit leurs produits alimentaires transformés.



Aspects clés

Pour évaluer la viabilité commerciale (voir également les questions clés pour la sélection des organisations partenaires, **Planification, Section 5**), les femmes entrepreneurs établies possédant une idée commerciale (diversification de leur production, par exemple) devront soumettre un **plan d'affaires**. Les femmes sans emploi et celles en train de créer leur entreprise, quant à elles, auront besoin d'un accompagnement plus soutenu. En effet, on peut difficilement attendre d'elles qu'elles sachent dans quel domaine elles souhaitent être formées et/ou quel produit potentiel sera viable commercialement et rentable. En d'autres termes, plus le profil du groupe cible est bas et plus sa conscience commerciale ainsi que son esprit d'entreprise sont faibles, plus la participation de l'agence d'exécution est nécessaire pour élaborer un plan d'affaires réaliste et contribuer au succès entrepreneurial.

Les programmes PEF n'accordent souvent pas suffisamment d'attention aux aspects de la viabilité d'une idée commerciale présentée par des groupes féminins, des entrepreneurs individuels ou des organisations partenaires. C'est la raison pour laquelle le succès entrepreneurial de ce type de projets demeure limité dans bon nombre de cas.

Pour contrôler le marché du produit/service final, il est primordial de se poser les questions suivantes :



Éléments clés

- ★ Quels sont les concurrents et à quel prix vendent-ils quelle qualité à quel segment de consommateur ?
- ★ Quelles qualité et quantité la femme entrepreneur est-elle capable de produire ?
- ★ Quel est le segment de consommateur potentiel pour ce produit/service ?
- ★ A quel prix le produit/service peut-il être fabriqué et vendu ?
- ★ Les matières premières sont-elles disponibles à des prix adéquats ?
- ★ L'équipement technique nécessaire est-il disponible et approprié ?
- ★ Des investissements sont-ils nécessaires ? Si oui, lesquels ?



Exemple

Exemple 3 : Analyse de la viabilité commerciale du produit final, Swisscontact Kosovo

Depuis 2001, Swisscontact a mis en œuvre un programme pour le développement des activités économiques des femmes au Kosovo. La situation dans ce pays depuis la fin de la guerre peut se résumer ainsi :

- Du fait de l'importance de l'aide humanitaire, la population s'est habituée aux subventions
- Un grand nombre de bailleurs ont lancé des programmes massifs d'assistance technique, par exemple, des formations dispensées aux femmes et des dons importants d'équipements avec peu ou pas de mesures de suivi
- La plupart des entreprises locales ont dû recommencer à zéro après la guerre
- Un très fort taux de chômage
- Relativement peu de prestataires privés de services
- Relativement peu de femmes engagées dans des entreprises privées

Etant donnée la situation macro-économique au Kosovo et le fait qu'au sortir de la guerre de nombreuses veuves constituaient les seuls soutiens financiers (potentiels) pour des familles nombreuses, les femmes sans emploi représentent l'un des groupes cibles. Elles sont très souvent déjà regroupées dans des structures formelles ou informelles, lesquelles ont déjà bénéficié de l'assistance d'agences donatrices internationales. En règle générale, elles ont reçu des équipements de base ainsi qu'une formation technique en couture et en apiculture. Pour Swisscontact, ces groupes représentent des projets générateurs de revenus. Toutefois, ils ne bénéficient de l'appui de Swisscontact que si la viabilité commerciale du produit/service, la production de miel par exemple, est analysée par un plan d'affaires réaliste. En effet, un projet générateur de revenus avorté peut engendrer démotivation et frustration. Swisscontact Kosovo adopte une approche holistique dans ce programme car il est conscient de ses responsabilités, non seulement en tant qu'agence fournissant un accès à la formation, au conseil et à d'autres services, mais également en tant que prestataire d'une assistance concrète aux femmes en vue d'augmenter leurs revenus. La réussite du programme dans cette catégorie de groupes cibles ne se mesure pas par le nombre de femmes ayant bénéficié d'une formation, mais par le nombre de femmes ayant effectivement trouvé un travail ou réussi à exercer et à pérenniser leur propre activité.

Les principales caractéristiques de cette approche, qui consiste à mettre en œuvre des projets générateurs de revenus par des groupes d'entraide constitués de femmes au Kosovo, sont les suivantes :

- Une sélection rigoureuse d'organisations partenaires
- Une collaboration privilégiée avec des partenaires ayant déjà obtenu les équipements et la formation nécessaires de la part d'autres bailleurs
- Une analyse conjointe de la viabilité de l'idée commerciale du partenaire (élaboration d'un plan d'affaires)
- Une formation pour les personnes impliquées dans l'idée commerciale
- Un accompagnement étroit du partenaire pour la mise en œuvre de l'activité commerciale (avis, conseil)
- Un suivi intensif (développement de l'idée commerciale, amélioration, etc.)

L'acte d'analyser la viabilité des idées commerciales nous vient du secteur privé. Il s'agit d'une pratique courante au sein des banques, lesquelles évaluent la faisabilité de l'idée commerciale d'un client avant de lui accorder le crédit correspondant. Cet instrument est également utilisé dans le cadre des programmes de développement axés sur les services financiers. Par exemple, les ONG spécialisées dans les services financiers destinés aux micro-entrepreneurs demandent en principe un plan d'affaires réaliste comme condition préalable à l'obtention d'un crédit. Comme il ressort de **l'exemple 3** ci-dessus, une telle analyse peut également s'avérer très utile pour les services non financiers au sein de programmes PEF et PPE. Elle montre que le bailleur ou l'agence d'exécution internationale est prêt à appuyer les idées présentant un réel potentiel de réussite. Ainsi, cet instrument aide à la fois le bailleur/l'agence d'exécution et le partenaire local à réfléchir et à agir d'un point de vue commercial. Si la faisabilité de l'idée commerciale n'est pas un enjeu, les deux parties sont perdantes : le partenaire local risque d'échouer en tant qu'entrepreneur et de faire faillite, et le bailleur risque de dépenser les fonds alloués au projet sans engendrer aucun développement économique.



5 Analyse et sélection des organisations partenaires

5.1 Analyse des organisations partenaires



Introduction

La sélection rigoureuse d'organisations partenaires adéquates est l'un des paramètres les plus importants pour garantir le succès d'un programme de développement économique, en particulier dans le cadre des programmes de développement des petites entreprises, dans lesquels la promotion des femmes entrepreneurs n'est pas considérée comme un programme spécifique mais fait partie intégrante du programme. Il importe de vérifier que les organisations partenaires, telles que les prestataires de services d'appui aux entreprises (Business Development Services, BDS) et autres, considèrent les femmes entrepreneurs comme un groupe de clientèle. Une prise de conscience générale de la problématique hommes-femmes n'est pas suffisante ; l'organisation partenaire doit également s'intéresser au segment de marché féminin et être en mesure de développer et d'offrir à son intention des produits ou services orientés par la demande.



Aspects clés

L'analyse des organisations partenaires permet d'appréhender l'offre sur le marché des produits ou services liés au programme. Elle étudie de manière exhaustive les atouts et les faiblesses des différents partenaires potentiels à l'aide des critères d'évaluation suivants :

- **Propriété** de l'organisation
- **Offre** de produits ou services à quels segments de clientèle
- **Personnes** impliquées dans l'organisation (personnel, conseil d'administration, etc.)
- **Ressources et capacités** au sein de l'organisation (ressources financières, etc.)
- **Systèmes** au sein de l'organisation
- **Philosophie** de l'organisation (orientation commerciale ou sociale, équilibre hommes-femmes, etc.)



Éléments clés

- ★ Quels sont les types d'organisation partenaire fournissant des services/produits (par exemple, prestataires de BDS, ONG, chambres de commerce, etc.) ?
- ★ Quelle gamme de services/produits est accessible à quel segment de clientèle ?
- ★ Quelles sont les forces et faiblesses de cette organisation partenaire ?
- ★ L'organisation partenaire potentielle dispose-t-elle des capacités suffisantes pour développer et proposer aux segments de clientèle féminins des services/produits déterminés par la demande ?
- ★ Quelle est la situation financière de l'organisation partenaire potentielle ?
- ★ L'organisation partenaire potentielle a-t-elle l'expérience de la clientèle féminine et est-elle bien perçue par cette dernière ?
- ★ Le personnel de l'organisation partenaire potentielle est-il suffisamment compétent et motivé pour offrir des services aux segments de clientèle féminins ?
- ★ La structure interne de l'organisation partenaire potentielle est-elle adéquate pour le projet de promotion de l'entrepreneuriat féminin ? Par exemple, quel pourcentage du personnel participant au projet est de sexe féminin et quels postes occupe-t-il ?

5.2 Sélection des organisations partenaires



Approches pratiques

Au moins trois méthodes permettent de sélectionner des partenaires. Ces trois méthodes peuvent également être combinées. Le choix de la meilleure méthode varie selon la situation : si l'agence d'exécution d'un projet PEF est nouvellement installée dans le pays ou la région en question, s'il s'y trouve déjà de nombreux partenaires potentiels ou si beaucoup d'autres programmes de bailleurs y sont déjà en cours.

Les organisations partenaires peuvent être sélectionnées selon les critères suivants :

1. **Connaissance et recommandation personnelles**
2. **Etude de marché**
3. **Procédure d'appel d'offres**

La première étape de sélection de partenaires s'effectue souvent par **relation ou recommandation**. Il est ainsi possible de se faire une idée sur les prestataires de services, d'identifier leurs forces et faiblesses et d'évaluer la nature et la qualité des services qu'ils proposent. C'est typiquement le cas pour des phases pilotes initiales dans des pays ou des contextes encore méconnus.

Ces projets pilotes initiaux réalisés en collaboration avec des partenaires inconnus sont généralement accompagnés d'une étude de marché permettant d'obtenir des informations sur les partenaires potentiels de manière plus systématique⁷.

Une fois ces informations disponibles, l'étape suivante consiste souvent en une **procédure d'appel d'offres**, laquelle permet d'élargir le nombre de partenaires potentiels, intégrant ainsi dans le programme de nouvelles idées "provenant de l'extérieur". Dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres, l'appel à candidatures est publié, des documents d'appel d'offres sont rédigés et rendus accessibles moyennant paiement lors de la soumission.

Si la plupart des programmes PPE sélectionnent désormais les partenaires via des procédures d'appel d'offres, cette approche à dimension commerciale est rarement utilisée dans les programmes PEF. La sélection de partenaires par appel d'offres leur confère alors un caractère plus commercial. Pour obtenir des informations sur les principales étapes d'un appel d'offres, reportez-vous à la **Section D de la Partie II**.

Les principales questions à poser en vue de l'évaluation des offres sont les suivantes :

- ★ Contenu du document de projet/de l'idée commerciale ?
- ★ Compétences professionnelles du personnel responsable (CV) ?
- ★ Réputation, fiabilité de l'agence ?
- ★ Situation et contribution financières de l'agence et coût total du projet ?

La **Partie II (Sections E.1 et E.2)** contient des listes de questions clés pour la sélection d'organisations partenaires. La **Section E.3 de la Partie II** contient des questions clés relatives au genre destinées à l'évaluation des propositions de projets soumises par les partenaires potentiels.



Éléments clés

⁷ Pour en savoir plus sur les techniques d'étude de marché, voir : Overy Miehlsbradt, Alexandra, 2001.

6 Analyse sectorielle et sous-sectorielle



Introduction

De nombreux programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin dispensent des formations de courte durée (2 à 4 mois en moyenne) aux femmes des zones rurales et urbaines. Il s'agit généralement de formations permettant d'acquérir des compétences techniques, telles que la coiffure, la couture, la production artisanale et la pâtisserie. L'objectif de ces programmes est qu'à l'issue de la formation, lorsqu'elles disposent de quelques compétences de base en gestion, ces femmes deviennent entrepreneurs dans ces domaines. Néanmoins, le résultat de ces programmes est souvent tout autre : un surplus de coiffeuses tend à apparaître dans les villages où la demande est manifestement beaucoup moins importante que l'offre. Ces femmes " formées " n'ont jamais l'opportunité de lancer leur propre " entrepreneuriat indépendant ". Un autre résultat (peut-être le meilleur au vu des circonstances) est que les femmes formées, par exemple les couturières, sont capables de trouver un travail faiblement rémunéré dans l'industrie de production de masse si celle-ci existe. Il convient par conséquent d'identifier les secteurs et sous-secteurs d'un pays ou d'une région dans lequel/laquelle les femmes sont susceptibles de devenir entrepreneurs ou de trouver un emploi approprié (voir **Planification, Section 7, Analyse du marché du travail**).



Aspects clés

Marchés à haute valeur ajoutée et innovation

Les femmes participent généralement à des programmes de formation technique et de gestion qui les préparent à travailler dans des **secteurs à faible croissance** dans lesquels elles ont été traditionnellement impliquées. Il s'agit généralement des secteurs de l'artisanat, de l'industrie alimentaire à petite échelle, des services médicaux, des services esthétiques et du textile. Dans la plupart des cas, l'activité exercée dans ces secteurs n'est rien d'autre que le prolongement des tâches ménagères effectuées par les femmes. Ces secteurs présentent plusieurs avantages : ils nécessitent peu d'investissements, les barrières à l'entrée y sont peu nombreuses et les femmes ont tendance à s'y sentir à l'aise. En revanche, ils tendent à être saturés du fait même de la quasi absence de barrière à l'entrée. Il en résulte une **saturation des marchés** et des perspectives de croissance limitées.

La **saturation des marchés** est un problème majeur auquel les petites et micro entreprises gérées par des femmes sont confrontées. Elle résulte du manque d'accès à des marchés à plus forte valeur ajoutée, lui-même causé par un manque d'**innovation**. En effet, si elles n'innovent pas au moyen de nouveaux produits, les entreprises gérées par des femmes n'ont qu'un potentiel de réussite limité dans les sous-secteurs dynamiques et orientés vers la croissance et sur les marchés à plus forte valeur ajoutée.

Secteurs traditionnels et non traditionnels

Une profession ou un domaine d'activité générant des revenus est-elle/il traditionnel(le) pour les femmes et/ou les hommes? Ceci dépend dans une large mesure des valeurs sociales et culturelles des individus. Par exemple, alors que la rénovation de routes est considérée comme une activité typiquement masculine en Europe, il n'est pas rare de voir des femmes exercer ce genre d'activité au Sri Lanka.

Par conséquent, la participation des hommes ou des femmes à des activités économiques non traditionnelles est une question particulièrement complexe (et dont l'étude peut s'avérer longue) qui doit être assortie de campagnes de prise de conscience visant un large public, des employeurs potentiels et des employés.

6.1 Analyse sectorielle

Les programmes PPE et PEF peuvent être sectoriels, sous-sectoriels ou multi-sectoriels. Les services de formation en marketing et en compétences techniques peuvent être propres à un secteur, tandis que les formations commerciales s'avèrent plutôt multi-sectorielles. Un service spécifique à un secteur est particulièrement approprié lorsque les contraintes sont également spécifiques à ce secteur.

La sélection des secteurs dans lesquels un programme sera exécuté est cruciale dans la mesure où elle détermine automatiquement la participation des femmes ou la discrimination à l'encontre de ces dernières et, par conséquent, le développement économique en tant que tel.



Exemple

Exemple 4 : Sélection des secteurs dans un programme PPE, Swisscontact Pérou

Swisscontact fait appel à des programmes PPE depuis plusieurs décennies, essentiellement dans des secteurs tels que la métallurgie, l'industrie automobile, etc., d'où une participation très faible des femmes à ces programmes. Pour augmenter la participation des femmes, Swisscontact a identifié deux stratégies : 1) le développement de programmes distincts pour les femmes, en ciblant les secteurs dans lesquels elles sont actives économiquement et 2) l'intégration croissante des femmes dans le cadre des programmes PPE via une approche ouverte consistant à inclure aussi des secteurs à forte participation féminine. Swisscontact Pérou a opté pour la deuxième stratégie et a intégré le groupe cible féminin dans le cadre général de son approche de BDS. Le critère principal était la présence des femmes dans les secteurs envisagés, d'où la sélection des secteurs de l'industrie alimentaire et de l'habillement en tant que secteurs de prédilection de son programme PPE. Pour parvenir à ce résultat, Swisscontact Pérou a procédé à une analyse détaillée et ventilée par sexe des secteurs, évaluant la répartition actuelle entre hommes et femmes dans différents secteurs. L'analyse aurait eu plus d'impact si les tendances futures concernant le potentiel de croissance des différents secteurs avaient aussi été examinées. En effet, cela aurait contribué à l'engagement économique des femmes dans des marchés à plus forte valeur ajoutée et plus innovants. Il n'en reste pas moins que 45 % des participants à des programmes de développement des entreprises au Pérou sont aujourd'hui des femmes.

Au vu de cet exemple, les programmes PPE dans lesquels les femmes sont intégrées à part entière devraient suivre une **approche sectorielle ouverte** et ne pas limiter leurs activités à des secteurs dans lesquels les hommes sont majoritaires. Pour autant, la présence féminine dans un secteur spécifique ne doit pas être le seul critère de sélection. L'**exemple 4** montre qu'en raison de l'analyse menée au Pérou, deux secteurs supplémentaires caractérisés par un nombre élevé de femmes économiquement actives ont été ajoutés au programme. Il en a résulté un accroissement du nombre de participantes au programme. Toutefois, rien ne prouve que les secteurs choisis - l'habillement et l'industrie alimentaire - ont le potentiel nécessaire pour permettre aux femmes entrepreneurs d'accéder à des marchés à plus forte valeur ajoutée et à la croissance (voir **Planification, Section 6**, Aspects clés). Ainsi, il ne faut pas avoir pour

seul critère le nombre de femmes et d'hommes actifs dans différents secteurs ; le potentiel de croissance économique de chaque secteur et sous-secteur doit également être pris en compte.



Éléments clés

- ★ Le programme entend-t-il former/remettre à niveau les femmes dans des secteurs à faible croissance dans lesquels elles sont traditionnellement actives, ou privilégie-t-il au contraire des secteurs novateurs, pas nécessairement traditionnels pour les femmes ?
- ★ Dans quels secteurs les femmes sont-elles traditionnellement actives ?
- ★ Lesquels de ces secteurs présentent un potentiel de croissance ?
- ★ Quel est le degré de saturation des marchés dans ces secteurs ?
- ★ Dans quels secteurs formels et informels les femmes/hommes sont-elles/ils actifs en tant qu'entrepreneurs et en quel nombre ?
- ★ Dans quels secteurs formels et informels les femmes/hommes sont-elles/ils actifs en tant qu'employés et en quel nombre ?
- ★ Quelles sont les barrières à l'entrée auxquelles les femmes doivent faire face dans les secteurs traditionnels ?
- ★ Quelles sont les barrières à l'entrée auxquelles les femmes doivent faire face dans les secteurs de croissance non traditionnels ?

Une fiche de travail détaillée pour l'analyse des secteurs est disponible dans la **Partie II, Section F**. Celle-ci devra être utilisée conjointement avec les questions clés pour l'analyse des sous-secteurs (voir **Partie II, Section G**), lesquelles font référence à des aspects qualitatifs (marchés à haute valeur ajoutée ou innovants, par exemple) pouvant également entrer dans le cadre d'une analyse sectorielle. Ces éléments fournissent des informations générales nécessaires pour la base de données de tout organisme responsable de programmes PPE, PEF et de formation professionnelle.

Les informations ayant trait aux secteurs formels peuvent généralement être obtenues auprès des ministères nationaux ou des services administratifs régionaux. Quant aux secteurs informels, il convient de vérifier si d'autres agences donatrices internationales ont déjà mené des recherches et sont en mesure de fournir des informations pertinentes.

6.2 Analyse sous-sectorielle



Définition

Les informations sur les sous-secteurs sont plus difficiles d'accès, mais devraient être disponibles auprès d'institutions telles que les chambres de commerce, les associations professionnelles et les services gouvernementaux à l'échelle nationale et régionale. Si tel n'est pas le cas, il est conseillé de vérifier auprès d'autres agences et bailleurs internationaux, qui ont peut-être déjà mené des recherches, ou de passer un contrat avec des instituts de recherche locaux.

Un **sous-secteur** est défini par un produit final ou une matière première dominante : il est composé de toutes les entreprises liées au produit ou à la matière première en question, de l'offre à la production en passant par la distribution. L'**analyse sous-sectorielle** s'intéresse aux différentes chaînes de distribution verticale relatives au produit clé, identifie les opportunités et contraintes éventuelles, puis recommande des interventions⁸.

⁸ Kantor, Paula, Document de travail OIT n°9.



Éléments clés

Comparables aux questions clés pour l'analyse des secteurs, les questions clés pour l'analyse des sous-secteurs sont les suivantes :

- ★ Dans quels sous-secteurs formels et informels les femmes/hommes sont-elles/ils actifs en tant qu'entrepreneurs et en quel nombre ?
- ★ Quels sont les principaux problèmes rencontrés par les femmes entrepreneurs dans les sous-secteurs en question ?
- ★ Dans quels sous-secteurs formels et informels les femmes/hommes sont-elles/ils actifs en tant qu'employés et en quel nombre ?
- ★ Quels sont les principaux problèmes rencontrés par les femmes employées dans les sous-secteurs en question ?
- ★ Dans quels sous-secteurs les femmes sont-elles traditionnellement actives ? Par exemple, la production de matières premières, la production de produits finis, la distribution de matières premières, la distribution de produits finis, etc.
- ★ Lesquels de ces sous-secteurs sont rentables et présentent un potentiel de croissance ?
- ★ Quel est le degré de saturation des marchés dans ces sous-secteurs ?
- ★ Quelles sont les barrières à l'entrée auxquelles les femmes doivent faire face dans les sous-secteurs traditionnels ?
- ★ Quelles sont les barrières à l'entrée auxquelles les femmes doivent faire face dans les sous-secteurs de croissance non traditionnels ?



Exemple

Exemple 5 : Analyse sous-sectorielle

Si par exemple vous avez remarqué, grâce à une analyse sectorielle, que la majorité des femmes économiquement actives sont indépendantes ou salariées dans le secteur du textile, la deuxième étape consiste à analyser les sous-secteurs pour déterminer si les femmes participent à la production des matières premières (tissus, boutons, etc.), à la réalisation du produit final (par exemple, les vêtements de sport) ou à la distribution (vente des matières premières ou des vêtements de sport), en précisant dans tous les cas si elles sont employées ou entrepreneurs.

Si vous constatez alors que les femmes sont essentiellement impliquées dans la production des matières premières, laissant la distribution à d'autres intervenants, vous pourrez en conclure qu'elles participent beaucoup moins à la valeur ajoutée du produit que le propriétaire du magasin vendant les vêtements de sport. Ainsi, vous connaîtrez les contraintes et les opportunités des femmes dans ce sous-secteur et pourrez envisager une intervention appropriée, comme rapprocher les femmes des produits à plus forte valeur ajoutée en leur apprenant à produire et à vendre des vêtements de sport haut de gamme.

En résumé, les analyses sectorielles et sous-sectorielles fournissent des informations sur les secteurs et sous-secteurs dans lesquels les femmes sont actives ainsi que sur les opportunités et les problèmes afférents. Les programmes PEF et PPE peuvent alors se concentrer sur des questions très spécifiques et contribuer plus concrètement au développement des activités économiques des femmes dans certains sous-secteurs⁹.

⁹ Pour une description exhaustive de l'approche relative aux sous-secteurs, voir : Chen, Martha Alter, 1996.

7 Analyse du marché du travail



Introduction

En règle générale, la création d'emplois est l'un des principaux objectifs des programmes PPE et PEF. Le succès de ces programmes ne réside alors pas dans le nombre de personnes formées ou conseillées, mais dans le nombre de personnes trouvant effectivement un emploi ou créant et pérennisant une entreprise.

Alors que l'analyse des secteurs et des sous-secteurs étudie la situation en cours, l'analyse du marché du travail va plus loin : elle recherche les tendances et développements futurs dans différents secteurs d'activité, fournissant ainsi des informations cruciales à tous les programmes de développement ayant trait à la promotion des petites entreprises et à la formation professionnelle.



Définition

L'**analyse du marché du travail** est un instrument permettant d'examiner le développement futur des secteurs et sous-secteurs. Il s'agit d'une prévision sur plusieurs années du développement de l'emploi et de l'entrepreneuriat chez les femmes. Cette analyse doit fournir une vision globale des secteurs et des sous-secteurs qui ont montré ou non un potentiel de croissance.



Aspects clés

Etroitement liée à l'analyse des secteurs/sous-secteurs (voir **Planification, Section 6**), l'analyse du marché du travail est importante pour orienter les femmes vers des secteurs innovants et "nouveaux". Rien ne justifie le fait que les femmes restent cantonnées à des secteurs d'activité traditionnels ; aussi convient-il de les encourager à évoluer vers des secteurs innovants. Si, par exemple, le secteur des technologies de l'information est en plein essor au Sri Lanka et qu'il implique relativement peu d'investissements, pourquoi les femmes ne pourraient-elles pas accéder ? Cela est d'autant plus légitime que l'analyse du marché du travail indique qu'un grand nombre d'entreprises recrutent dans ce domaine ou que de nombreuses entreprises nouvellement créées ont été enregistrées (voir **Planification, Section 6, Aspects clés**).

Avant de former les femmes à la production de vêtements de sport haut de gamme, il convient de recueillir des informations précises sur le marché du travail et sur le marché potentiel du produit final. On répondra aux questions suivantes :

- ★ Les femmes ayant bénéficié d'une formation en confection de vêtements de sport trouveront-elles un emploi dans ce secteur ? Quelles sont les conditions permettant de trouver un emploi ?
- ★ Le secteur du sportswear va-t-il connaître une croissance dans les prochaines années ? La concurrence des pays producteurs à faible coût est-elle trop féroce ?
- ★ Le marché du sportswear est-il saturé ou existe-t-il des niches pour les petits entrepreneurs ? De quelles niches s'agit-il ?



Éléments clés

D'autres questions générales importantes pour l'analyse du marché du travail se présentent comme suit :

- ★ Quelle est la capacité d'un secteur et/ou sous-secteur à absorber des femmes employées ?
- ★ De combien de femmes employées un secteur et/ou sous-secteur a-t-il besoin ?
- ★ Quels sont les critères de recrutement d'un secteur et/ou sous-secteur ? (compétences et éducation requises, salaires, etc.)
- ★ Dans quels secteurs et sous-secteurs les entreprises ont-elles fait faillite au cours des deux dernières années ?

- ★ Dans quels secteurs et sous-secteurs de nouvelles entreprises ont-elles été enregistrées au cours des deux dernières années ?
- ★ Dans quels secteurs et sous-secteurs les entreprises nationales et internationales ont-elles investi le plus au cours des deux dernières années ? Poursuivront-elles leurs investissements dans les 2 à 5 prochaines années ?

Pour une présentation générale d'une analyse du marché du point de vue de trois intervenants (les femmes sans emploi, les employeurs et les agences de recrutement), reportez-vous aux questionnaires figurant dans la **Partie II, Section H**. Vous pouvez également consulter une base de données complète et très détaillée contenant des statistiques de parité hommes-femmes et incluant par ailleurs des données ventilées par sexe sur la structure de la main-d'œuvre dans de nombreux pays à l'adresse suivante : www.genderstats.worldbank.org/menu.asp.



Exemple

Exemple 6 : Analyse du marché du travail, Swisscontact Nizhny Novgorod

Swisscontact Nizhny Novgorod a réalisé une étude axée sur la situation actuelle du marché du travail pour les femmes, sur les opportunités et les problèmes rencontrés par les femmes entrepreneurs et sur une prévision de ces deux composantes. Le principal objectif était de déterminer si la situation spécifique des femmes justifiait une composante de promotion des femmes séparée ou si les femmes pouvaient être intégrées au cadre général du programme PPE. Pour ce faire, des entretiens ont été organisés au cours desquels des questionnaires ont été soumis aux acteurs suivants :

- Centres d'emploi, organisations publiques, agences de recrutement
- Femmes sans emploi
- Femmes employées établies
- Femmes entrepreneurs établies
- Employeurs

Swisscontact a ainsi pu réunir des informations détaillées sur la situation actuelle et sur le développement futur du marché du travail local, comparant la situation des femmes à celle des hommes. Il a alors été décidé d'incorporer les femmes au cadre général du programme PPE.



B MISE EN ŒUVRE D'UN PROGRAMME

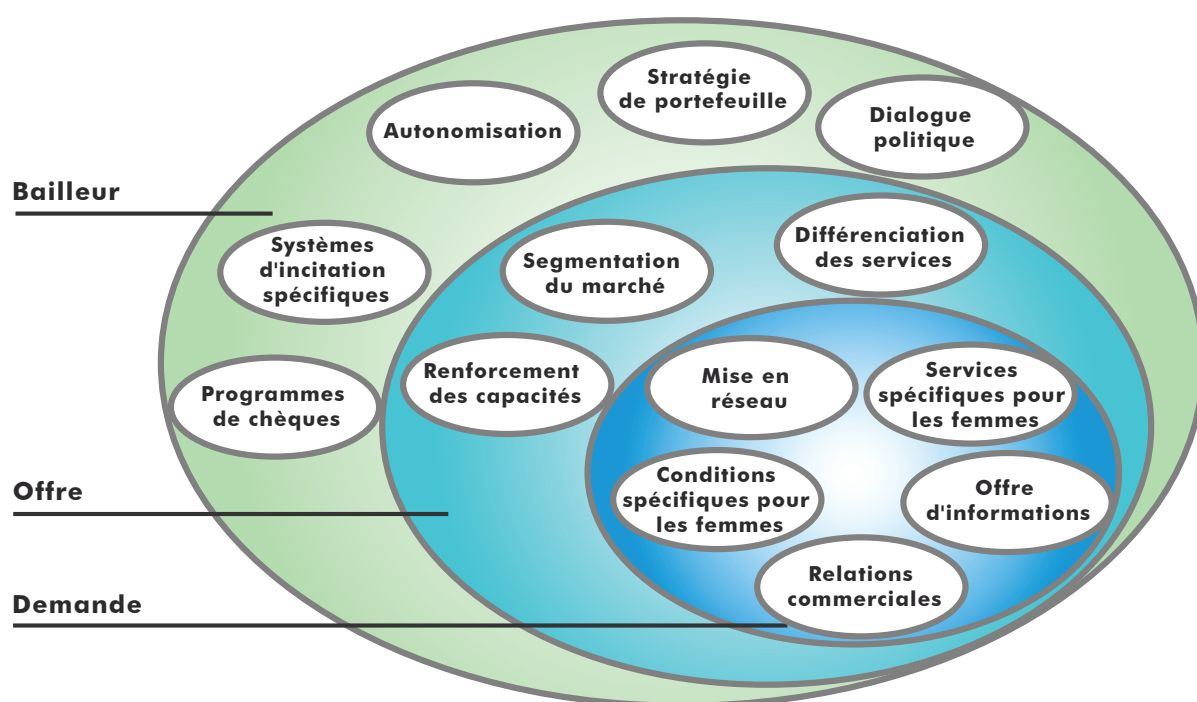


1 Introduction

Ce chapitre traite des différents moyens d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes permettant d'augmenter la participation des femmes à des programmes PPE et/ou PEF. Il part pour cela de trois points de vue différents, comme illustré à la **Figure 4** ci-dessous.

Le chapitre 2 étudie les instruments permettant de stimuler la demande de services par les femmes. Le chapitre 3 met l'accent sur la manière dont l'offre de services peut être adaptée aux besoins des femmes et sur la manière dont les prestataires de services peuvent être soutenus et encouragés dès lors qu'ils offrent leurs services à ce groupe cible. Le chapitre 4 présente certaines approches stratégiques d'un bailleur ou d'une agence d'exécution destinées à accroître l'efficacité et l'efficience des programmes PEF et PPE ayant intégré la problématique du genre. Les trois sections reflètent les démarches actuelles de la DDC.

Figure 4 : Mise en œuvre d'un programme PEF - Les trois principaux points de vue



Tous les instruments de mise en œuvre des programmes PEF sont la résultante des quatre P du marketing mix et sont étroitement liés à ces derniers, à savoir le produit (ou service), son prix, sa place (lieu de vente) et sa promotion.



Définition

Les quatre P du marketing mix :

Dans les publications de marketing actuelles, les différentes stratégies utilisées par les prestataires de produits et services pour susciter une demande de la part de la clientèle se recoupent dans les quatre P du marketing mix¹⁰.

Produit : conception et modification du produit ou service de manière à satisfaire les clients ;

Prix : tarification du produit ou service de sorte à ce qu'il soit rentable ou qu'il couvre au moins les coûts du prestataire et soit abordable pour le client ;

Place : placement du produit ou du service sur le marché en vue d'améliorer son image et de faciliter son achat pour le client ;

Promotion : la publicité, le positionnement et la promotion augmentent le rapport prix/valeur perçu ainsi que l'acceptation et la prise de conscience d'un produit ou d'un service.

Dans le cadre de programmes PEF, les quatre P du marketing mix sont interprétés comme suit :



Approches pratiques

Produit :

- Quels produits/services sont demandés par quels segments distincts du groupe cible féminin ?
- Quels produits/services sont nécessaires pour promouvoir le développement des activités économiques de quel segment du groupe cible féminin ?
- Quels produits/services existants issus d'autres domaines de collaboration peuvent être adaptés ?

Prix :

- Quel prix les segments du groupe cible féminin sont-ils en mesure de payer et sont-ils disposés à payer ?
- Quel prix permettra de rentabiliser le produit/service ou au moins de couvrir les coûts du prestataire ?

Place :

- Qui est le partenaire/prestataire/distributeur adéquat pour offrir le produit/service à quel segment du groupe cible féminin ?
- Quel est le lieu adéquat pour offrir le service et à quel segment du groupe cible féminin ?

Promotion :

- Quelles mesures augmentent la prise de conscience des femmes vis-à-vis des services offerts ?
- Quelles mesures augmentent la prise de conscience des prestataires de services vis-à-vis de la demande des femmes ?

Un tableau détaillé des quatre P du marketing mix dans le cadre de la promotion de l'entrepreneuriat féminin figure dans la **Partie II, Section I**.

¹⁰ Kotler/ Armstrong, 1999.

2 Instruments visant à stimuler la demande des femmes et à améliorer leur accès aux services

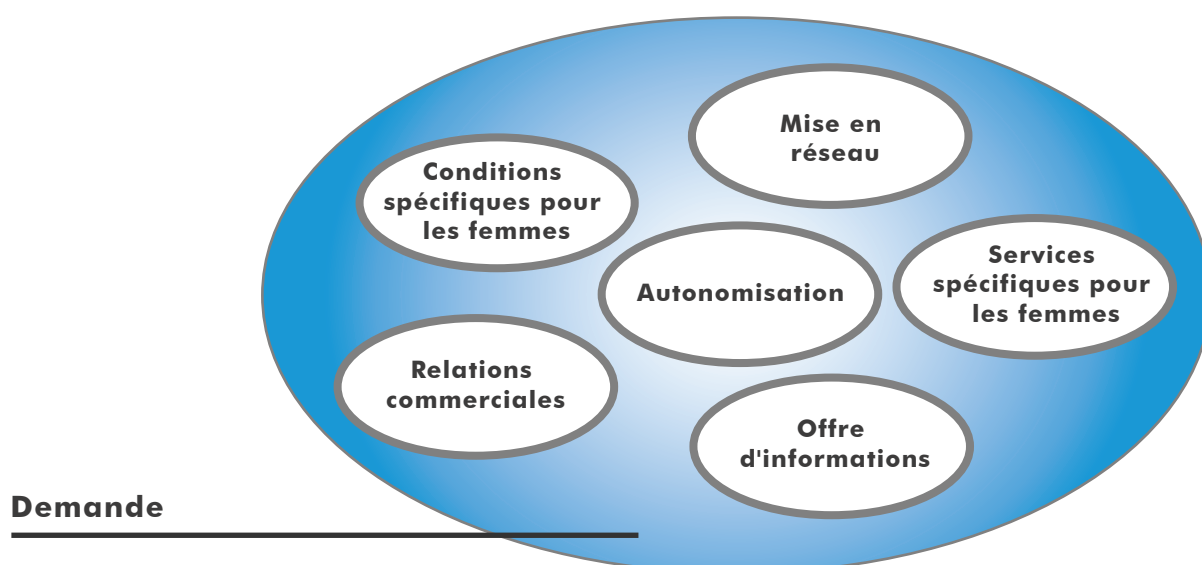


Introduction

En règle générale, les programmes de promotion des PME se caractérisent par un nombre limité de participants de sexe féminin. Par exemple, dans les programmes PPE où l'approche BDS est appliquée sans considération spécifique du segment de marché féminin, le pourcentage moyen de femmes tend à avoisiner les 20 %. Cela est lié au fait que les femmes entrepreneurs ne disposent d'aucune information sur les services proposés ou qu'elles ne peuvent pas se les offrir. Il se peut que les femmes ne demandent pas les services proposés ou que les prestataires de BDS ne perçoivent pas le potentiel que représente la niche du marché féminin et que, par conséquent, ils n'offrent pas à ce segment des services basés sur la demande.

Comme illustré à la **Figure 5**, les instruments suivants de stimulation de la demande des femmes et d'amélioration de l'accès des femmes aux services seront examinés :

Figure 5 : Instruments ayant trait à la demande



2.1 Conditions spécifiques pour les femmes entrepreneurs

Plusieurs mécanismes destinés aux prestataires de services permettent de stimuler la demande de services par les femmes en diminuant les prix que ces dernières doivent payer en échange des services en question ou en adaptant les modes de paiement aux capacités des femmes entrepreneurs.

2.1.1 Subventions



Introduction

Comme énoncé par le Comité des bailleurs de fonds pour le développement des petites entreprises¹¹, les **subventions pour la prestation de services directs** sont un instrument qui doit être utilisé avec précaution en raison du risque d'altération des marchés. Le recours à des subventions reste cependant justifié à court terme dans le cadre du développement de marchés de services.

Les subventions peuvent être utilisées de deux manières :

- Réduction du prix que les femmes entrepreneurs doivent payer en échange d'un service
- Réduction des coûts des prestataires pour le développement et la prestation de services destinés aux femmes entrepreneurs (Voir **Mise en œuvre, Section 3.3, Renforcement des capacités**).

Lorsqu'elles sont utilisées pendant une période limitée et conformément à des critères clairement définis, les subventions diffèrent peu des chèques (voir **Mise en œuvre Section 4.1, Programmes de chèques**). La justification des subventions est la suivante :



Définition

Les subventions servent à augmenter la prise de conscience au niveau de l'offre et de la demande du marché des services : les femmes entrepreneurs achètent un service à un prix subventionné et sont encouragées à utiliser un service qu'elles n'auraient peut-être pas acheté au prix fort. La demande accrue augmente la prise de conscience des prestataires vis-à-vis de cette nouvelle catégorie de segment de marché et les encourage à développer et à améliorer les services destinés au segment en question.



Aspects clés

Cinq règles ayant trait aux subventions

Comparables aux chèques, les subventions peuvent avoir des effets néfastes sur :

- La volonté des femmes entrepreneurs à payer le prix fort du marché en échange de services
- La capacité des prestataires non subventionnés à vendre des services aux prix normaux du marché

En revanche, elles peuvent être considérées comme un " coup de fouet " initial permettant d'augmenter la prise de conscience et d'offrir aux femmes une chance de participer aux processus de développement économique.

¹¹ Comité des bailleurs de fonds pour le développement des petites entreprises, 2001.

Les subventions peuvent être justifiées si elles ont un effet incitatif positif et si certaines règles de base sont respectées. Les points suivants doivent être considérés comme des critères de base pour l'application des subventions¹² :

- **Temps** : les subventions doivent être accordées pour une période limitée et la stratégie de sortie afférente doit être clairement définie.
- **Risques** : les subventions peuvent aider à surmonter les risques inhérents au développement et à l'introduction d'un nouveau produit ou service, à en tester les applications et à afficher des résultats tangibles. Toutefois, la valeur de la subvention ne devra jamais dépasser 50 % des coûts d'investissement, l'autre partie étant ainsi dans l'obligation de s'engager également.
- **Etendue/contraintes spécifiques** : les subventions doivent être utilisées avec parcimonie et pour répondre à des contraintes bien spécifiques.
- **Stratégie/procédures** : les raisons pour lesquelles des subventions sont accordées doivent être clairement définies. Des objectifs précis en vue de surmonter les contraintes et de développer et pérenniser l'accès aux services doivent donc être formulés, en particulier les mécanismes et les procédures de la mise en œuvre.
- **Coordination** : à l'instar d'autres instruments, les subventions doivent être en adéquation avec les politiques d'autres bailleurs afin d'éviter les approches contradictoires.

2.1.2. Stratégies de tarification et modes de paiement



Introduction

Les stratégies de tarification des prestataires de services sont déterminantes pour le succès d'un service, non seulement au niveau de la façon dont il se vend aux femmes entrepreneurs mais également au niveau de la demande globale du marché. En règle générale, les femmes peuvent et veulent payer les produits ou services qu'elles consomment. Elle ne veulent en aucun cas dépendre de la charité d'autrui. Toutefois, elles ont souvent des ressources financières inférieures à celles des hommes ou un comportement de consommation différent de celui des hommes. Ce sont les détails qui importent : les prix doivent être ajustés aux capacités des différents segments de consommateurs. Pour cela, il convient de réduire le nombre de caractéristiques d'un service - ce dernier étant alors plus abordable pour un segment de clientèle donné - ou d'introduire des conditions de paiement flexibles, ou bien encore de combiner ces deux actions.



Aspects clés

En ce qui concerne la tarification, il convient de garder à l'esprit les **principes** suivants :

- Le mécanisme de l'offre et de la demande (lorsque les prix baissent, la demande augmente) s'applique lorsqu'il est possible de baisser les prix de manière significative et lorsque le prestataire de services dispose d'une petite part de marché
- Le mécanisme de l'offre et de la demande ne peut pas être appliqué si le marché est saturé et que vous disposez déjà d'une part de marché majoritaire
- La baisse des prix se traduit par la diminution des bénéfices à moyen et long terme.
- Les prix réduits peuvent ternir l'image d'un produit ou d'un service

¹² Voir également : Direction du développement et de la coopération, Document thématique PPE n°5, 2000.

Stratégies de tarification



Approches pratiques

Voici quelques exemples de stratégies de tarification :

- **Prix d'entrée bas** : lors de l'introduction d'un service auprès d'un nouveau groupe cible ou d'un nouveau service dans un groupe cible existant, un prix d'entrée bas stimule la " curiosité " du consommateur. Dès que celui-ci a acheté le produit et a commencé à s'y habituer, le prix peut être augmenté progressivement à des fins de couverture des coûts, voire de rentabilité.
- **Différenciation des prix/offre d'un prix bas aux consommateurs désireux de renoncer à certaines caractéristiques du service** : différentes configurations d'un même service peuvent être vendues à différents prix. Plus le service est sophistiqué ou plus le nombre de caractéristiques ajoutées au service est élevé, plus le service en question est cher. Par exemple, le prix d'un cours proposé par un étudiant sera moins élevé que celui d'un cours proposé par un formateur expérimenté. Lorsque des clients insistent sur un prix plus bas, une stratégie consiste à leur demander de renoncer à certains services normalement inclus dans le prix.
- **Réduction non monétaire des prix/ " bouquet de services "** : une réduction non monétaire des prix consiste à proposer un service ou une caractéristique de service à un client sans modifier le prix de base du produit ou du service en question. Les réductions non monétaires permettent d'améliorer la relation prix/valeur d'un produit ou d'un service sans ternir son image. Par exemple : les offres globales de services, comprenant un cours de formation de 5 semaines combiné à des sessions de conseil direct et à la participation à des salons professionnels ; une telle réduction constitue une valeur ajoutée pour le client, car le prix de cette offre globale est plus bas que le prix de chaque service acheté séparément.
- **Réduction monétaire des prix/avantages réservés aux membres** : s'appliquant par exemple aux membres d'associations ou d'autres organisations professionnelles, les réductions monétaires des prix ont deux effets : les prix préférentiels encouragent l'adhésion, augmentant ainsi l'intérêt vis-à-vis de groupes et de réseaux et affiliant l'entreprise à d'autres entreprises.

Modes de paiement



Approches pratiques

La demande des femmes entrepreneurs peut également être stimulée via le développement et la mise en œuvre de modes de paiement novateurs ou orientés clients. Voici quelques exemples de modes de paiement pouvant être utilisés :

- **Paiement par versements échelonnés** : dans ce cas, le service reçu est payé par acompte initial (par exemple, 40 % du prix total) et le reste est versé sous forme de mensualités ou de paiements hebdomadaires. Dans certains cas, aucun acompte n'est versé, la totalité du prix étant alors réglée sous forme de mensualités.
- **Paiement conditionnel** : les paiements conditionnels (basés sur les performances) présentent des risques pour le prestataire de services car ils ne sont effectués que si le service fourni est satisfaisant. Par exemple, si un consultant offre des conseils en marketing pour améliorer les ventes d'une petite entreprise, cette dernière paiera un acompte initial (par exemple, 50 % du prix total), et les 50 % restants ne seront versés au consultant, dans un délai déterminé au préalable, que si les ventes augmentent effectivement. Ce mode de paiement a l'avantage que le consultant s'engage réellement vis-à-vis de son client

ou de sa cliente. En revanche, il présente des risques puisque l'entreprise peut ne pas atteindre les résultats escomptés.

- **Paiement en nature/troc** : il s'agit d'un mode de paiement ancestral. On attribue une certaine valeur à un produit ou service consommé en donnant en échange un autre produit ou service de la même valeur (ou d'une valeur équivalente). Par exemple, les groupes de femmes dans les zones rurales isolées reçoivent une formation sur les techniques de transformation des aliments. N'étant pas en mesure de payer cette formation, elles donnent des fruits ou des poulets au formateur. Le paiement en nature permet de montrer, au moins " symboliquement ", qu'il est entendu que les services ne sont pas fournis gratuitement.
- **Paiement via les ventes (achat garanti de produits)** : ce mode de paiement peut avoir l'avantage d'aider le client à augmenter ses ventes et de garantir au prestataire de services la réception de certaines marchandises produites par le client à un prix préférentiel. Par exemple, un institut de formation propose une formation aux employés d'une petite entreprise produisant des articles de papeterie et des manuels imprimés. En échange de la formation, le client propose à l'institut de formation d'imprimer du matériel pédagogique à un prix couvrant les frais, sans marge bénéficiaire.



2.2 Services spécifiques pour les femmes entrepreneurs (diversification et modification des produits)



Introduction

Une autre façon d'augmenter la demande des femmes est d'adapter les services à leurs besoins concrets. Souvent, les femmes ne suivent pas de formation car celles-ci sont dispensées sur de trop longues périodes, tard le soir ou trop loin de leur domicile. Elles ne peuvent donc pas combiner ces formations avec leurs tâches ménagères.

Dans la plupart des cas, il n'est pas nécessaire de développer entièrement de nouveaux produits ou services pour les femmes entrepreneurs ou pour d'autres groupes cibles féminins au sein des programmes PEF. En effet, une large gamme de produits et services a été développée ces dernières années dans le cadre de programmes PPE, et les meilleures pratiques ainsi que les leçons tirées de ces "innovations" sont documentées et accessibles¹³. Les praticiens en PEF n'ont donc nul besoin de recommencer à zéro. Il leur suffit d'ajuster et d'adapter les produits existants en vue de répondre à la demande et aux besoins spécifiques des femmes. En d'autres termes, la **modification de produits existants importe plus que le développement de nouveaux produits**.



Aspects clés

Comme l'indique le **Tableau 1**, trois méthodes au moins permettent de cibler le segment de marché féminin :

- **Invasion du segment** (vente de produits PPE existants à de nouvelles catégories de clients, telles que les femmes)
- **Modification des produits** (vente de produits modifiés à de nouvelles catégories de clients, telles que les femmes)
- **Diversification des produits** (conception de nouveaux produits, lesquels seront vendus à de nouvelles catégories de clients, telles que les femmes)

Dans le contexte qui est le nôtre, l'**invasion des segments** de clientèle signifie que les femmes sont simplement intégrées dans un programme PPE sans qu'aucun produit ou service ne soit modifié. La **diversification** implique au contraire la création d'un produit entièrement nouveau destiné aux femmes, ce qui est rarement le cas dans la mise en œuvre des programmes PEF. En effet, la **modification des produits** reste l'approche la plus courante.



¹³ Se reporter aux sites Web suivants : www.ilo.org/public/english/employment/ent/sed/bds/donor ; www.enterweb.org ; www.iadb.org/sds/document.cfm/0/ENGLISH ; www.oneworld.org/itdg/publications.html ; www.ilo.org/seed ; www.mip.org ; www.pactpub.com ; www.intercooperation.ch/sed/index.htm ; www.seepnetwork.org/bdsguide.html.

Tableau 1 : Neuf méthodes permettant de développer la demande¹⁴

		Produits :		
		Existants	Modifiés	Nouveaux
Marchés :	Existants	Pénétration du marché : vendre un plus grand nombre de produits existants à des types de clients existants	Modification des produits : modifier les produits actuels et les vendre en plus grand nombre aux clients existants	Développement de produits : concevoir de nouveaux produits qui plairont aux clients existants
	Modifiés	Expansion géographique : vendre des produits dans d'autres zones géographiques	Vendre des produits modifiés sur de nouveaux marchés géographiques	Concevoir de nouveaux produits pour de nouvelles zones géographiques
	Nouveaux	Invasion des segments : vendre des produits existants à de nouvelles catégories de clients	Modification : vendre des produits modifiés à de nouvelles catégories de clients	Diversification : concevoir de nouveaux produits destinés à être vendus à de nouvelles catégories de clients



Approches pratiques

Offre globale de services

Services destinés aux groupes

Modification des produits :

Pour le ciblage du " nouveau " marché des femmes entrepreneurs (ou d'autres groupes cibles féminins tels que les femmes démarrant une entreprise ou les femmes sans emploi), la **modification des produits** consiste soit à supprimer l'une des caractéristiques du produit ou service et à le positionner à un prix inférieur sur le marché, le rendant ainsi abordable pour les femmes, soit à lui ajouter quelques caractéristiques et à le positionner de sorte qu'il réponde aux besoins spécifiques du marché féminin. Par exemple, un prestataire de services d'appui aux entreprises propose aux PME du conseil en marketing (sessions individuelles destinées aux entrepreneurs) et une participation à des salons professionnels, le tout dans le cadre d'une offre globale.

Après quelque temps, le prestataire de services décide de s'attaquer à la " niche du marché féminin " et de réaliser une étude de marché visant à analyser la demande et le potentiel financier des femmes micro-entrepreneurs. Au vu des résultats, il décide de modifier son offre globale de services en l'ajustant de manière à la mettre en adéquation avec les besoins et les capacités de paiement des femmes. Son offre globale inclut alors des conseils en marketing destinés à de petits groupes, réduisant ainsi le coût par participant, ainsi que la possibilité pour les femmes entrepreneurs de participer à des salons professionnels (et si le prestataire propose cette participation à des salons professionnels à un prix indexé sur l'augmentation des ventes de la femme entrepreneur à l'issue des salons, il modifiera non seulement ses produits mais aussi sa politique de tarification).

Il n'est pas rare que des prestataires de services locaux demandent l'appui d'agences d'exécution/de bailleurs internationaux pour une telle modification de produits. Cette question est examinée en détail dans **Mise en œuvre, Section 3.3, Renforcement des capacités.**

¹⁴ Kotler, Philip, 1999.

2.2.1 Formation adaptée en gestion



Approches pratiques

Une méthode courante d'adaptation des formations en gestion aux besoins des femmes (**modification des produits**) consiste à inclure des composantes spécifiques pour les groupes cibles féminins, tels que " renforcer la confiance en soi ", " développer sa personnalité " ou " améliorer ses capacités de négociation ". En effet, il s'agit là de domaines entravant fréquemment la réussite professionnelle des femmes.

Présentation

Ces éléments vont souvent de pair avec la **présentation de modèles**, c'est-à-dire de femmes entrepreneurs qui ont, par exemple, conclu avec succès une formation en gestion commerciale et des sessions de conseil et qui, de ce fait, ont enregistré des ventes et des bénéfices accrus au sein de leur micro ou petite entreprise. Ces femmes peuvent faire part à d'autres femmes entrepreneurs de leur expérience, de la manière dont elles ont développé et pérennisé leur activité. Ce type de présentation est capital dans la mesure où il montre des cas réels de femmes ayant réussi dans le monde professionnel.

Modules de formation

Il est également possible de répondre à la demande spécifique des femmes en développant plusieurs modules de formation pouvant être combinés en fonction des centres d'intérêt et des capacités de paiement de chacune. Reportez-vous à l'exemple suivant :



Exemple

Exemple 7 : Développement d'un service spécifique destiné aux femmes entrepreneurs, Swisscontact Sri Lanka

Swisscontact Sri Lanka a développé une offre globale de formation en gestion commerciale destinée aux femmes entrepreneurs et caractérisée par des **stratégies de tarification distinctes** (bourses, tarification par module de formation, prix de groupe, etc.). Cette offre inclut la promotion, la sélection des participants, la formation sous forme de modules, la sensibilisation au genre, le conseil ainsi que des mesures de suivi. Elle est mise en œuvre sous forme de **modules** afin d'être accessible financièrement aux groupes cibles. Chaque module fournit des connaissances théoriques et pratiques sur une question spécifique de gestion, puis vient le module suivant. Le module Promotion inclut la présentation de femmes entrepreneurs ayant réussi professionnellement suite à leur participation à la formation. En effet, une activité commerciale florissante et un revenu accru sont les meilleurs moyens de persuader les femmes de payer pour ce type de formation. Un manuel, " Marketing Made Easy " a été rédigé comme support de cours. Il s'agit d'un outil pédagogique spécialement adapté au niveau d'éducation des groupes cibles. Les organismes de formation désireux et capables de mettre en œuvre l'offre globale de formation en gestion commerciale sont sélectionnés via une procédure d'appel d'offres (soumission).

Orientation genre

Outre le développement de modules de formation spécifiques destinés aux groupes cibles féminins, une autre solution consiste à élargir le contenu des formations en gestion des programmes PPE (qui, à l'origine, attiraient uniquement les hommes) en incorporant des aspects liés au genre. Il s'agit donc également d'une modification de produit. Au Pérou, les organisations DDC, MITINCI, GTZ et Swisscontact partageaient le même objectif de participation équilibrée entre hommes et femmes dans leurs programmes respectifs de formation en gestion. Cet objectif commun s'est traduit par le développement conjoint de " Progestion ", un programme de formation en gestion soucieux de la parité hommes-femmes, comme le démontre ce qui suit :

**Exemple****Exemple 8 : Programme de formation en gestion commerciale intégrant la problématique du genre, DDC, MITINCI, GTZ, Swisscontact, Pérou¹⁵**

De 1995 à 1996, plusieurs analyses des besoins et de la demande du secteur économique émergent ainsi que de l'offre et de la demande de formations destinées aux femmes ont été menées à Lima et dans les provinces avoisinantes. Celles-ci ont abouti à l'élaboration conjointe d'une formation en gestion intégrant la politique du genre, Progestion, par quatre agences qui visaient toutes une participation équilibrée entre hommes et femmes à leurs programmes de gestion commerciale. L'intégration d'aspects liés au genre dans ces programmes permet d'identifier les différences entre hommes et femmes pour ce qui est des valeurs, comportements, attitudes, rôles, fonctions, etc., et s'appuie sur les éléments suivants :

- Prise en compte des aspects liés au genre dans les objectifs, le contenu, les méthodes et les techniques de chaque session de formation
- Intégration des besoins distincts des hommes et des femmes lors de l'élaboration de modules de formation
- Instauration de techniques de formation permettant aussi bien aux hommes qu'aux femmes d'identifier leur potentiel spécifique, de développer leur confiance en soi et leur assurance et favorisant une meilleure compréhension et un respect mutuel au sein de l'entreprise
- Utilisation d'études de cas et d'exemples auxquels aussi bien les hommes que les femmes peuvent s'identifier

Le contenu de la formation privilégiait l'accès et la participation aux marchés et a pu être adapté en vue de répondre aux centres d'intérêt spécifiques des participants. Les modules de formation sont les suivants :

1. Développement des ressources humaines au sein de l'entreprise
2. Développement stratégique au sein de l'entreprise
3. Gestion commerciale
4. Gestion des procédures
5. Gestion économique et financière

Les facilitateurs forment une équipe composée d'un homme et d'une femme, car l'aspect genre doit se refléter au sein même du personnel impliqué dans la formation. La formation Progestion peut être appliquée en tant que programme intégral, module unique ou combinaison de modules¹⁵.

2.2.2 Remise à niveau des compétences techniques/ formation en compétences techniques

**Introduction**

Une autre façon d'accroître la demande des femmes est de leur proposer des services dont elles ont fait la demande et dont elles ont réellement besoin. Les femmes interrogées disent fréquemment qu'elles ont besoin d'apports, tels qu'une remise à niveau de leurs compétences techniques, de meilleures technologies, de crédits, etc.

Une formation technique ou une remise à niveau des compétences est souvent une condition préalable à la réussite commerciale des femmes, en particulier celles démarrant une activité.

¹⁵ Brendel/ Herrera/ Nuñez, 1999.

Néanmoins, même les propriétaires de sociétés établies ont des lacunes en ce qui concerne le savoir technique nécessaire à la réalisation pratique d'une idée commerciale. Par exemple, si une femme propriétaire d'une boulangerie souhaite diversifier son activité en vendant également des gâteaux et des pâtisseries mais qu'elle sait uniquement confectionner des gâteaux peu élaborés, elle aura besoin d'une assistance (formation/conseil) en confection de pâtisseries fines pour être en mesure de pénétrer ce nouveau marché.

Au cours des premières années de la mise en œuvre de la promotion des petites entreprises, il n'était pas rare qu'un centre d'affaires sous le parrainage d'un bailleur international propose aux petits entrepreneurs non seulement des services de gestion commerciale, mais également une remise à niveau des compétences. Une formation en compétences techniques est coûteuse dans la mesure où elle implique la disponibilité d'équipements appropriés. Les centres d'affaires étant sous la pression croissante de devenir viables financièrement en facturant leurs formations et les clients n'étant pas en mesure de payer ces formations à des prix relativement élevés, les centres d'affaires ont dû renoncer à proposer des formations techniques.

Ce type de formation est désormais proposé par des écoles publiques spécialisées dans la formation professionnelle. Celles-ci tendent néanmoins à se spécialiser dans des formations professionnelles à long terme (par exemple, une formation en boulangerie/pâtisserie sur 2 ans) plutôt que dans des cours de remise à niveau à court terme. Ces écoles disposant déjà du matériel technique et du personnel enseignant nécessaires, elles peuvent présenter un intérêt commercial pour les prestataires de cours de remise à niveau technique.

2.3 Mise en réseau



Introduction

L'existence de réseaux industriels et commerciaux destinés aux femmes entrepreneurs constitue un élément clé pour ces dernières dans la mesure où ils facilitent leur accès à l'information, à la technologie, aux marchés et aux matières premières nécessaires au développement, à la viabilité ou à l'expansion de leur entreprise. Or l'une des faiblesses des organisations et associations commerciales féminines, ainsi que des femmes entrepreneurs elles-mêmes, est justement de ne pas être intégrées à un tel réseau. Les associations commerciales et industrielles, les associations féminines et les institutions d'appui peuvent aider les femmes entrepreneurs à accéder à des réseaux industriels et commerciaux à l'échelle nationale, régionale et internationale.



Définition

Un réseau est un groupe d'entreprises ou d'individus qui collaborent dans le cadre de projets conjoints, se complétant les un(e)s les autres et se spécialisant en vue de faire face à des problèmes communs, de gagner en efficacité collective et de conquérir des marchés qu'ils/qu'elles n'auraient pas pu pénétrer seul(e)s.

Un programme PEF doit inclure la mise en réseau des femmes entrepreneurs et de leurs organisations avec les banques, les institutions de crédit et d'investissement et les infrastructures de marketing.



Aspects clés

Outre le **réseau horizontal** (groupe d'individus confrontés aux mêmes difficultés et ayant des profils entrepreneuriaux similaires), lequel est le plus fréquemment développé dans les programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin, il convient de privilégier les réseaux verticaux. Comme indiqué dans **Mise en œuvre, Section 2.4 (Relations commerciales)**, les **réseaux verticaux** ne mettent pas l'accent sur la résolution de problèmes communs. En revanche, ils mettent en relation les micro-entreprises avec les petites entreprises ou les prestataires avec les producteurs, dans la chaîne de production.

2.4 Relations commerciales



Introduction

Les **réseaux horizontaux** sont souvent développés dans le cadre de programmes PEF. Néanmoins, malgré ces efforts de regroupement et de mise en réseau des PME gérées par des femmes, celles-ci demeurent souvent en situation défavorable sur le marché en l'absence d'objectifs entrepreneuriaux clairement définis.

Les **réseaux verticaux** sont moins courants au sein des programmes PEF. Ils constituent un pas en avant et mettent en relation les entreprises gérées par des femmes avec des partenaires commerciaux intéressants, mettant ainsi un terme aux possibilités limitées et réductrices en offrant plus d'opportunités de marché. Les femmes entrepreneurs seront confrontées à une concurrence plus féroce et seront extrêmement désireuses de se spécialiser, découvrant ainsi des niches de marché où elles pourront bénéficier d'un avantage concurrentiel.



Définition

Une relation commerciale est toute interaction à dimension commerciale entre plusieurs entreprises orientées marché. On est en présence d'une relation commerciale lorsque des entreprises recherchent la méthode la plus efficace pour accéder aux compétences, équipements et services nécessaires à la production de produits commerciaux. Les relations commerciales peuvent contribuer à l'accroissement de la production, à la diversification des produits, à la spécialisation et à l'augmentation de la productivité.



Aspects clés

La plupart des relations commerciales sont des chaînes d'offre comprenant l'approvisionnement, la sous-traitance et/ou l'externalisation d'activités entre des entreprises plus grandes et plus petites ou bien entre petites et micro-entreprises. Elles peuvent être à la fois formelles et informelles.

Les relations commerciales peuvent être de plusieurs types et s'appliquer aux micro et petites entreprises¹⁶ gérées par des femmes.

Relations commerciales en amont

Les entreprises plus importantes sous-traitent généralement à des PME locales afin d'offrir des produits et services jusqu'alors importés ou fabriqués en interne.

¹⁶ Stanton/ Polatajko, 2001.

Figure 6 : Relations commerciales en amont

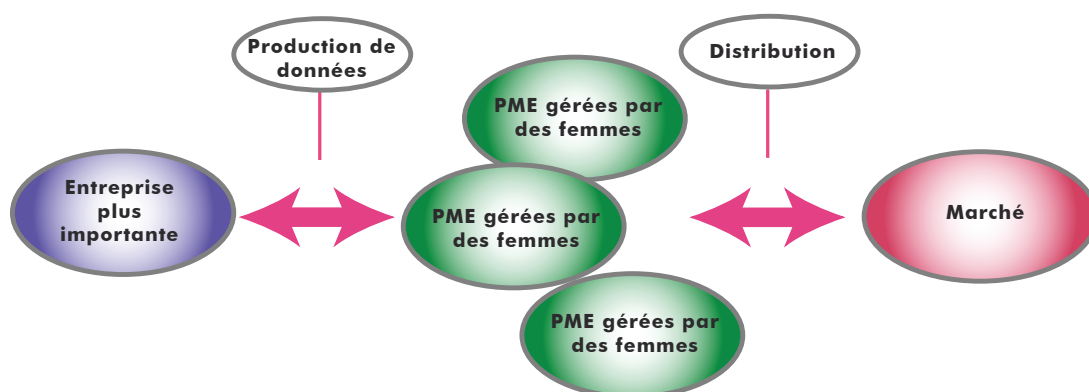


Un grand nombre de femmes propriétaires de PME ne disposent pas d'informations suffisantes sur les marchés et accèdent difficilement à ces derniers. Les relations commerciales en amont peuvent donc présenter un très grand intérêt dans le cadre de la promotion de l'entrepreneuriat féminin. Cependant, pour qu'elles soient correctement mises en œuvre, des aspects tels que la conformité aux normes de qualité et la capacité à fabriquer la quantité de produits nécessaires sont déterminants. Pour cela, certaines **conditions préalables** doivent être remplies, en particulier la disponibilité de la technologie adéquate ainsi que les compétences techniques et en gestion. Pour atteindre les quantités de fabrication, des groupes efficaces et compétents de PME collaborant ensemble peuvent être utiles, dans la mesure où une entreprise seule ne serait très probablement pas en mesure de fabriquer les quantités requises de manière isolée. Ces relations horizontales peuvent impliquer la collaboration entre des PME au niveau des achats en gros de matières premières ou des locations groupées d'équipements.

Relations commerciales en aval

Des entreprises confient à des PME locales la distribution de leurs produits ou services (sous franchise par exemple) sur des marchés lointains ou isolés.

Figure 7 : Relations commerciales en aval



Les relations commerciales en aval présentent l'avantage d'éviter les problèmes souvent inhérents aux PME, tels que des normes qualité peu rigoureuses ou des capacités de production limitées. Le problème majeur réside plutôt dans les investissements technologiques à effectuer, dans ce cas des investissements permettant d'assurer la distribution de produits fabriqués par de grandes entreprises. Par exemple, les magasins et le personnel de vente devront respecter les normes requises par le franchiseur. D'où la nécessité d'**apports** en compétences en gestion pour les PME. Les relations horizontales peuvent aussi présenter un avantage au niveau de la location conjointe de points de vente.

Pour une mise en œuvre réussie de relations commerciales au sein d'un programme PEF, il faut pouvoir répondre par l'affirmative aux questions clés suivantes, remplissant ainsi certaines conditions préalables minimales quant au profil et à l'environnement des femmes entrepreneurs.



Éléments clés

- ★ Les femmes entrepreneurs sont-elles conscientes de l'existence de partenaires commerciaux potentiels ?
- ★ Existe-t-il des instituts de recherche compétents auxquels il est possible de sous-traiter la réalisation d'études de marché ?
- ★ Les femmes entrepreneurs sont-elles conscientes des normes qualité et des procédures d'exportation ?
- ★ Existe-t-il des fossés géographiques, scolaires ou culturels entre les PME et les entreprises de plus grande taille ?
- ★ Les femmes entrepreneurs ont-elles accès aux aspects juridiques, financiers et techniques de la gestion d'entreprise ?
- ★ L'infrastructure des entreprises gérées par des femmes est-elle appropriée ?

2.5 Autonomisation



Introduction

L'autonomisation devrait être considérée comme une composante prédominante des stratégies de promotion de l'entrepreneuriat féminin. Il s'agit d'un processus étroitement lié à la mise en réseau (voir **Mise en œuvre, Section 2.3**), à l'offre d'informations (voir **Mise en œuvre, Section 2.6**) et aux stratégies adoptées par le bailleur (voir **Mise en œuvre, Section 4**).



Définition

Il est difficile de définir l'autonomisation en des termes concrets. Un auteur l'énonce, par exemple, comme suit : " le processus de maîtrise du moi, de l'idéologie et des ressources qui conditionnent le pouvoir¹⁷ ". Nous pouvons également la définir comme une procédure permettant aux femmes de satisfaire leurs besoins et de défendre leurs propres intérêts. Si cela peut en partie être réalisé sans remettre en question les relations de pouvoir existantes, la satisfaction de besoins tels que l'accès à la propriété ou la modification de la division du travail nécessite cependant un changement au niveau des structures sociales existantes.

" Le produit final de l'autonomisation est le développement d'une personnalité confiante, comprenant les processus d'interaction sociale et d'attribution des ressources économiques, disposant d'un pouvoir de décision et ayant la possibilité de choisir son lieu de travail et son mode de vie "¹⁸.

¹⁷ Batliwala, Srilata, 1993.

¹⁸ Meena, Acharya, 1997.



Approches pratiques

Dans le cadre de la promotion de l'entrepreneuriat féminin, le processus d'autonomisation concerne donc les aspects pratiques suivants :

- Amélioration de l'accès des femmes aux opportunités et aux ressources économiques telles que l'emploi, le crédit et la technologie
- Amélioration de l'accès des femmes à la formation (par exemple, formation et remise à niveau des compétences)
- Amélioration du pouvoir politique des femmes (c.-à-d. des changements au niveau du statut juridique des femmes, de leur accès à des positions de pouvoir) par le biais d'organisations féminines, de groupes de pression féminins et d'associations
- Création et soutien de groupes et de réseaux féminins
- Prise de conscience, les femmes connaissant alors mieux les spécificités et les causes de leurs contraintes
- Renforcement de la confiance en soi des femmes, leur permettant ainsi d'initier des débats et des négociations avec des organisations, des entreprises, etc., responsables de l'environnement hostile dans lequel elles évoluent

L'autonomisation des femmes peut contribuer à la réduction de leur pauvreté, puisque celle-ci résulte directement de l'absence d'autonomie et d'opportunités commerciales, du manque d'accès aux ressources économiques (y compris le crédit, la propriété terrienne et l'héritage), à la formation et aux services d'assistance, ainsi que de leur participation minimale aux processus de prise de décision.

2.6 Offre d'informations



Introduction

De l'information, de l'information, de l'information ! C'est bien là la clé du fonctionnement des marchés : les femmes entrepreneurs utiliseront un plus grand nombre de services si elles disposent de plus d'informations sur les services en question et sur leurs prestataires. Les prestataires de services proposeront un plus grand nombre de services basés sur la demande aux groupes cibles féminins s'ils disposent de suffisamment d'informations sur ce segment, etc. L'offre d'informations est donc un instrument transversal, en interaction avec tous les instruments, qu'ils soient liés à l'offre ou à la demande. Les informations jouent un rôle prépondérant car elles peuvent modifier les schémas sociétaux. Par exemple, l'accès à des informations sur les marchés peut contribuer à impliquer les femmes dans un plus grand nombre de secteurs non traditionnels. En outre, pour bon nombre de prestataires de services, les femmes demeurent un segment de marché " en retrait ", d'où la nécessité de réaliser une étude de marché pour déterminer le profil, les contraintes et le potentiel de ce segment (voir **Planification, Section 2**). Une prise de conscience accrue de l'entrepreneuriat et l'adoption d'une culture entrepreneuriale sont nécessaires chez les femmes entrepreneurs en devenir et chez les jeunes filles en tant que futurs entrepreneurs. Les médias, des campagnes de sensibilisation en milieu scolaire, la présentation de modèles et des formations ciblées peuvent permettre d'y parvenir.

Par ailleurs, la **sensibilisation au genre** est nécessaire pour les législateurs et les décideurs à différents niveaux des institutions publiques et privées. Pourtant, de nombreuses institutions d'appui ne sont pas suffisamment conscientes des contraintes spécifiques auxquelles les femmes

entrepreneurs doivent faire face et sont donc incapables d'y répondre de manière appropriée lorsqu'elles leur proposent des services nécessaires. Pour sensibiliser au genre, des agences de statistiques nationales, des ministères féminins, des chambres de commerce et d'industrie, des organisations et associations de femmes, des instituts de recherche, des groupes de pression et des universités doivent s'efforcer de **recueillir et d'analyser systématiquement des informations** sur les femmes dans l'entreprise.



Approches pratiques

Quelles mesures concrètes peuvent être prises en matière d'offre d'informations ? Dans le cadre d'un programme PEF, plusieurs "acteurs clés" ont besoin d'informations, par exemple, les femmes entrepreneurs elles-mêmes, les prestataires de services, les employeurs potentiels, les législateurs et même la société en général.

Les **femmes entrepreneurs** peuvent obtenir des informations sur les services disponibles et leurs prestataires par le biais des vecteurs suivants :

- Chèques (voir **Mise en œuvre, Section 4.1**)
- Articles de journaux et de magazines
- Brochures, dépliants, etc.
- Spots radio et/ou TV
- Campagnes de promotion et séminaires d'information
- Bouche à oreille
- Exemples positifs/modèles (voir **Mise en œuvre, Section 2.2.1**)

Les **prestataires de services** peuvent être informés de l'existence et la demande des femmes entrepreneurs par les biais suivants :

- Etudes de marché (voir **Planification, Section 2 et 3**)
- Articles de journaux et de magazines
- Chèques (**Mise en œuvre, Section 4.1**)
- Campagnes et séminaires d'information
- Exemples positifs/modèles



Exemple

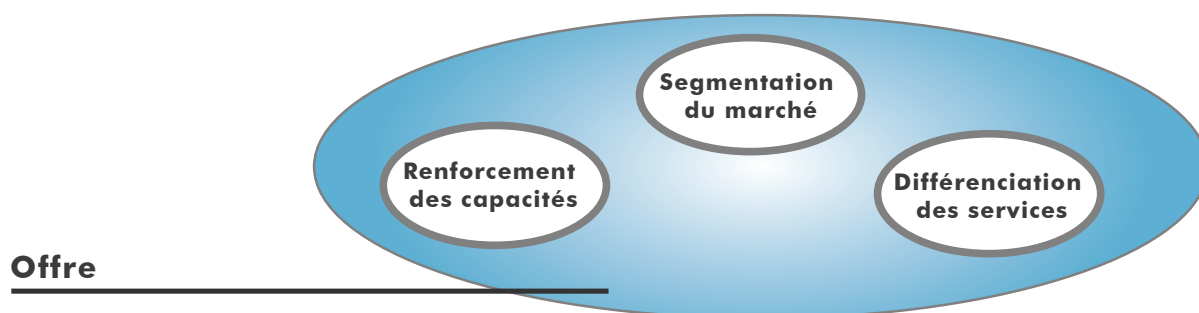
Exemple 9 : Offre d'informations et prise de conscience, Swisscontact Sri Lanka

Swisscontact Sri Lanka a mis fortement l'accent sur l'offre d'informations et la prise de conscience dans son programme PEF. Pour ce faire, il a notamment organisé des campagnes de prise de conscience (organisation de congrès, distribution de matériel imprimé tel que des agendas) en collaboration avec les ministères locaux, les bailleurs internationaux, les écoles spécialisées dans la formation professionnelle et l'industrie. Chez les femmes des zones rurales, il a cherché à promouvoir les programmes dédiés à l'entrepreneuriat grâce à une émission de radio proposant un forum d'informations générales où sont échangées questions et réponses. L'une des principales leçons tirées quant à la prise de conscience est qu'une telle composante doit être envisagée à plus long terme. En effet, un ou deux ans ne suffisent pas au changement des valeurs culturelles et sociales qu'une telle prise de conscience peut induire.

3 Instruments visant à améliorer les services destinés aux femmes

Après avoir examiné les différents instruments permettant d'accroître la demande des femmes et leur accès aux services, nous souhaitons désormais examiner de manière détaillée ce qui peut être entrepris concrètement du **point de vue de l'offre** pour améliorer les services destinés aux femmes et accroître la prise de conscience des prestataires et leur intérêt vis-à-vis des groupes cibles féminins. Comme illustré à la **Figure 8**, ce chapitre présente les instruments axés sur l'offre suivants :

Figure 8 : Instruments ayant trait à l'offre



3.1 Segmentation du marché



Introduction

Plus les différences entre les groupes cibles masculins et féminins sont prononcées au niveau de critères tels que la formation, le profil des entreprises, etc., plus un traitement séparé des groupes cibles féminins est justifié. La demande de services de ces derniers diffère de celle des hommes. En outre, les femmes ne formant pas un groupe cible homogène, une segmentation au sein du groupe cible féminin est également nécessaire en vue d'offrir des services adéquats et déterminés par la demande. Par conséquent, une analyse du groupe cible, une analyse de la demande et une analyse sous-sectorielle (voir **Planification, Sections 2, 3 et 6**) sont des conditions sine qua non de la segmentation du marché.



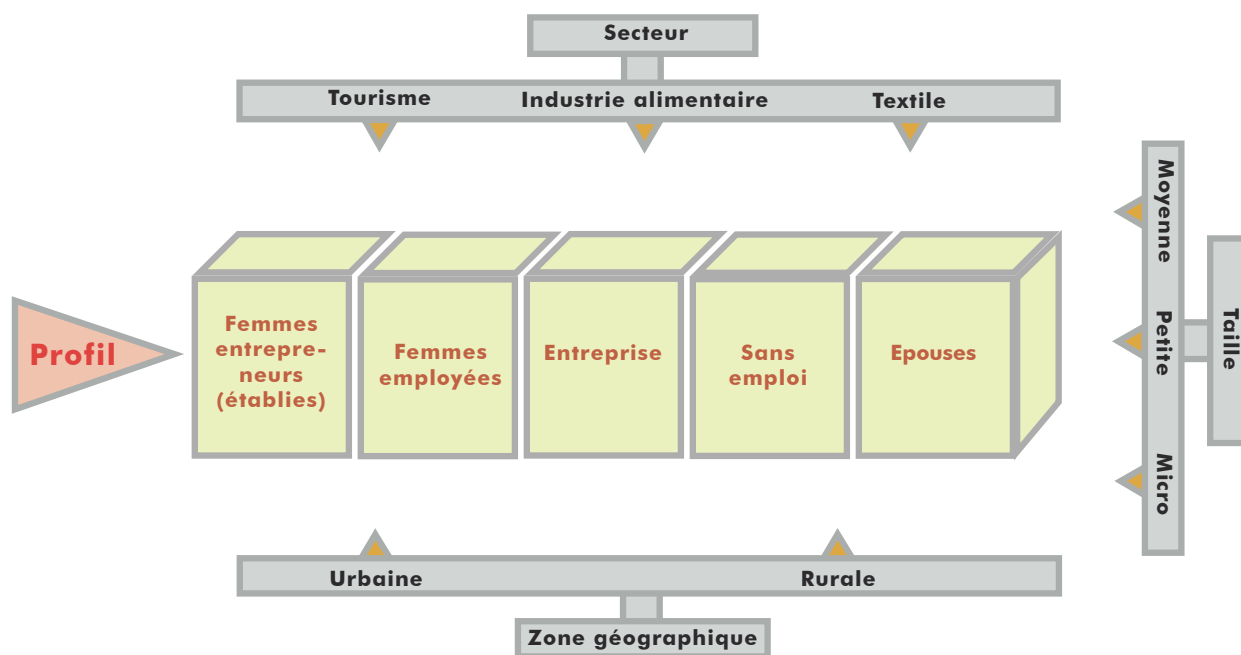
Aspects clés

Les **critères de segmentation du marché** peuvent être les suivants :

- **Secteurs** : les entreprises gérées par des femmes tendent à être dans des secteurs différents de ceux des entreprises gérées par des hommes
- **Taille** : différenciation entre les micro, petites et moyennes entreprises
- **Profil des groupes cibles** : différenciation entre les chefs d'entreprises, les employés, les entreprises naissantes, les chômeurs, etc.
- **Zone géographique** : différenciation entre les clients des zones rurales et urbaines

Le cube tridimensionnel de la **Figure 9** présente des critères pouvant aider à déterminer les différents segments au sein d'un programme. Voici quelques exemples de combinaisons possibles : appuyer les femmes sans emploi dans le secteur textile, aider les entreprises naissantes spécialisées dans la transformation des aliments, assister les femmes entrepreneurs établies au sein d'entreprises moyennes dans le tourisme, etc.

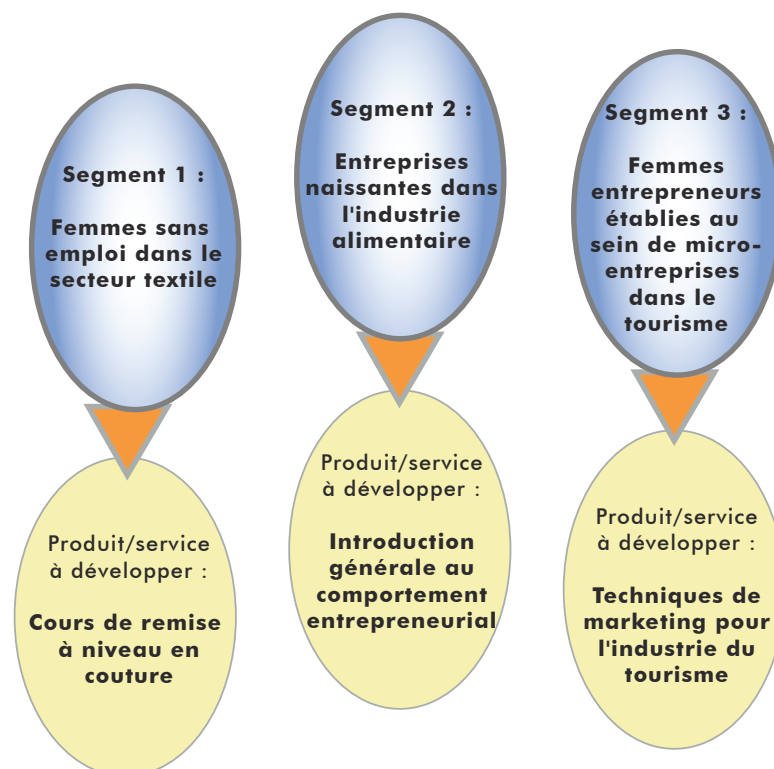
Figure 9 : Cube représentant la segmentation du marché



Exemple

En fonction du segment choisi (voir Analyse du groupe cible, **Planification, Section 2**) et de la demande particulière de ce segment (Voir Analyse des besoins et de la demande, **Planification, Section 3**), des produits ou services spécifiques doivent être modifiés ou développés (voir **Modification des produits, Section 2.2**), et des stratégies de tarification adéquates doivent être mises en place (voir **Mise en œuvre, Section 2.1.2**). Par exemple :

Figure 10 : Développement des produits/services par secteur



Comme illustré à la **Figure 10**, chaque segment de clientèle demandera un produit ou service différent, ou bien une combinaison de produits/services différente. Comme nous l'avons vu sous **Mise en œuvre, Section 2.2**, les services n'ont pas nécessairement besoin d'être renouvelés pour répondre aux demandes des segments spécifiques ; il suffit parfois de les modifier. Par ailleurs, la capacité à payer des services diffère d'un segment à l'autre. Alors que l'on s'attendra à ce que les femmes entrepreneurs établies (segment 3) paient une formation ou du conseil en techniques de marketing, les cours de couture destinés aux femmes sans emploi (segment 1) devront être co-financés par une agence donatrice ou une agence pour l'emploi (voir **Mise en œuvre, Section 2.1.2**).

3.2 Différenciation des produits/services



Introduction

Un prestataire de services ne propose généralement pas **un seul service à un seul segment de clientèle**, mais dispose normalement d'une **gamme de services destinés à différents segments de clientèle**. Les différents produits ou services peuvent être différenciés tout au long du **cycle de vie des produits**. Toutefois, le développement ou la modification de nouveaux services est à la fois coûteuse et laborieuse. Par conséquent, il est important pour le prestataire de services de disposer par ailleurs de services déjà introduits avec succès sur le marché et pouvant soutenir financièrement le développement et les ventes initiales plus faibles d'un service récemment développé ou modifié.

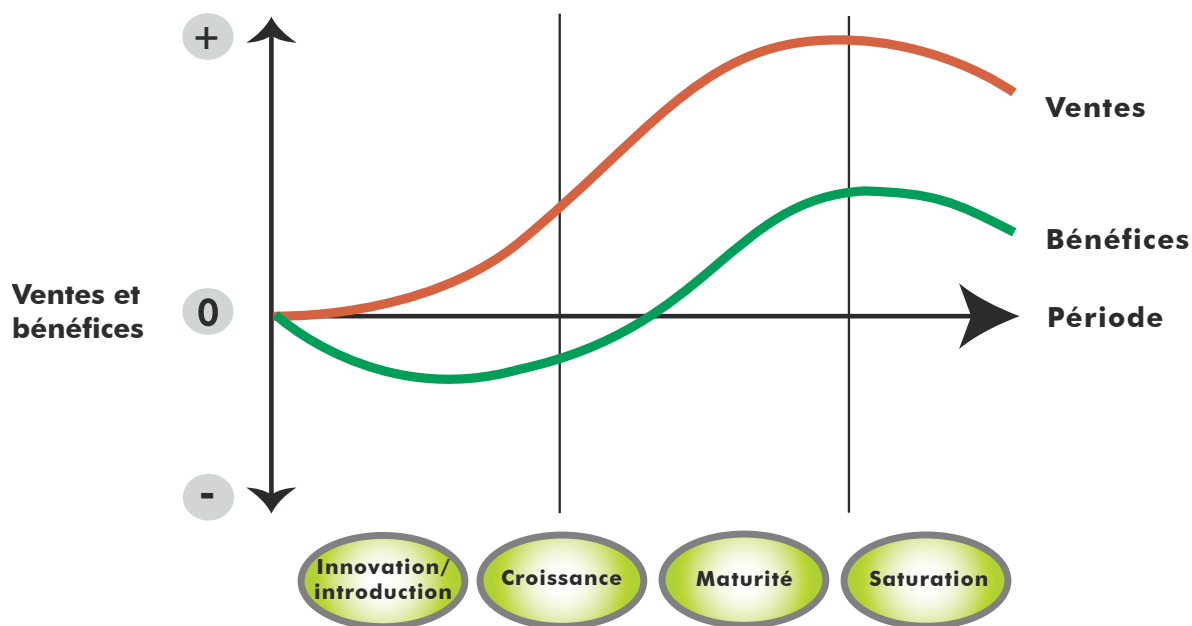


Aspects clés

Les **phases du cycle de vie d'un produit** sont les suivantes¹⁹ :

1. **Phase d'innovation** : l'organisation ou l'entreprise développe un nouveau service ou modifie un service existant afin de satisfaire aux besoins spécifiques d'un segment de marché donné. Par exemple, une société de conseil développe un nouveau service tel qu'une " offre globale d'accès aux marchés ", destiné aux femmes entrepreneurs. Une phase d'innovation se caractérise généralement par des barrières à l'entrée élevées, un nombre limité de **concurrents et un produit extrêmement différencié**.
2. **Phase de croissance** : si le marché accepte le service, ce dernier entre en phase de croissance. Le prestataire s'efforce d'améliorer le service et de le proposer à un moindre coût. A ce niveau, les concurrents seront désireux de copier le service alors même que les ventes du prestataire commenceront à augmenter. Si un nombre croissant d'entreprises concurrentes proposent un produit similaire, la différenciation du produit en question diminue.
3. **Phase de maturité** : au fil du temps, un nombre croissant de clients utilisent le service et un nombre croissant de prestataires proposent ce type de service.
4. **Phase de saturation** : cette phase intervient lorsque la demande décline. Les prestataires doivent alors commencer à introduire de nouveaux services ou à cibler de nouveaux segments de clientèle.

Figure 11 : Rentabilité et cycle de vie du produit



Approches pratiques

Si, par exemple, un prestataire propose trois services arrivés en phase de maturité (une société de conseil privée vendant à profit des services de conseil en marketing, des ateliers dédiés aux plans d'affaires et des études de marché) et qu'il a identifié une nouvelle niche de marché (des ateliers de gestion commerciale destinés à des micro-entreprises gérées par des femmes), le développement de ce nouveau service peut être financé (intégralement ou au moins partiellement) par les services déjà en phase de maturité.

¹⁹ Kotler, Philip, 1999.

3.3 Renforcement des capacités



Introduction

Le renforcement des capacités d'**organisations partenaires** dans le cadre de programmes PEF et PPE s'adresse généralement aux prestataires de services privés, aux organisations professionnelles, telles que des associations et des chambres de commerce, aux groupes d'entraide et, dans une moindre mesure, aux institutions étatiques. Ce type d'assistance vise à améliorer l'efficacité, les compétences et la viabilité de ces organisations locales dans le but d'améliorer leurs services ou d'élargir leur groupe cible ou, dans certains cas, d'établir de nouvelles organisations ou de développer de nouveaux réseaux d'organisations.

Les différentes possibilités d'appui institutionnel à l'attention de divers types d'organisations sont présentées dans la **Partie II, Section J**.

Les **prestataires de services d'appui aux entreprises** ne considèrent pas le segment de marché féminin comme une niche de marché rentable, car ils privilégient les entreprises de plus grande taille (souvent gérées par des hommes) ou ne sont simplement pas conscients de la demande potentielle des femmes entrepreneurs. Bien souvent, les prestataires disposés à offrir des services au segment de marché féminin ne disposent pas des équipements nécessaires ou ne sont pas en mesure de garantir la viabilité commerciale de leurs services aux femmes entrepreneurs. Dans ce cas, une assistance peut encourager ces prestataires à offrir des services à ces nouveaux segments de clientèle.

Parfois, le seul moyen de procéder à la mise en œuvre d'un programme PEF avec un partenaire local existant consiste à collaborer avec des organisations non gouvernementales ou d'autres institutions privées qui ne disposent pas toujours des capacités nécessaires à la planification et à la gestion de programmes entrepreneuriaux. Néanmoins, ces organisations ont souvent l'avantage de la connaissance, ont accès à des groupes cibles PEF (groupes de femmes et start-ups) et sont dotées de structures jusque dans les zones rurales les plus reculées.

De nombreux **organismes d'entraide et organisations professionnelles** ont besoin d'une assistance institutionnelle considérable pour pouvoir mettre en œuvre des programmes entrepreneuriaux ou fournir à leurs membres des services déterminés par la demande. Une assistance est nécessaire pour identifier des opportunités en termes d'investissement et/ou de transfert de technologie, formuler et filtrer des profils et des propositions de projets entrepreneuriaux, identifier des partenaires, mener des transactions en matière d'investissement et de technologie et assister les entreprises en termes de compétences en gestion commerciale et techniques.



Aspects clés

Quels instruments peuvent être utilisés en vue de renforcer les capacités ?

Les **capacités peuvent être renforcées** via :

- Un accompagnement et des recommandations (conseil, assistance technique)
- Une formation (du personnel et de la direction ou des membres [dans le cas d'ONG ou d'associations])
- Un soutien financier (co-financement de projets spécifiques)

De plus en plus, la relation entre l'organisation locale (qui bénéficie d'un soutien institutionnel) et de l'agence homologue (le facilitateur ou l'agence d'exécution) est d'ordre commercial, impliquant une relation contractuelle et des rôles clairement définis entre les deux partenaires.



Approches pratiques

A quel niveau renforcer les capacités ?

Le **renforcement des capacités** peut privilégier les domaines suivants au sein des organisations :

Capacité organisationnelle : développer une vision commerciale et une stratégie d'entreprise en identifiant un groupe cible en tant que client. Les services sont proposés à un prix donné, quels que soient les inconvénients pour les clients. Par exemple :

- Assistance au développement de stratégies de marketing et de tarification

Capacité de gestion : pérenniser l'existence de l'organisation en fonction des performances. Par exemple :

- Assistance à l'élaboration de la structure administrative au sein des unités et services commerciaux
- Assistance à la formation du personnel : formation en gestion, formation technique, techniques de conseil, techniques pédagogiques (méthodologies de formation)
- Assistance à la formulation et au filtrage de propositions de projets/d'idées commerciales
- Assistance à la mise en œuvre et au suivi de projets

Capacité technique : développer de nouveaux produits en réponse à l'évolution des besoins et de la demande. Par exemple :

- Assistance à la formation du personnel
- Assistance via la participation aux coûts d'investissement inhérents au développement de produits

Capacité financière : développer des relations en facturant des services, en diversifiant les ressources, en réalisant des économies d'échelle et en réduisant les coûts. Par exemple :

- Assistance dans la recherche de partenaires adéquats (par exemple, partenariats stratégiques)



Exemple

Exemple 10 : Pourquoi collaborer avec des organismes d'entraide ? (ONUDI Amérique Centrale)

L'ONUDI met en œuvre un programme intitulé " Développement intégré des ressources humaines chez les femmes entrepreneurs dans la transformation agro-alimentaire en Amérique Centrale ". Les groupes cibles principaux sont les groupes de femmes des zones rurales pauvres et isolées. Des cours techniques et de gestion leur sont dispensés afin de mettre en œuvre des projets simples générateurs de revenus. L'ONUDI n'ayant pas été en mesure de trouver des organismes de formation et de conseil locaux capables de ou disposés à intervenir dans ces zones reculées, des partenaires ecclésiastiques ont été choisis pour mettre en œuvre ces projets. La première étape a consisté à dispenser une formation approfondie en gestion et à fournir une assistance au personnel du partenaire. Les partenaires ecclésiastiques présentent un avantage dans la mesure

où ils sont actifs dans les zones pauvres et reculées depuis un certain temps ; par conséquent, ils connaissent très bien la situation précaire des groupes cibles. Ce type de collaboration présente cependant un inconvénient ; en effet, l'Eglise est associée à la réalisation d'objectifs et de programmes sociaux. Ceci rend la mise en œuvre et l'acceptation d'un tel partenariat difficiles dans les secteurs plus orientés marché.

L'exemple ci-dessus indique clairement que plus le fossé entre l'activité principale du partenaire local et les objectifs du bailleur est grand, plus le partenaire doit bénéficier d'apports pour être à la hauteur de la tâche à effectuer. C'est l'une des raisons pour lesquelles l'analyse et la sélection rigoureuse d'organisations partenaires (voir **Planification, Section 5**) sont des conditions sine qua non à la mise en œuvre de programmes PEF.

4 Stratégies des bailleurs et agences pour améliorer les services destinés aux femmes



Introduction

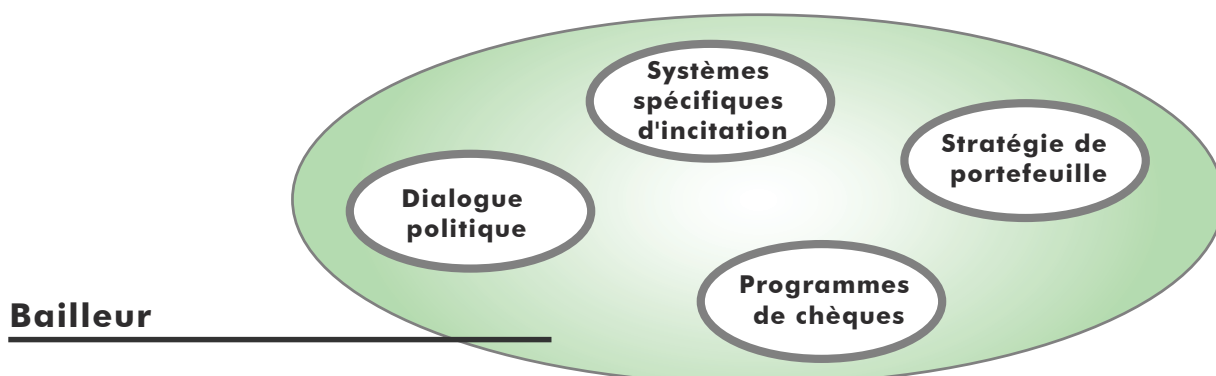
Malgré l'importance croissante des femmes dans l'apport d'un revenu familial ainsi que dans les processus de développement économique, leur accès à des services d'appui reste plus souvent une décision du bailleur qu'une stratégie commerciale du prestataire.

En matière de genre, les réactions des partenaires locaux résultent souvent des idées des bailleurs et ne se fondent pas sur leurs propres intérêts commerciaux. Or, parfois, ces partenaires se sentent submergés par les préoccupations politiques des bailleurs - genre, écologie, travail des enfants, SIDA - et les rejettent en bloc.

L'existence au sein du pays hôte d'un intérêt politique pour le développement des activités économiques des femmes et d'un environnement macro-économique favorable aux femmes entrepreneurs est une condition essentielle à la mise en œuvre de programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin et de promotion des petites entreprises équilibrés entre hommes et femmes. A cet égard, les bailleurs et les agences peuvent apporter leur contribution.

La **figure 12** illustre quelques instruments et approches permettant d'accroître la participation des femmes aux programmes PPE et de mettre en œuvre de façon efficace des programmes PEF. Ceux-ci sont décrits ci-après.

Figure 12 : Instruments du bailleur



4.1 Programmes de chèques (" vouchers ")

Ces programmes résultent des recommandations en matière de BDS, lesquelles conseillent aux bailleurs de se concentrer non plus sur l'appui aux prestataires de services mais plutôt sur le développement de marchés où différents prestataires privés rentables pourraient proposer des services de qualité à un prix abordable. Le système des chèques est un modèle axé sur la demande qui poursuit les objectifs suivants :

- Augmenter la demande de services
- Stimuler l'offre d'une plus large variété de services de meilleure qualité
- Favoriser le développement d'un marché pérenne pour les services



Définition

Un chèque, ou coupon, possède une valeur compensant le coût de la formation. Les femmes entrepreneurs se voient remettre un coupon d'une valeur donnée. Rajoutant ensuite une somme en liquide de leur propre poche, elles l'utilisent pour payer le prestataire de services (de préférence un formateur privé) pour la formation en question. Une fois la formation terminée, les prestataires rendent les coupons à l'organisation émettrice (normalement l'agence d'exécution) en échange d'espèces²⁰.

La stratégie est de fournir des informations et des subventions temporaires à des entrepreneurs qui ne font généralement pas usage de services (par exemple, les femmes entrepreneurs ou les femmes démarrant une entreprise) et de les mettre en relation avec des prestataires qui ne desservent pas habituellement ce segment de clientèle.

Les principales composantes d'un programme de chèques et les étapes pour le mettre en œuvre sont présentées dans la **Partie II, section K**.

²⁰ Direction du développement et de la coopération, PPE Document thématique n°5, 2000.



Aspects clés

Ces systèmes de coupons n'étant pas utilisés depuis longtemps dans les programmes PPE, leurs implications ne sont pas encore entièrement connues. Nous allons néanmoins aborder quelques-uns de leurs avantages et inconvénients dans le contexte des programmes PEF en soulignant les enjeux et les problèmes qui nécessitent une attention particulière :

Risque :

Les chèques réduisent le risque encouru par le prestataire lorsqu'il fournit un produit à un segment de consommateurs inconnu (les femmes). Ils limitent également celui encouru par les femmes lorsqu'elles payent pour un service dont elles ne font pas habituellement usage. A cet égard, ils peuvent stimuler le développement de services spécifiques, favorisant ainsi l'apparition de nouvelles technologies et d'approches pédagogiques innovantes.

Quantité ou qualité ?

Si les coupons peuvent être considérés comme un outil destiné à accroître le nombre de personnes (de femmes) participant aux formations, on connaît moins leurs effets sur la qualité des formations et le développement des prestataires (formation des formateurs, par exemple). Les dispositifs de chèques devraient donc inclure ou être complétés par de tels éléments.

Choix du secteur :

De toute évidence, le pourcentage de femmes participant à un programme de chèques dépend, entre autres, du type d'instituts de formation sélectionnés. Si, par exemple, il s'agit d'instituts dispensant des cours liés à la mécanique et à l'électricité, la participation des femmes demeure généralement faible. Les coupons entraînent alors une forte augmentation de la présence des femmes dans les instituts qui enseignent des techniques traditionnellement féminines, comme la coiffure. Ils ont moins d'impact sur l'inscription des femmes auprès d'instituts enseignant des disciplines rattachées à des secteurs à plus forte croissance, où la plupart des étudiants restent des hommes.

Diagnostic sectoriel du marché / Tendances du marché du travail :

Il est important de connaître le potentiel de différents secteurs et sous-secteurs en matière de création d'emploi (salié ou non) et de réussite commerciale. C'est pourquoi les analyses décrites au chapitre 6 sont essentielles dans le cadre des programmes de chèques, afin que les femmes ne restent pas cantonnées à des secteurs à faible croissance et moins rentables. Ces programmes doivent ainsi s'appliquer à des **domaines innovants à fort potentiel de croissance** ainsi qu'à des professions traditionnellement moins féminines, auxquelles les femmes ont donc moins facilement accès (voir **Planification, 3-6**).

Viabilité :

Il n'existe pas encore suffisamment de preuves quant à la viabilité des programmes de chèques. Ceux-ci subventionnant les transactions entre consommateurs et prestataires, il est évident que le comportement des deux parties s'en trouve modifié : les consommateurs attendent des prix inférieurs, les prestataires des prix supérieurs. La question cruciale est alors de savoir si les consommateurs continueront à acheter le service et si les prestataires continueront à l'offrir une fois le programme terminé.

Pourquoi se limiter à la formation ?

Les chèques sont essentiellement utilisés pour des formations, mais peuvent également servir à payer du conseil et des stages ou à renforcer les capacités du prestataire. Les publications sur le sujet se limitent aux expériences en matière de formation. Dans le cadre des programmes PEF, il serait utile de mettre au point des programmes de chèques qui se concentrent sur des services répondant à une demande précise, comme du conseil ou le renforcement des capacités des prestataires.

Un exemple de programme de chèques est présenté ci-dessous.

**Exemple****Exemple 11 : Programme de chèques, Swisscontact Bolivie**

Dans le cadre de son programme de promotion des PME, Swisscontact a mis en œuvre un dispositif de chèques à Sucre en octobre 2000. Bien que les femmes y soient très présentes dans les micro et petites entreprises (lesquelles constituent près de 100 % de toutes les sociétés) et que la demande de BDS émanant des femmes soit élevée, la plupart de ces services sont orientés vers des secteurs à forte participation masculine. Néanmoins, le programme de chèques ne visait pas spécifiquement la demande des femmes. En fait, ses **objectifs** étaient les suivants :

- Amélioration des connaissances concernant les BDS déjà demandés, afin d'en générer de nouveaux
- Intensification de la concurrence entre les prestataires de BDS, afin d'augmenter la qualité des BDS et de répondre mieux à la demande
- Augmentation de la transparence des BDS proposés, afin de stimuler la demande

Trois types de coupons ont été distribués :

- 3 000 **coupons PME** à toutes les PME de Sucre et des environs (aux hommes et femmes, aux secteurs formels et informels, aux micro-entrepreneurs et employés de tous les secteurs de production et de services)
- 1 000 **coupons destinés spécifiquement au secteur du tourisme** (pour des croisements avec le projet de promotion du tourisme mené par Swisscontact en Bolivie)
- 1 000 **coupons " libres "** à toutes les PME pour que celles-ci fassent la demande de BDS qui n'étaient pas (encore) disponibles sur le marché local

D'octobre 2000 à décembre 2001, sur plus de 4 000 coupons distribués, 2 690 furent utilisés pour des formations techniques ou en gestion dans les domaines suivants : industrie alimentaire, tapisserie, industrie du vêtement, comptabilité et finance, droit et écologie, marketing, métallurgie, administration, électricité, services d'information et assistance technique.

Les coupons " libres " furent utilisés pour des cours en coiffure et en tourisme.

Les résultats du programme à ce jour peuvent se résumer comme suit :

- Les coupons améliorent l'accès des PME (essentiellement des femmes) aux BDS : auparavant, 90 % des femmes entrepreneurs n'avaient jamais suivi de formation avant de créer leur entreprise. Grâce aux coupons, 55 % de femmes et 45 % d'hommes ont eu recours à des BDS.
- Les coupons améliorent les connaissances des PME : initialement, 90 % d'entre elles ignoraient les types de BDS offerts par les différents prestataires et ne savaient pas ce qu'était un programme de chèques. Au bout d'un an, 64 % possédaient ces informations.
- Les coupons élargissent l'éventail des BDS offerts.

Si ce programme de chèques a surtout voulu développer le marché des BDS dans son ensemble, sans viser spécifiquement à en faciliter l'accès aux femmes, il a tout de même entraîné une nette augmentation du nombre de femmes ayant recours à ces services. On voit ainsi qu'un programme de chèques peut accroître l'intérêt des femmes pour les BDS ainsi que l'utilisation qu'elles en font.

4.2 Stratégie de portefeuille



Aspects clés

Cette approche peut aider à surmonter le fait que les prestataires ne considèrent pas les femmes entrepreneurs comme un segment du marché. Il n'est guère réaliste de penser qu'un prestataire puisse être "forcé" de desservir un groupe cible donné simplement parce que le bailleur en a émis le souhait. Bien entendu, chaque prestataire possède certaines compétences centrales ainsi qu'une gamme de services donnée s'adressant à un groupe cible particulier. Ainsi, si les compétences et les services d'un prestataire s'orientent vers un domaine essentiellement masculin, comme celui de l'industrie forestière au Chili, le marché des femmes entrepreneurs ne s'imposera pas de lui-même aux yeux de ce prestataire.

C'est pourquoi il est plus efficace pour un bailleur ou une agence d'exécution d'identifier les organisations desservant réellement des segments du marché où les femmes sont représentées.

Par exemple, au sein d'un portefeuille de 12 prestataires ou partenaires locaux travaillant main dans la main avec une agence d'exécution, la stratégie de portefeuille consiste à identifier un certain nombre de partenaires (5, par exemple) possédant les capacités et l'expérience nécessaires pour servir des groupes de femmes. Il en résulterait une approche plus ciblée, qui éviterait d'avoir à forcer un prestataire donné à desservir un segment qui n'entre peut-être pas dans ses capacités ou ne l'intéresse pas.



4.3 Systèmes spécifiques d'incitation pour les prestataires de BDS

Un autre moyen d'accroître l'intérêt des prestataires pour des groupes cibles auxquels ils n'avaient pas songé auparavant (les femmes entrepreneurs, par exemple) est de leur faire prendre conscience de l'existence de ces segments de clientèle et de stimuler leur attention pour ces derniers.

Au Népal, Swisscontact propose de telles incitations à des prestataires locaux de BDS afin d'augmenter la demande de BDS émanant des femmes et, par conséquent, de stimuler l'offre de ces BDS par des prestataires privés, des organisations professionnelles et des ONG.



Exemple

Exemple 12 : Système spécifique d'incitation, Swisscontact Népal

Le programme PPE de Swisscontact (SC) au Népal a pour objectif d'améliorer la compétitivité à long terme des PME principalement grâce au développement d'un marché pérenne des BDS. La situation du marché népalais des BDS au début du projet peut être décrite comme suit :

- Distorsion de concurrence importante générée par des services gratuits
- Nombre très restreint de prestataires de BDS

Compte tenu de ces circonstances, il fallait démontrer aux prestataires le potentiel des BDS afin d'éveiller leur intérêt pour ce marché. C'est ce qui est entrepris actuellement par le biais d'un système d'incitation lequel consiste à verser aux prestataires une contribution financière dès lors qu'ils fournissent un service à une PME. Les sommes sont fonction du nombre de clients.

Dans le cadre de la promotion de l'entrepreneuriat féminin, l'objectif principal est d'appuyer les prestataires qui contribuent au développement et à l'offre de BDS adaptés aux femmes et qui font connaître ce segment particulier de marché. Les prestataires intéressés peuvent devenir partenaires du programme de coopération fonctionnant sur la base des incitations.

SC apporte au système d'incitation les contributions suivantes :

- Offrir une assistance technique permettant de fournir aux femmes des BDS nouveaux ou adaptés
- Aider à la commercialisation des BDS auprès des femmes entrepreneurs
- Renforcer les capacités des prestataires pour qu'ils puissent s'occuper de femmes entrepreneurs
- Analyser la demande
- Identifier/développer des services rentables pour les femmes entrepreneurs (les idées et concepts qui en découlent sont vendus aux prestataires, lesquels sont censés vendre aux femmes entrepreneurs)
- Susciter une prise de conscience parmi les parties concernées, mettre en réseau
- Préconiser et soutenir activement un dialogue politique
- Assurer une coordination entre les bailleurs de fonds

Jusqu'ici, les principaux enseignements tirés sont les suivants :

- *Le renforcement des capacités des prestataires demande beaucoup de temps. Il est donc préférable de choisir des partenaires ayant uniquement besoin d'aide pour l'élaboration de nouveaux services plutôt que des partenaires ne possédant aucune connaissance de base sur les segments de marché féminins.*
- *Nombre de prestataires ne parviennent pas à créer des niches rentables au sein de secteurs donnés. Il convient donc de créer des BDS sectoriels dans le cadre des programmes PEF.*

Cet exemple est intéressant, car il agit sur deux plans essentiels pour améliorer l'accès des femmes aux services des programmes de promotion de l'entreprise. Tout d'abord, il encourage les prestataires à desservir de manière spécifique le segment de marché féminin. Ensuite, il augmente la demande des femmes envers ces services particuliers et accroît la rentabilité des clientes pour les prestataires.

4.4 Interventions macro-économiques (dialogue politique)



Introduction

Les programmes PPE comprennent très fréquemment des mesures favorisant l'instauration d'un dialogue avec les autorités nationales ou régionales concernant les lois, les réglementations et d'autres questions administratives affectant le secteur des PME. C'est une façon de contribuer à un environnement plus favorable pour les PME. Ces programmes ne visent pas seulement à exercer un impact sur les micro, petites et moyennes entreprises ainsi que sur les organisations intermédiaires/prestataires de services mais veulent aussi influencer sur l'environnement réglementaire, juridique et macro-économique.

En outre, l'environnement macro-économique joue un rôle essentiel pour le développement des activités des femmes entrepreneurs et devrait être l'un des éléments clés des programmes PEF. A défaut, ceux-ci n'auront qu'un impact limité sur les conditions qui empêchent les femmes d'accéder au statut d'entrepreneurs.

Si la plupart des interventions politiques ne sont pas discriminatoires envers les femmes entrepreneurs (par exemple, la simplification des procédures administratives pour créer une entreprise s'avère positive pour les femmes comme pour les hommes), elles ne prêtent aucune attention particulière aux besoins des femmes entrepreneurs. C'est pourquoi il est nécessaire de comprendre l'environnement économique, réglementaire et socio-culturel des femmes entrepreneurs afin d'éliminer les obstacles qu'elles rencontrent.



Aspects clés

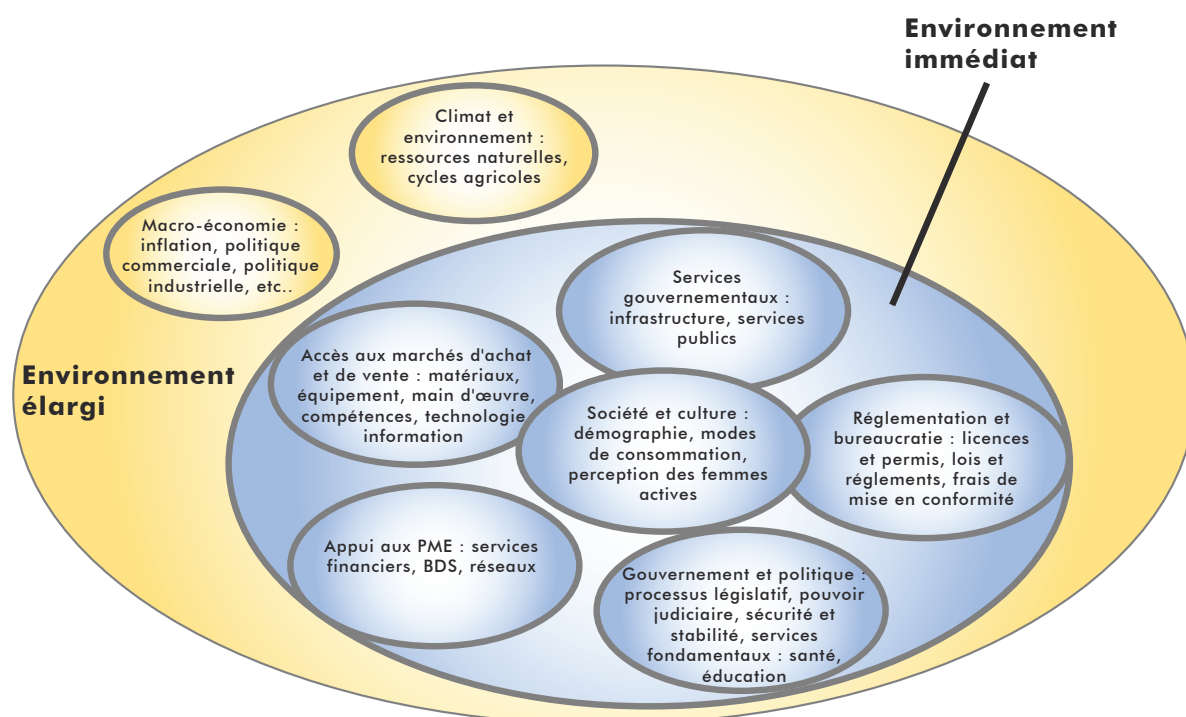
Plusieurs études ont révélé que le développement des activités économiques des femmes était souvent entravé par des contraintes juridiques, sociales et culturelles qui les empêchent de réussir en tant qu'entrepreneurs.

Parmi ces contraintes, les plus fréquentes sont les suivantes :

- Les femmes doivent avoir l'accord de leur mari pour toute opération juridique ou financière
- Les femmes n'ont pas de droits à la propriété, donc pas de garantie, ce qui les exclut du crédit
- Les femmes sont sous-représentées au niveau des postes politiques clés et ont donc moins d'opportunités de faire valoir leurs droits légaux
- La société accepte mal que les femmes deviennent des entrepreneurs
- A travail égal, les femmes touchent un salaire inférieur
- Les femmes doivent mener de front vie familiale et vie professionnelle

Ces contraintes font souvent l'objet de débats lors de conférences ou dans différentes publications. Cependant, elles sont moins souvent à l'ordre du jour dans les programmes PEF ou PPE.

Figure 13 : Les femmes entrepreneurs et leur environnement²¹



²¹ D'après : Bissegger, Peter, 2000.

Comme le montre la **figure 13**, l'environnement macro-économique peut être subdivisé en un environnement plus large, généralement non touché par les interventions du programme, et un environnement immédiat, sur lequel un programme PEF peut influencer. Les zones bleues indiquent les domaines pouvant faire l'objet d'une intervention macro-économique dans le cadre des programmes PEF.



Approches pratiques

Ces interventions sont répertoriées dans la liste ci-dessous. Elles aident à créer un environnement plus favorable pour les femmes entrepreneurs.

- Lancer des interventions concrètes au **niveau local, communautaire ou régional** pour les programmes PEF mis en œuvre dans des zones rurales et/ou associés à des programmes de développement communautaire.
- Inviter le personnel administratif des municipalités chargé du développement des PME à des activités impliquant des femmes entrepreneurs (comme des séminaires ou des foires) afin de les **sensibiliser** à la situation des femmes dans le monde professionnel.
- Dispenser des **formations et des conseils** au personnel administratif des municipalités afin de lui présenter les problèmes et les contraintes affectant les femmes entrepreneurs, le motivant ainsi à élaborer et à mettre en œuvre des mesures et procédures adéquates au sein des municipalités.
- Prodiguer des **conseils** aux municipalités pour la mise au point de mesures juridiques et bureaucratiques réduisant les contraintes pesant sur les femmes entrepreneurs.
- Encourager les municipalités à créer un **“ guichet spécial ”** auprès duquel les femmes entrepreneurs et les groupes peuvent trouver des conseils et des informations.
- **Renforcer les capacités** des groupes de pression féminins et des groupes d'intérêt locaux œuvrant pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin.
- Appuyer la **création et le développement de réseaux** regroupant des associations professionnelles, des groupes de pression, des entreprises et autres entités composées de femmes.
- Aider à planifier et à organiser des **congrès** régionaux/nationaux ou d'autres manifestations évoquant les problèmes et les enjeux propres aux femmes entrepreneurs.
- **Etudier** les sujets ayant trait à la promotion des femmes entrepreneurs afin d'étayer le dialogue politique à l'aide de données quantitatives et qualitatives.

Ces idées vont au-delà du “ dialogue politique ” habituel, lequel se résume souvent à une table ronde réunissant des agences d'exécution. Egalement importante, la **coordination des bailleurs** s'effectue dans certains pays essentiellement dans le but d'échanger des informations. Dans le cas de la promotion de l'entrepreneuriat féminin, il serait judicieux, tout particulièrement en cas de budget serré, que les bailleurs et les agences d'exécution aillent jusqu'à coordonner leurs activités et ainsi compléter leurs interventions respectives.

On ne trouve guère de documentation concernant la mise en œuvre pratique d'interventions macro-économiques concrètes. Un phénomène surprenant si l'on considère le nombre considérable d'études publiées sur les normes sociales et culturelles, les cadres juridiques et réglementaires et les questions économiques (comme la division du travail selon le genre) freinant le développement des activités économiques des femmes. Cette situation devrait changer si les bailleurs et les agences d'exécution inscrivent réellement la promotion des femmes entrepreneurs dans leur programme et leurs politiques.

SUIVI D'UN PROGRAMME



1 Introduction

Le cycle de projet se termine par le suivi régulier du programme de promotion mis en place. Les acteurs d'un programme étant différents, la mesure des performances revêt pour chacun d'eux un intérêt distinct. Pour les **organisations partenaires**, la mesure des performances est un outil de gestion destiné à surveiller le niveau de satisfaction des femmes entrepreneurs et à répondre aux modifications de la demande en élaborant des services différents, meilleurs ou innovants. Pour les **agences d'exécution**, en revanche, il peut s'avérer plus important de mesurer le développement institutionnel et les performances de leurs organisations partenaires. Enfin, les **baillleurs** auront peut-être davantage à cœur d'étudier l'utilité du programme dans l'atteinte d'objectifs sociaux et économiques plus larges, comme la réduction de la pauvreté et la création d'emploi.

Actuellement, le Comité des bailleurs de fonds pour le développement des petites entreprises travaille à l'élaboration d'un dispositif de mesure des performances, dans le but d'établir des normes compatibles avec les programmes de BDS²². De nouvelles méthodes de suivi et un certain nombre d'indicateurs sont encore en phase de test sur le terrain. Une fois les résultats connus, ces indicateurs pourront, au besoin, être adaptés et s'appliquer aux programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin (PEF).

Seuls quelques aspects clés du suivi des programmes PEF sont résumés ci-dessous. Pour des formulaires et des fiches de travail détaillés, reportez-vous à la **Partie II, section L**.



Définition

Le suivi peut se définir comme une observation continue réalisée grâce à la collecte systématique de données pertinentes. Il fournit ainsi aux acteurs d'un programme des indicateurs sur l'avancement de leurs objectifs ainsi que sur les processus et l'impact²³.

2 Que mesurer ?



Introduction

Différents aspects d'un programme PEF peuvent ou doivent être mesurés : de son **développement**, qui intéresse bien sûr le bailleur et l'agence d'exécution, à ses **retombées directes et indirectes** sur les groupes cibles, les organisations partenaires et l'environnement macro-économique. Il est important de souligner que l'acte de mesurer implique d'effectuer une **comparaison entre la situation avant et après une intervention**.

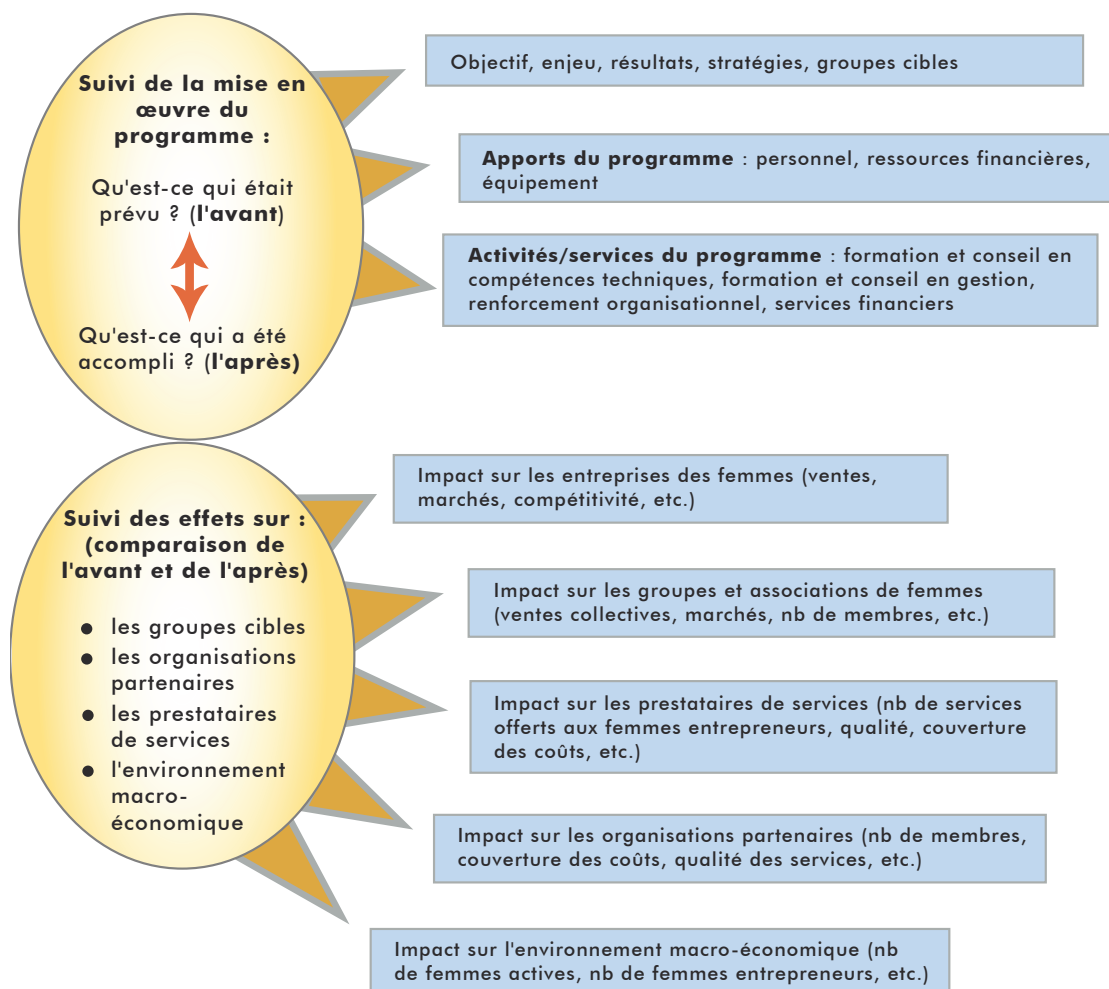
La situation **avant** une intervention est étudiée en collectant des **données de référence** à l'aide des outils décrits au chapitre **A " Planification d'un programme "** : évaluation des groupes cibles, de leurs demandes et de leurs idées commerciales, des secteurs dans lesquels ils sont actifs, du marché du travail et des organisations partenaires. La situation **après** l'intervention, c'est-à-dire les effets des activités et services du programme sur le groupe cible, est révélée par le biais d'indicateurs, tels que le volume des ventes, la part de marché, la diversité et la qualité des produits.

²² Comité des bailleurs de fonds pour le développement des petites entreprises, 2001.

²³ DDEZA Direction pour le développement et la coopération (Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit), Département évaluation & contrôle, 2002.

La Figure 14 illustre les aspects mesurables d'un programme PEF.

Figure 14 : Suivi d'un programme PEF



Les zones jaunes indiquent les domaines mesurés dans le but d'étudier le développement du programme. Les zones bleues, quant à elles, représentent les domaines servant à analyser l'impact et les effets du programme sur les groupes cibles, les organisations partenaires, les prestataires de services et l'environnement macro-économique.



Aspects clés

Selon les objectifs du programme, la mesure de son **développement** comprend les éléments suivants :

- Mesure de la **portée** des activités du programme - nombre et taille des entreprises gérées par des femmes touchées par le programme
- Mesure du **rapport coût-efficacité** des activités du programme
- Mesure de la **viabilité** des prestataires de BDS/organisations partenaires
- Mesure du **développement du marché** (dans le cas où le programme PEF a pour objectif stratégique l'accès des femmes au marché des BDS)

Selon les objectifs du programme, les **effets et impacts sur les organisations partenaires** (associations et groupes de femmes) sont déterminés comme suit :

- Mesure du nombre de membres
- Mesure du montant des ventes collectives, de la part de marché
- Mesure de la qualité des services
- Mesure du recouvrement des coûts des services

Dans la **Partie II, section L.1**, vous trouverez une fiche de travail détaillée comportant des questions et des indicateurs destinés à mesurer le développement d'un programme.

Selon les objectifs du programme, les effets et impacts sur les prestataires de services sont déterminés comme suit :

- Mesure du nombre de services fournis aux femmes entrepreneurs
- Mesure de la qualité des services fournis aux femmes entrepreneurs
- Mesure du chiffre d'affaires résultant de la vente de services à des femmes entrepreneurs

Selon les objectifs du programme, les effets et impacts sur le groupe cible sont déterminés comme suit :

- Mesure de l'évolution des résultats (chiffre d'affaires, bénéfices, part de marché, etc.)
- Mesure du contrôle des femmes sur les revenus
- Mesure de la demande de services émanant des femmes et de leur accès à ces services
- Mesure des résultats indirects, comme la réduction des contraintes liées à l'environnement professionnel

Dans la **Partie II, sections L.2 - L.5**, vous trouverez des formulaires et des fiches de travail détaillés servant à mesurer les effets et impacts sur les groupes cibles, les organisations partenaires et les prestataires de services. D'ordre général, ceux-ci peuvent être adaptés aux conditions locales.

3. Comment mesurer ?



Introduction

Les instruments de mesure et leur fréquence d'utilisation varient selon que l'on mesure des activités ou des services, des effets sur des groupes d'utilisateurs, ou un programme dans son ensemble. Ainsi, certaines activités d'un programme peuvent être analysées à un rythme mensuel en comparant les prévisions aux résultats obtenus. Un programme entier, en revanche, fera plus probablement l'objet d'une évaluation semestrielle ou annuelle, complétée par des **études d'impact** et des **analyses** dans certains domaines d'observation s'étalant sur un cycle de plusieurs années.

Les programmes PEF n'exigent pas nécessairement de "nouvelles" techniques et instruments de suivi. En effet, les formulaires utilisés pour les programmes de promotion des petites entreprises (PPE) peuvent tout simplement être modifiés pour prendre en compte la dimension genre.



Aspects clés

Le suivi contribue au contrôle et à l'orientation des **processus** et de leurs **résultats**. La principale **condition** est qu'il soit mené de manière régulière et systématique. Pour ce faire, il faut connaître au préalable les ressources humaines et financières disponibles pour le suivi et, au besoin, adapter les instruments de suivi en conséquence.

Quel que soit le modèle de suivi retenu, il est important de l'appliquer avec régularité, en commençant par une analyse de base au début du projet puis en observant le développement au fil du temps. La collecte systématique des données au cours du cycle de projet implique la création d'une **base de données**.

Par ailleurs, il est essentiel de mettre au point des **définitions standard** pour des notions comme la taille de l'entreprise (micro, petite et moyenne entreprise) ou son emplacement (rurale ou urbaine) ainsi que pour des termes comptables, comme le ratio d'autofinancement, de manière à disposer d'une base de comparaison commune à plusieurs organisations partenaires et programmes. Pour comparer les performances de groupes cibles, de partenaires ou de programmes entiers de manière objective, tout **biais** de la part de la personne chargée de l'étude d'impact ou dans la technique de mesure doit être évité.

Le suivi peut se fonder sur des **indicateurs quantitatifs et qualitatifs**. Plus ceux-ci sont quantitatifs et précis, plus il est aisé de les exploiter. Ceci est en accord avec la tendance des praticiens qui consiste à recentrer les schémas des programmes (la série logique d'événements par laquelle les stratégies du programme produisent des résultats) ainsi que les indicateurs de performances et les systèmes qui se basent sur ces schémas.

La liste ci-dessous présente quelques conseils pour l'évaluation et le contrôle de programmes. D'ordre général, ils peuvent aussi s'appliquer aux programmes PEF²⁴ :

- **Partage de valeurs communes** : la coopération avec des organisations locales présuppose de s'entendre sur des objectifs, des stratégies, des performances, des risques et des facteurs de réussite. Ceux-ci sont généralement fixés dans un document de projet et un accord de coopération. Un exemple de document de projet est présenté dans la **Partie II, section L.5.1**. Respect mutuel, bon sens et réalisme sont essentiels pour tout partenariat.
- **Approche participative** : la prise en compte des différents points de vue des acteurs d'un programme permet d'en améliorer l'efficacité.
- **Définition des rôles et des responsabilités** : pour atteindre les objectifs communs fixés dans le cadre d'un partenariat, il est essentiel de définir avec précision les rôles et les responsabilités de chacun (voir l'exemple de document de projet, **Partie II, section L.5.1**)
- **Renforcement des capacités des partenaires** : le suivi aide les organisations partenaires locales à documenter leurs résultats, à tirer des enseignements et à orienter leurs activités en conséquence. Il contribue ainsi au développement organisationnel des partenaires (voir le chapitre **Mise en œuvre, section 3.3**).
- **Simplicité** : pour un suivi de qualité, il convient de se limiter à quelques indicateurs clés déterminants.

²⁴ DEZA Direction pour le développement et la coopération (Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit), Département évaluation & contrôle, 2002.



Éléments clés

Questions clés à se poser avant d'entamer le suivi d'un programme :

- ★ **Quel est le rapport entre les dépenses/le temps engagé(es) et le rendement (coût et bénéfice) ?**
Parfois, le temps et l'argent consacrés au suivi dépassent le rendement qu'on en retire. Une situation à éviter.
- ★ **Quelles informations acquises par le biais du suivi servent vraiment à orienter un programme ?**
Des informations trop nombreuses peuvent prêter à confusion. Mieux vaut se concentrer sur quelques informations clés spécifiques.
- ★ **Sommes-nous capables de traiter toutes les données acquises par le biais du suivi ?**
Les données doivent pouvoir être traitées par un personnel disponible pour cette tâche. A défaut, elles n'ont aucune valeur.
- ★ **Sommes-nous prêts à modifier en conséquence le programme si le suivi en indique une progression négative ou faible ?**
Le processus de suivi n'a de sens que s'il existe une volonté de modifier le programme dans le cas où le suivi indiquerait une progression lente ou inexistante.
- ★ **Nos partenaires contrôlent-ils leurs propres projets et activités ?**
L'organisation internationale ne doit pas être seule responsable du suivi. Les partenaires locaux devraient également, dans leur propre intérêt, assurer le suivi de leurs processus et projets.
- ★ **Comment pouvons nous collecter des données concernant des entreprises du secteur informel et, le cas échéant, comment pouvons-nous attribuer les changements au sein de ces entreprises à une intervention du projet ?**
Il s'agit là de l'un des enjeux majeurs auxquels les praticiens restent confrontés. L'étude actuellement menée par le Comité des bailleurs de fonds se penche sur la question.

Voici quelques **instruments et procédures simples de gestion de projet** permettant de contrôler les services et activités mis en œuvre par les organisations partenaires²⁵ :

- Remise régulière et ponctuelle de rapports de la part du partenaire
- Révision et traitement des rapports des partenaires quant au contenu et à la situation financière du projet
- Comparaison du développement du projet avec le plan d'action défini dans le document de projet
- Visites (programmées et impromptues) des organisations partenaires
- Inspection des activités des partenaires relevant du projet commun afin de vérifier leur application pratique
- Utilisation de fiches de suivi standardisées

²⁵ Gelhaar/ Schmidt, 1998.



Approches pratiques

Si le développement du projet ne correspond pas aux prévisions, il convient de prendre les mesures suivantes :

- Détection et identification de la déviation
- Analyse des causes de cette déviation
- Réaction à ces causes (proposition de solutions)
- Plan d'action
- Définition du personnel responsable
- Résolution du problème avec l'organisation partenaire

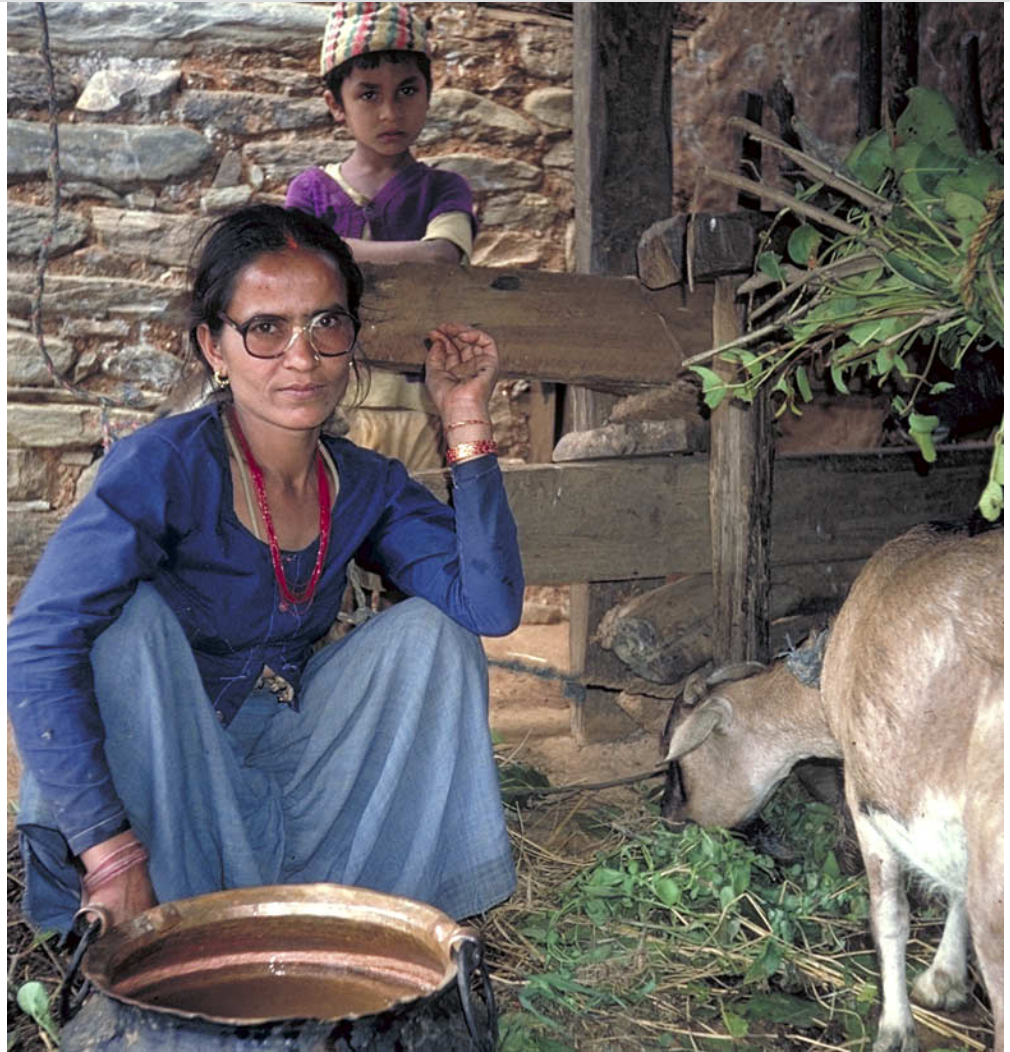
Une **documentation** bien conçue, en termes de mise en page et de contenu, importe tout autant que le suivi. En fait, elle doit résulter d'un suivi régulier ou en être le produit final. Dans le cas des programmes PEF, il est capital de disposer d'une documentation opérationnelle, soulignant les problèmes et les contraintes mais aussi montrant des exemples de développement positif, des éléments clés et des stratégies de réussite. D'autres praticiens auront ainsi accès à l'information et pourront reproduire les éléments éprouvés.

Le "**benchmarking**" (étalonnage comparatif) peut en outre être utilisé comme instrument de suivi complémentaire. Il consiste à comparer un programme avec d'autres programmes similaires afin de mieux juger les performances du premier. Le benchmarking peut porter sur les résultats, les processus et les retombées. Néanmoins, il sert généralement à comparer les résultats obtenus sur la base d'objectifs et de procédures de performance internes identiques. Son avantage est qu'il permet d'apprendre des expériences d'autrui.

Quel que soit le modèle de suivi retenu, les habituelles limitations budgétaires obligent la direction du programme à définir des priorités. Celle-ci doit donc décider de ce qu'il faut mesurer (le développement du programme ou l'impact sur les groupes cibles, par exemple) en fonction des objectifs majeurs du programme et des intérêts premiers des principaux acteurs concernés.



D RESUME



Résumé

L'ensemble des stratégies et des instruments évoqués ci-dessus sont étroitement liés les uns aux autres et s'avèrent déterminants pour une planification et une mise en œuvre réussies des programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin (PEF), même si leur degré d'importance peut varier selon les conditions locales. Les éléments clés sont une planification soignée, une mise en œuvre progressive et un suivi continu.

La plupart des interventions des programmes PEF étant assurées par des institutions locales, il est nécessaire de renforcer leurs capacités pour qu'elles puissent offrir aux femmes entrepreneurs les services d'appui requis. Il est également essentiel de stimuler la confiance en soi des femmes entrepreneurs par le biais de l'autonomisation, en suscitant une prise de conscience et en leur permettant d'accéder à des revenus et de les contrôler. Tout ceci, allié à des mesures œuvrant en faveur d'un environnement plus favorable aux femmes entrepreneurs, aidera les programmes à adopter une approche plus globale. Or une telle approche implique aussi d'accompagner les organisations partenaires et leurs groupes cibles féminins tout au long du cycle de projet, en assurant un suivi régulier et en prenant les mesures qui en découlent.

Tant que les femmes entrepreneurs seront encore considérées comme un " nouveau " groupe cible en matière de promotion des petites entreprises, il est important que les programmes apportent la preuve de leur succès aux femmes elles-mêmes, aux prestataires de services et aux bailleurs de fonds. En effet, de telles preuves peuvent stimuler d'autres actions en faveur des femmes. Ainsi, les premiers crédits accordés à des femmes et à des groupes de femmes se sont soldés par un bilan positif puisqu'ils ont affiché un taux de remboursement élevé. Ils ont alors encouragé nombre de bailleurs et d'institutions de microfinance à proposer des crédits aux femmes. Plus les résultats des programmes PEF sont concrets, plus ils exerceront un impact notable.

En suivant les étapes décrites dans ce manuel, les programmes PEF peuvent engendrer des résultats significatifs, comme un emploi féminin durable ou la réussite de femmes entrepreneurs, contribuant ainsi à réduire la pauvreté féminine.

BIBLIOGRAPHIE



Ouvrages de référence

Altenburg, Tilman:

Armut, Beschaeftigung und oekonomisches Wachstum; in: *Entwicklung und Zusammenarbeit*, 42/11, 2001. Unpubl.

Adhikary, Deepak, Rai, Amrit and Rajaratnam, Bala:

"Profile of Successful Women Entrepreneurs in South Africa: Gender Implications, International Experience and an Agenda for Action", GTZ, NTSIKA, UNDP, IBEC, April 1999. Unpubl.

Assael, Henry:

"Marketing Management: Strategy and Action", Kent Pub Co (Publisher), Boston, Massachusetts, 1999.

Batliwala, Srilata:

"Empowerment of Women in South Asia: Concepts and Practices", Asian-South Pacific Bureau of Adult Education and FAO Freedom from Hunger Campaign - Action for Development, New Delhi, (Second Draft), 1993. Unpubl.

Bissegger, Peter:

"KMU Politikdialog/ Eine Fallstudie. Erfahrungen im Rahmen des 'Share-Programmes' in Indonesien", Swisscontact, Jakarta, Dezember 2000. Unpubl.

Brendel, Christine, Herrera, Americo, and Nuñez, Gloria:

"Programa Modular de Capacitación en Gestión Empresarial con Enfoque Genero", COSUDE, MITINCI, GTZ, Swisscontact, Lima, 1999. Unpubl.

Cateora, Philip R.:

"International Marketing", 5th Edition, Homewood, Illinois, 1983.

Chen, Martha Alter:

"Beyond Credit: A Sub-Sector Approach to Promoting Women's Enterprises", Aga Khan Foundation Canada, Ottawa, Canada, 1996.

Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development:

"Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention", 2001 Edition, Washington DC, February 2001. Unpubl.

De Groot, Tezer Ulusay:

"Women and SME Evolution of UNIDO's Programme", UNIDO, Bern, June 1997. Unpubl.

DEZA Direktion fuer Entwicklung und Zusammenarbeit,

Sektion Evaluation & Controlling: "Leitlinien Evaluation & Controlling", Bern, Februar 2002. www.deza.admin.ch. Unpubl.

Gelhaar, Katharina and Schmidt, Eva:

"Leitfaden fuer die Projektarbeit im Bereich Training/ Consulting in der Russischen Foederation", Swisscontact, Berlin, Nizhnij Novgorod, Juli/ August 1998. Unpubl.

Goldmark, Lara:

"Voucher Programs: What Next After Paraguay", IDB. Prepared for the Donors Committee Conference on Business Development Services: Building a Modern and Effective Business Service Sector for Small Enterprises. Rio de Janeiro, Brazil, March, 1999. Unpubl.

ILO-Small Enterprise Development BDS Seminar Reader:

"Emerging Good Practices in Business Development Services", Seminar Reader, ILO, Turin, September 2000. Unpubl.

Kantor, Paula:

"Promoting Women's Entrepreneurship Development based on Good Practice Programmes: Some Experiences from the North to the South", ILO Working Paper No. 9. www.ilo.org/public/english/employment/ent/sed/publ/pkantor.htm. Unpubl.

Kotler, Philip and Armstrong, Gary:

"Principles of Marketing", Prentice Hall, New Delhi, 1999.

Kotler, Philip:

"Kotler on Marketing - How to Create, Win and Dominate Markets", New York, The Free Press, 1999.

McVay, Mary:

"Measuring the Performance of Business Development Services for Small Enterprises", Guide to the Preparation of Case Studies for the BDS Conference in Hanoi, Vietnam 2000. Unpubl.

McVay, Mary and Overy Miehlsbradt, Alexandra:

"Developing Commercial Markets for BDS: Can this Give the Scale and Impact we Need?", Background Reader, ILO BDS-Seminar, Turin, September 2001. Unpubl.

Meena Acharya:

"Gender Equality and Empowerment of Women", Status Report submitted to UNFPA, 1997. Unpubl.

Overy Miehlsbradt, Alexandra:

"Guide to Market Assessment for BDS Program Design", A Fit Manual, ILO, Geneva, April 2001. Unpubl.

Stanton, David and Polatajko, Tony:

"Business Linkages: Their Value and Donor Approaches Towards Them", Paper presented on 2nd Annual Seminar on Business Development Services ILO Turin, 10-14 September 2001, Department for International Development, London. Unpubl.

Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC:

"Monitoring - Keeping in Touch with Reality", Bern, July 1997. Unpubl.

Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC:

"Poverty Alleviation as a Business" by Urs Heierli, SDC, Bern, March 2000. Unpubl.

Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC:

"Poverty - Wellbeing: An Orientation, Learning and Working Tool for Fighting Poverty", Bern, 2000. www.deza.admin.ch/. Unpubl.

Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC:

SED Issue Paper No. 5: "Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions" by Rob Hitchins, IC-SED Backstopping Mandate, SDC, Bern, June 2000. www.intercooperation.ch/sed/. Unpubl.

Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC:

SED Issue Paper No.6: "Analysis of Swisscontact's Experience in the Promotion of Women Entrepreneurs in Micro-, Small- and Medium sized Enterprises" by Claudia Ulrike Gminder, IC-SED Backstopping Mandate, SDC, Bern, March 2001. www.intercooperation.ch/sed/. Unpubl.

Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC:

SED Working Paper No.1: "Developing Indicators in Small Enterprise Development Projects" by Alan Gibson, IC-SED Backstopping Mandate, SDC, Bern, April 2001. www.intercooperation.ch/sed/. Unpubl.

UNIDO, IPC/ PSD Branch:

"A Manual for Applying Indicators for Monitoring and Impact Evaluation of Women Entrepreneurial Development Programmes", Draft, Vienna, May 2000. Unpubl.

Weeks, Julie R. and Seiler, Danielle:

"Women's Entrepreneurship in Latin America: An Exploration of Current Knowledge", Inter-American Development Bank, Washington D.C., September 2001. Unpubl.

Etudes de cas

Intercooperation Macedonia, Muench, Elisabeth and Schmidt, Eva:
"Market Assessment for Business Development Services in the Region of Prilep, Macedonia", January 2002. Unpubl.

Swisscontact Bolivia:
"Case Studies on Different Aspects of Women Entrepreneurs Promotion / Bolivia: Vouchers", January 2002. Unpubl.

Swisscontact Nepal, Ulak, Jamuna:
"The Support to Women in Enterprise Component of the Small Industries Promotion Programm in Nepal", March 2002. Unpubl.

Swisscontact Nizhny Novgorod, Regional Personnel Centre:
"Peculiar Problems faced by Women in the Labour Market and Entrepreneurship", October 2001. Unpubl.

Swisscontact Peru, Hagnauer, Juan:
"Women Entrepreneurs Promotion - Women Entrepreneurs within the Mainstream, BDS-Approach", December 2001. Unpubl.

Swisscontact Sri Lanka, Butscher, Stefan D., Sivalingam, Deepa and Adikaram, Chandrani: "Women Entrepreneur Promotion", December 2001. Unpubl.

Littérature additionnelle

Acharya, Meena:
"Gender Equality & Empowerment of Women", A Status Report submitted to UNFPA, United Nations Population Fund, 1997. Unpubl.

Alexander, Patricia with Baden, Sally:
"Glossary on Macroeconomics from a Gender Perspective", prepared by BRIDGE in collaboration with GTZ, February 2000. www.ids.ac.uk/bridge. www.gtz.de/gender_project/. Unpubl.

Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ):
"Gendervorhaben in der Arbeit der GTZ", Eschborn, April 2001. www.gtz.de/gender_project/. Unpubl.

Esim, Simel:
"See How They Grow - Business Development Services for Women's Business Growth", International Center for Research on Women, 2001. Unpubl.

Hermann, Gabriele:
"Gender-Hinweise zur Planung und Konzeption von Vorhaben der Wirtschaftsberatung", Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ), Eschborn, Februar 1998. Unpubl.

Kampmann, Martina and Gebert, Rita:
"The Gender-Approach, Gender and Development in the Work of GTZ", Draft, Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ), Eschborn, November 1995. Unpubl.

Mayoux, Linda:
"From Vicious to Virtuous Circles? Gender and Micro-Enterprise Development", UNRISD, Geneva, 1995. Unpubl.

Minkner-Buenjer, Mechthild:
"Armutsminderung durch Wirtschafts- und Beschaeftigungsfoerderung am Beispiel der Klein(st)en und Mittleren Unternehmen (KKMU), GTZ, Juni 2000. www.gtz.de/. Unpubl.

Osterhaus, Juliane and Salzer, Walter:

"Gender Differentiation throughout the Project Cycle", Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ), Eschborn 1995. Unpubl.

Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC:

SED Working Paper No.2: "Key Issues in the Design, Implementation and Monitoring of Voucher Training Programs" by Goldmark, Lara, Bothelho Addis, Caren, and de Andrade Orozco, Paulo, IC-SED-Backstopping Mandate, SDC, Bern. June 2001. www.intercooperation.ch/sed/. Unpubl.

United Nations Conference on Trade and Development:

"Women Entrepreneurs in Africa: Experience from Selected Countries", United Nations, New York and Geneva, 2000. Unpubl.

United Nations Conference on Trade and Development:

"Women Entrepreneurs in Least Developed Countries of Asia and the Pacific: Experience from Selected Countries", United Nations, New York and Geneva, 2001. Unpubl.

Auteurs

L'auteur **Claudia Ulrike Gminder** a étudié la gestion d'entreprise en Allemagne et aux Etats-Unis avant d'être employée pendant plusieurs années dans le secteur privé. Par la suite, elle a travaillé pendant plus de dix ans dans le domaine de la coopération pour le développement international, période au cours de laquelle elle a acquis une solide expérience. En effet, elle a occupé le poste de représentante de la Fondation Konrad-Adenauer au Chili, où elle avait notamment pour mission de planifier, mettre en œuvre et suivre le développement des entreprises. Elle est ensuite devenue directrice du programme de promotion des PME de Swisscontact ainsi que d'autres projets en Russie et au Sri Lanka, où elle a assumé des fonctions stratégiques comme la planification à long terme, le suivi et la mise en place d'une unité " genre " au siège de l'organisation en Suisse. Actuellement, elle occupe le poste de consultante spécialisée dans le développement des petites entreprises, la promotion des femmes entrepreneurs et d'autres questions liées à l'égalité hommes-femmes.

La **section Emploi et Revenus de la DDC** a chargé Intercooperation, dans le cadre de son mandat d'appui à la promotion de la petite entreprise (MBS PPE), d'élaborer le présent manuel.

Intercooperation est une fondation suisse dédiée à la coopération pour le développement international dont les domaines d'action englobent la gestion des ressources humaines, l'économie rurale, la gouvernance locale et la société civile.

La section Emploi et Revenus dépend du département Ressources thématiques de la Direction du développement et de la coopération suisse (DDC). Pour de plus amples informations, voir au verso de cette page.

Direction du développement et de la coopération (DDC)

Section Emploi et Revenus

Notre mission

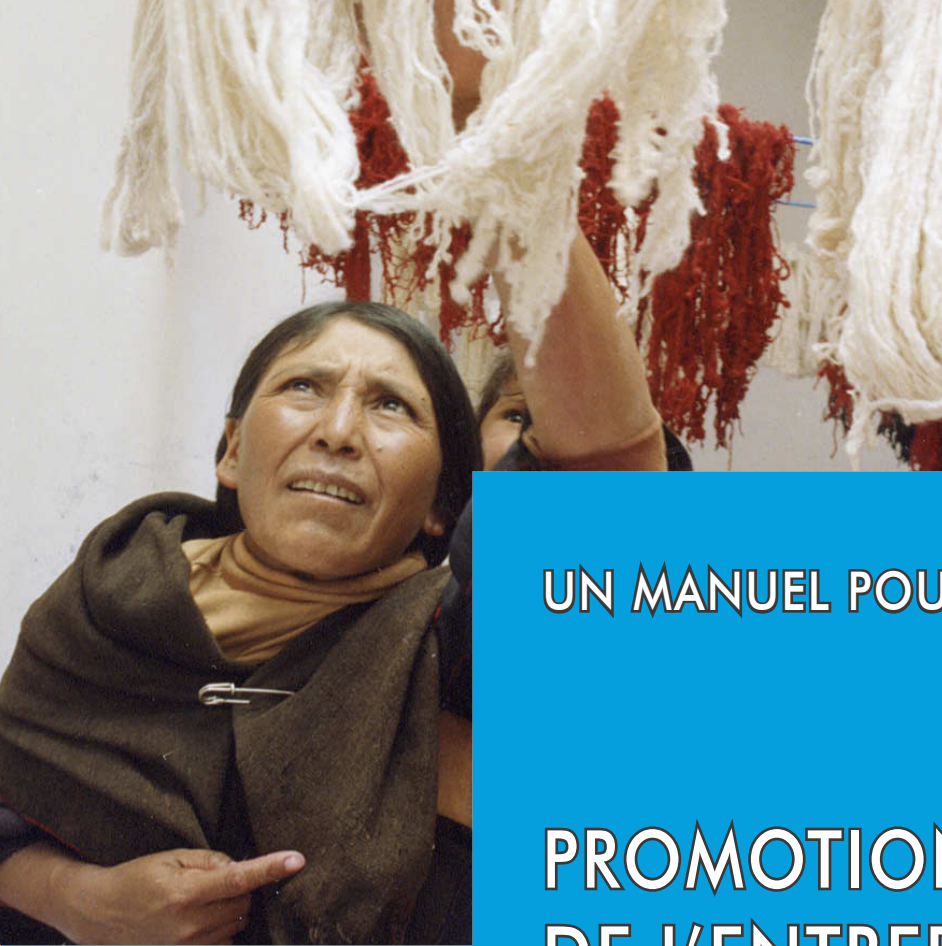
L'emploi, les revenus et la capacité d'épargner sont des conditions essentielles pour une lutte efficace contre la pauvreté. Le secteur privé est le moteur de la croissance économique et de la création d'emplois, alors que le rôle de l'Etat est de veiller à des conditions cadres adéquates, à une politique économique saine et à une croissance économique équitable. Nous nous engageons en faveur d'une croissance économique au bénéfice des couches les plus défavorisées des populations rurales et urbaines. Des institutions et organisations publiques et privées fortes sont la condition préalable à la création et au maintien d'emplois.

La section Emploi et Revenus de la DDC offre ses conseils et ses compétences afin d'aider les sections opérationnelles et le personnel des projets à mener à bien ces tâches dans les pays du Sud et de l'Est.

Voici ce que nous offrons...

- Mise en réseau de connaissances techniques dans les domaines de l'appui au secteur privé, de la promotion des petites entreprises, de la formation professionnelle, des prestations financières, de la création de revenus dans les campagnes et de la commercialisation des produits agricoles pour favoriser la génération de revenus et la création d'emplois
- Assistance dans l'élaboration d'évaluations, la mise au point de programmes nationaux ou dans la planification de projets et de programmes
- Assistance méthodologique grâce, entre autres, à des aides, des principes directeurs et des " outils " pour le travail
- Capitalisation d'expériences dans les domaines cités
- Conseils ciblés pour la recherche d'opportunités de formation avancée
- Contacts avec les principaux acteurs et centres de compétence en matière de coopération nationale et internationale dans les domaines mentionnés
- Accès aux sites Web spécialisés dans les sujets ci-dessus





UN MANUEL POUR LES PRATICIENS

PROMOTION DE L'ENTREPRENARIAT FEMININ

LES STRATEGIES ET OUTILS
DU CYCLE DE PROJET

Partie II : Kit d'outils



Partie II : Kit d'outils

Introduction		3
Fiches de travail, questionnaires, tableaux et autres outils		
A	Schéma d'une analyse des groupes cibles selon le genre	5
B	Questions clés sur l'activité entrepreneuriale pour l'analyse du groupe cible	6
C	Questions socio-culturelles clés pour l'analyse du groupe cible	9
D	Processus de sélection des partenaires au moyen d'un appel d'offres	13
E	Analyse et sélection des organisations partenaires	15
E.1	Questions clés pour l'analyse des organisations partenaires (général)	15
E.2	Questions clés relatives au projet envisagé (général)	17
E.3	Questions clés relatives au genre pour l'évaluation des organisations partenaires PPE/PEF	18
F	Fiche de travail pour l'analyse des secteurs selon le genre	20
G	Questions clés pour l'analyse des sous-secteurs selon le genre	21
H	Grandes lignes des questionnaires concernant l'analyse du marché du travail	22
I	Les quatre P du marketing mix dans le contexte de la promotion de l'entreprenariat féminin	27
J	Appui institutionnel à différents types d'organisations	28
K	Les principales composantes d'un programme de chèques	29
L	Suivi – Formulaires et fiches de travail	30
L.1	Suivi du programme	30
L.2	Indicateurs clés destinés à mesurer le développement d'un programme BDS centré sur les femmes entrepreneurs	31
L.3	Formulaire de suivi destiné à mesurer la viabilité des groupes ou associations de femmes	33
L.4	Formulaire de suivi destiné à mesurer les performances et la croissance des entreprises des femmes entrepreneurs	35
L.5	Formulaire pour l'élaboration du document de projet et le suivi du projet	36
Bibliographie		41

Introduction

Ce manuel fournit des conseils, des exemples pratiques et des instruments concrets aux professionnels qui mettent en œuvre des programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin (PEF).

Il est subdivisé en deux parties :

La **première partie, intitulée Principes directeurs**, se penche sur les outils et stratégies du cycle de projet quant à la planification, la mise en œuvre et le suivi des programmes PEF. Ces outils et stratégies ont été élaborés en faisant la synthèse d'instruments déjà utilisés par différentes organisations (DDC, Swisscontact, OIT, ONUDI, GTZ, Intercooperation) ou en adaptant les instruments des programmes de promotion des petites entreprises (PPE) existants aux exigences spécifiques des programmes PEF.

La **seconde partie, le kit d'outils**, contient des fiches de travail et des formulaires destinés aux praticiens souhaitant utiliser les outils présentés dans la partie I pour les trois phases du cycle de projet : planification, mise en œuvre et suivi. Etant donné la complexité du sujet et la diversité des programmes PEF, ce manuel ne couvre pas toutes les situations. C'est pourquoi les formulaires et fiches de travail ont été conçus dans les grandes lignes afin de pouvoir être modifiés en fonction des circonstances spécifiques d'un projet donné. Utiles, ils peuvent aider les praticiens à développer des instruments performants et répliquables pour la gestion des programmes PEF.

La Direction du développement et de la coopération (DDC) a chargé Intercooperation, dans le cadre de son mandat d'appui à la promotion des petites entreprises (MBS PPE) d'élaborer ce manuel. Intercooperation est une fondation suisse dédiée à la coopération pour le développement international dont les domaines d'action englobent la gestion des ressources humaines, l'économie rurale, la gouvernance locale et la société civile.

Pour obtenir le CD-ROM ou d'autres informations, adressez-vous à :

DDC, Section Emploi et Revenus, 3003 Berne
e-i@deza.admin.ch

Publié par :

La Direction du développement et de la coopération (DDC),
Section Emploi et Revenus
Freiburgstrasse 130, CH 3003 Berne, Suisse
www.ddc.admin.ch/thematique
© DDC, janvier 2003

Auteur Claudia Ulrike Gminder
Conception graphique GeoneX ; www.geonex.ch

Acronymes

BDC	Business Development Centre ; centre d'affaires
BDS	Business Development Services ; services d'appui aux entreprises
BMO	Business Membership Organization ; organisation professionnelle
CV	Curriculum Vitae
DDC	Direction du développement et de la coopération
GTZ	Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (Agence allemande de coopération technique)
ME	Micro-entreprise
MITINCI	Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisation non gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
OS	Organizational Strengthening ; renforcement organisationnel
PEF	Promotion de l'entrepreneuriat féminin ; voir WEP
PME	Petites et moyennes entreprises
PO	Partner Organization ; organisation partenaire
PPE	Promotion des petites entreprises ; voir SED
PPME	Promotion des petites et moyennes entreprises ; voir SMEP
SC	Swisscontact (Fondation suisse pour la coopération technique)
SED	Small Enterprise Development ; promotion des petites entreprises ; voir PPE
SMEP	Small and Medium-sized Enterprise Promotion ; promotion des petites et moyennes entreprises ; voir PPME
VET	Vocational Education and Training ; formation professionnelle
WEP	Women Entrepreneur Promotion ; promotion de l'entrepreneuriat féminin ; voir PEF

Type de document	Fiche de travail
Chapitre correspondant dans la partie I	Planification : 2
Titre	A Schéma d'une analyse des groupes cibles selon le genre
Objet	Analyse du groupe cible
Utilisation	Questionnaire à faire remplir par les hommes et les femmes entrepreneurs

Afin d'obtenir le profil exact du ou des groupe(s) cible(s) dans un **programme de promotion des petites entreprises (PPE)** où les **femmes entrepreneurs** ne sont pas spécifiquement visées mais **intégrées** aux activités du projet, toutes les questions suivantes doivent être posées aux **femmes et aux hommes entrepreneurs**. Dans le cas de **programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin (PEF)**, en revanche, où seules les femmes entrepreneurs sont ciblées, il va de soi que les questions s'adressent uniquement au(x) groupe(s) cible(s) féminin(s). Par conséquent, le plan ci-dessous et les fiches de travail des sections C et D peuvent être utilisés pour les programmes PPE et PEF.

Lorsqu'ils sont appliqués à des programmes PPE visant des femmes et des hommes, il suffit d'ajouter une différenciation hommes-femmes. Dans les questionnaires suivants, cette **différenciation selon le genre** est surlignée en **bleu**.

Une analyse détaillée du groupe cible doit, au moins, couvrir les quatre aspects suivants :

<p>Profil démographique des femmes entrepreneurs (hommes et femmes entrepreneurs)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Age ▪ Statut marital ▪ Situation familiale ▪ Niveau d'éducation
<p>Informations sur l'entreprise (Exemples de renseignements sur les entreprises gérées par des femmes [ou les entreprises gérées par des femmes et celles gérées par des hommes])</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Situation financière ▪ Situation du marketing ▪ Situation de la production ▪ Situation organisationnelle
<p>Aspects genre Exemples d'éléments positifs et négatifs auxquels sont confrontées les femmes entrepreneurs lorsqu'elles démarrent/gèrent une activité entrepreneuriale :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (hommes et femmes entrepreneurs) ▪ soutien familial ▪ accès au crédit, à des terres et à d'autres ressources matérielles et contrôle sur ceux-ci ▪ institutions publiques et autres structures d'appui
<p>Facteurs de motivation, barrières socio-culturelles et compétences entrepreneuriales des femmes entrepreneurs (des hommes et femmes entrepreneurs) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Barrières comportementales, sociales, culturelles ou liées au rôle de la femme qui peuvent apparaître lors du lancement ou de la gestion d'une activité entrepreneuriale ▪ Moyens de lutter contre ces barrières ▪ Structures de leadership traditionnelles et rôles des hommes et femmes au sein de ces structures ▪ Accès à l'éducation et aux services d'appui aux entreprises selon le genre ▪ Prise de décision et répartition des tâches (hommes/femmes) au sein du ménage et de l'entreprise

Type de document	Fiche de travail
Chapitre correspondant dans la partie I	Planification : 2/ 4
Titre	B Questions clés sur l'activité entrepreneuriale pour l'analyse du groupe cible
Objet	Questions liées à l'activité entrepreneuriale
Utilisation	Questionnaire à soumettre aux femmes entrepreneurs

Quel est le niveau d'éducation du groupe cible ?

La **différenciation selon le genre** est surlignée en **bleu**.

Femme / Homme	Nombre d'années de scolarisation	Connaissances en gestion	Compétences techniques	Expérience professionnelle	Conscience de la nécessité d'une formation

A quel type d'activité entrepreneuriale le groupe cible se consacre-t-il ?

Taille*	Catégorie**	Rurale	Urbaine	Nombre d'employés		Sous-secteur
				hommes	femmes	

<p>* Taille - à indiquer comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En survie (S) ▪ Micro (Mi) ▪ Petite (P) ▪ Moyenne (Me) 	<p>** Catégorie – à indiquer comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ propriétaire homme/femme ▪ Détail (D) ▪ Service (S) ▪ Fabrication (F) ▪ Construction (C) ▪ Transport (T) ▪ Agriculture (A)
---	---

Dans quelle catégorie l'activité entrepreneuriale peut-elle être classifiée ?

Artisanat générateur de revenus / subsistance	Artisanat avec faible accumulation de capital	Micro ou petite entreprise établie	Autre classification (précisez)	Aspects juridiques

Quand l'activité entrepreneuriale a-t-elle été créée et combien de propriétaires compte-elle ?

Année de création :

Nombre (.....) et nom(s) du ou des propriétaire(s) :

.....

Quelles étaient les ressources financières à la base de cette activité entrepreneuriale ?

Avoirs personnels	Emprunt bancaire	Prêt de la famille ou d'amis	Autres (veuillez préciser)

Quelles sont actuellement les sources de financement de l'activité entrepreneuriale ?

Revenus de l'entreprise	Autres activités économiques	Avoirs personnels	Autres (veuillez préciser)

Quels sont/étaient les motivations à l'origine de l'activité entrepreneuriale ?

Besoin économique	Exploitation d'une expérience	Exploitation de compétences	Intérêt manifesté par le conjoint	Soutien de la part du conjoint	Prestige social	Aider la famille	Rester active	Autres (veuillez préciser)

Quelles sont les performances de l'activité entrepreneuriale ?

Nb de produits finaux réalisés (annuel)	Nb de produits finaux vendus (annuel)	Revenus des ventes (annuel)	Coûts totaux (annuel)	Investissements (annuels)	Bénéfice brut (annuel)

Quels sont les risques pour l'activité entrepreneuriale ?

Situation économique du pays	Situation du marché de l'emploi du pays	Situation sociale du pays	Situation politique du pays	Autre (veuillez préciser)

Quelles sont les difficultés auxquelles l'activité entrepreneuriale est confrontée ?

Manque de conseil aux entreprises	Manque de formation	Manque de connaissances/informations	Manque d'accès aux marchés/clients	Concurrence forte	Manque d'accès au crédit	Autre (veuillez préciser)

Quels sont les principaux atouts de l'activité entrepreneuriale ?

Qualité des produits	Accueil de la clientèle	Rapidité du service	Marketing de qualité	Large gamme de produits	Autres (veuillez préciser)

Quels services sont nécessaires pour stimuler le développement/la réussite économique de l'activité entrepreneuriale ?

Conseil	Préparation du plan d'affaires	Services d'information technique	Formation
Marketing			Gestion
Production			Marketing
Organisation			Compétences techniques
Comptabilité			Autre (précisez)
Imposition			
Finance			
Autre			

Type de document	Fiche de travail
Chapitre correspondant dans la partie I	Planification : 2
Titre	C Questions socio-culturelles clés pour l'analyse du groupe cible
Objet	Aspects socio-culturels et relatifs au genre affectant les femmes entrepreneurs ¹
Utilisation	Questionnaire à soumettre aux femmes entrepreneurs

Informations personnelles

1. **Nom :**
2. **Adresse :**

(Questions supplémentaires facultatives)

3. Quel âge avez-vous ?

- moins de 20 ans
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- plus de 60

4. Vous êtes :

- mariée
- célibataire
- séparée
- divorcée
- veuve

5. Quel niveau d'éducation avez-vous atteint ?

.....

6. Avez-vous des enfants ?

- oui
- non

Si oui, veuillez indiquer le nombre d'enfants et leur âge :

Nombre	1	2	3	4	5	6
Age						

¹ D'après : Adhikary, Deepak, Rai, Amrit et Rajaratnam, Bala, 1999.

7. Combien de personnes compte votre ménage ?

8. Qui est le principal soutien financier du ménage et quelle est son occupation ?

Principal soutien financier	Occupation
vous	
votre mari	
votre/vos fils	
votre/vos fille(s)	
votre/vos frère(s)	
votre/vos sœur(s)	
vos parents	
votre entourage familial	
autres	

Informations sur l'entreprise

1. Quel est le nom de votre entreprise :

2. A quelle catégorie appartient votre entreprise ?

- service
- détail
- fabrication
- autre

3. Combien de personnes sont employées ou actives dans votre entreprise ?

Travailleurs salariés	Nombre	Salaire moyen	Travailleurs familiaux	Nombre	Salaire moyen
Qualifié			Qualifié		
Non qualifié			Non qualifié		
Administratif			Administratif		

4. Quel produit ou service votre entreprise propose-t-elle ?

.....

5. Depuis combien de temps votre entreprise existe-t-elle ?

.....

6. Quel est le niveau d'équipement technologique de votre entreprise ?

- automatique
- semi-automatique
- électrique
- manuel

**7. Si vous êtes mariée, comment votre mariage influe-t-il sur votre entreprise ?
 Votre conjoint vous soutient-il dans cette démarche ? Expliquez.**

.....

.....

8. Qui prend les décisions dans votre entreprise ?

.....

9. Votre activité est-elle traditionnelle pour les femmes de votre région ?

.....

10. Vous sentez-vous désavantagée parce que vous êtes une femme ?

- oui
- non

11. Si oui, quelles difficultés propres au genre rencontrez-vous dans l'exercice de votre activité ? Pourquoi ?

.....

.....

12. Selon vous, les hommes rencontrent-ils moins de problèmes que vous dans le cadre de leur activité professionnelle ?

- oui
- non

13. Si oui, pourquoi ?

.....

.....

14. Etes-vous membre d'un réseau ?

Non Si oui, lequel ?

15. Selon vous, un réseau peut-il vous aider (ou vous a-t-il déjà aidé) à surmonter les problèmes dans votre entreprise ?

Si oui, expliquez comment.....

Si non, précisez pourquoi

16. Connaissez-vous des institutions offrant des services d'appui aux entreprises ?

Non

Si oui, lesquelles ?.....

17. Si oui, avez-vous déjà utilisé/acheté de tels services ?

Si oui, précisez les raisons et les résultats :

.....

Si non, précisez les raisons :

.....

Facultatif : d'autres questions relatives à l'entreprise peuvent être extraites de la fiche de travail B et ajoutées à celle-ci.

Type de document	Fiche de travail
Chapitre correspondant dans la partie I	Planification : 5.2
Titre	D Processus de sélection des partenaires au moyen d'un appel d'offres
Objet	Sélection des organisations partenaires ²
Utilisation	Instructions pour l'organisation d'un appel d'offres

EXPLICATION

La sélection d'un partenaire du secteur privé constitue une phase essentielle de tout projet. Pour procéder à cette sélection, on utilise notamment les procédures suivantes :

1. Prise de contact avec des organisations réputées
2. Visites des organisations (surtout dans les zones rurales)
3. Publication d'une invitation à participer à un « appel d'offres ».

La dernière procédure, l'appel d'offres, est un instrument éprouvé, régulièrement utilisé dans de nombreux programmes de promotion des petites entreprises (PPE). On la retrouve aussi de plus en plus souvent dans les programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin (PEF). Systématique et objective, cette méthode de sélection conduit à une composition plus dynamique du groupe de partenaires. Elle reflète également une approche plus commerciale de la part des bailleurs de fonds et des agences d'exécution.

ETAPES

Les procédures d'appel d'offres comprennent généralement les quatre étapes suivantes³:

ETAPE 1 : informer

Pour informer les futurs soumissionnaires de la possibilité de participer à des programmes de promotion des PME ou de l'entrepreneuriat féminin, un avis doit être publié dans les journaux nationaux ou locaux du pays hôte, invitant les organisations à formuler une offre. Un séminaire d'informations peut aussi être proposé. En outre, les partenaires existants doivent être informés afin d'être en mesure de postuler également. Le dossier de l'appel d'offres doit contenir des informations détaillées sur les exigences auxquelles les soumissionnaires doivent répondre. Si, par exemple, l'appel d'offres sert à choisir des prestataires d'un certain type de formation, les candidatures devront obligatoirement comprendre les informations suivantes :

- renseignements sur le soumissionnaire
- programme de la formation, intervenants prévus et autres explications
- format du cours
- calendrier de formation
- budget du projet
- demande d'aide extérieure
- stratégie de promotion du cours

Accordez un intervalle de 4 semaines environ entre la publication de l'avis et la date de remise des soumissions.

² D'après : Adhikary, Deepak, Rai, Amrit et Rajaratnam, Bala, 1999.

³ D'après : Swisscontact Népal, 1999.

ETAPE 2 : présélectionner

Une fois toutes les candidatures reçues, il convient d'effectuer une présélection des soumissionnaires en fonction de certains critères et d'avertir ceux qui ont été retenus. Parmi les **critères** de sélection possibles, on peut citer :

- Immatriculation en cours de validité
- Informations générales sur l'organisation
- Projet proposé
- Orientation vers un groupe cible donné (dans le cas de la PEF, par exemple, les femmes entrepreneurs)
- Services disponibles et délivrés
- Perspectives générales de l'organisation et programme prévu pour la période stipulée
- Détails sur le personnel
- Bilan et compte de résultats audités, budget

Cette étape demande habituellement 2 semaines.

ETAPE 3 : sélectionner

Pour procéder à la sélection finale, il convient de se rendre auprès des organisations présélectionnées et d'aborder les points restés en suspens dans les propositions. Une attention toute particulière devra être accordée aux personnes employées dans ces organisations (surtout aux membres de la direction), aux systèmes internes, à la capacité de fournir des services et à la qualité de ces services (l'idéal étant d'observer une prestation de service concrète). Il peut s'avérer utile de se munir d'une liste de contrôle. Le choix du ou des partenaire(s) s'effectue normalement au sein d'un comité et les soumissionnaires sont informés du résultat.

Cette étape demande habituellement 3 semaines.

ETAPE 4 : établir les contrats

Cette étape voit l'élaboration des accords de coopération avec le ou les partenaire(s) sélectionné(s) et la mise au point d'un calendrier provisoire des activités du programme, des documents de projet et/ou d'un plan d'affaires.

Cette dernière étape demande habituellement 3 semaines.

E Analyse et sélection des organisations partenaires

Type de document	Questionnaires
Chapitre correspondant dans la partie I	Planification 5.2
Titre	E.1. Questions clés pour l'analyse des organisations partenaires (général)⁴
Objet	Analyse institutionnelle des organisations partenaires
Utilisation	Questions à soumettre au personnel du projet pendant le processus de sélection

- 1) Pour quelle raison principale le partenaire souhaite-t-il mettre en œuvre le projet ?
- 2) Le partenaire s'identifie-t-il suffisamment au concept à la base du projet et de ses objectifs ?
L'organisation partenaire partage-t-elle notre vision ?
Quelles sont ses valeurs fondamentales ? Comment perçoit-elle son rôle dans la société ?
- 3) Les intérêts côté bailleur de fonds/agence d'exécution et côté partenaire sont-ils clairement énoncés et parfaitement compris ?
- 4) Comment est dirigée l'organisation partenaire ?
(Composition et rôle du conseil d'administration, style de management, etc.)
- 5) Quelle est la relation du partenaire avec le groupe cible de la coopération envisagée ?
Comment communiquent-ils ?
L'organisation partenaire connaît-elle les principales préoccupations du groupe cible ?
A quel point le groupe cible et l'organisation partenaire sont-ils « proches » ?
- 6) L'organisation partenaire serait-elle en mesure de représenter les intérêts du groupe d'utilisateurs ? Est-ce obligatoire ?
L'organisation est-elle politiquement indépendante ?
Est-ce nécessaire ?
- 7) Les compétences et les capacités de l'organisation partenaire ont-elles été évaluées en vue de la mise en œuvre de la coopération envisagée ?
Conviennent-elles à la mise en œuvre du projet ?
D'autres apports sont-ils nécessaires ? Lesquels ?
- 8) L'organisation partenaire est-elle en mesure de diriger et de gérer la mise en œuvre du projet ?
(de « s'approprier » le projet)
Les responsabilités de l'organisation partenaire et du bailleur de fonds ou de l'agence d'exécution sont-elles clairement énoncées et parfaitement comprises ?
- 9) Quelle sera la contribution du partenaire dans le cadre du projet ? (ressources humaines et financières)
La part (financière) du partenaire dans le projet pourra-t-elle augmenter au cours des années à venir ?
Le partenaire a-t-il pour ambition de devenir financièrement autonome ?
- 10) Les objectifs et les résultats attendus du projet ont-ils été énoncés dans le cadre d'un processus participatif et ont-ils été clairement définis ?
- 11) L'organisation partenaire fait-elle preuve d'initiative, de volonté d'apprendre et d'ouverture d'esprit face à l'innovation ?
- 12) Le partenaire dispose-t-il déjà d'un réseau établi de personnes-ressources et d'institutions ?
- 13) Quelle est l'« image publique » de l'organisation partenaire ?
Comment est-elle intégrée au niveau local ?
Quel type de relation entretient-elle avec l'Etat ?

⁴ D'après : Swisscontact, HIF-Fachkoordination, inédit.

-
- 14)** Le partenaire gère-t-il son activité en toute transparence ? (objectifs, résultats attendus, activités, organisation, ressources, suivi, évaluation, instruments de publication de l'information, audit)
Le système de gestion du partenaire est-il suffisamment « compatible » avec nos instruments ? (en vue de mettre en place un contrat de coopération axé sur les résultats ainsi que des processus de suivi)
-
- 15)** Le partenaire encourage-t-il délibérément une plus grande implication féminine ?
-
- 16)** Dans quelle mesure l'organisation partenaire peut-elle veiller à la protection de l'environnement ?
(dans la limite des possibilités du partenaire)
-
- 17)** D'autres organisations pourraient-elles être partenaires ?
Quels avantages y a-t-il à sélectionner ce partenaire en particulier ?
-
- 18)** L'organisation partenaire envisagée bénéficie-t-elle de l'appui d'un autre bailleur de fonds ?
L'organisation partenaire conduit-elle actuellement d'autres projets ?
-
- 19)** Le cas échéant, le bailleur de fonds/l'agence d'exécution sont-ils en mesure d'offrir au partenaire un appui suffisant en matière de développement institutionnel et organisationnel ?
La future coopération augmenterait-elle la probabilité pour le partenaire d'obtenir des contrats avec d'autres « clients » ou « bailleurs de fonds » ?
-
- 20)** L'indépendance des deux parties (partenaire et bailleur de fonds/agence d'exécution) est-elle respectée dans la coopération proposée ?
-
- 21)** Avons-nous un « bon ressenti », en particulier concernant l'organisation partenaire, le projet proposé, et le personnel impliqué ?

E Analyse et sélection des organisations partenaires

Type de document	Questionnaires
Chapitre correspondant dans la partie I	Général, Planification : 5.2
Titre	E.2 Questions clés relatives au projet envisagé (général)⁵
Objet	Analyse du projet des organisations partenaires
Utilisation	Questions à soumettre au personnel du projet pendant le processus de sélection

- a) Les produits (ou services, compétences, etc.) requis ainsi que la capacité d'absorption du marché (de l'emploi) ont-ils été étudiés ?
- b) Quel sera l'impact du projet sur les objectifs généraux de développement, tels que l'emploi, la réduction de la pauvreté, etc. ?
- c) Quels effets volontaires et involontaires le projet peut-il avoir sur le groupe d'utilisateurs ?
- d) Y a-t-il un risque pour que l'appui du bailleur de fonds ou de l'agence d'exécution suscite une concurrence déloyale avec des groupes ne participant pas au projet ? (par exemple, risque de créer un conflit d'intérêt)
Ces groupes courent-ils le risque de voir leur situation économique se détériorer ?
- e) Y a-t-il un risque pour que le projet rende le partenaire dépendant d'un appui financier extérieur ?
- f) Les aspects socio-culturels et politiques ont-ils été pris en compte lors de la conception du projet ?
(par exemple : sécurité sociale, discrimination envers les femmes, salaire minimum, lois sur le travail des enfants, sécurité de l'emploi, etc.)
- g) Le projet est-il adapté aux possibilités techniques, aux connaissances et aux modes de comportement locaux ?
- h) Le projet pourrait-il être reproduit avec le même ou un autre partenaire, dans le même ou dans un autre secteur ou endroit ?
- i) Existe-t-il des indices laissant penser que la politique du gouvernement et l'environnement de travail vont devenir plus favorables dans un futur proche, permettant une mise en œuvre réussie du projet proposé ?
- j) Le projet envisagé a-t-il déjà été réalisé par d'autres organisations auparavant ?
Quels enseignements en ont-elles tirés ?

⁵ D'après : Swisscontact, HIF-Fachkoordination: «Instrument Card Selection of Partner Organizations».

E Analyse et sélection des organisations partenaires

Type de document	Questionnaire
Chapitre correspondant dans la partie I	Planification : 5.2
Titre	E.3 Questions clés relatives au genre pour l'évaluation des organisations partenaires PPE/PEF⁶
Objet	Approche en matière de genre de l'organisation partenaire
Utilisation	Questions à soumettre au personnel du projet pendant le processus de sélection

Critères	Questions clés
Propriété : qui est aux commandes ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qui est propriétaire de l'organisation (homme ou femme) ? ▪ Le directeur est-il propriétaire de l'organisation ? ▪ Qui prend les décisions : le directeur, le conseil d'administration ou une tierce partie externe ? (homme ou femme)
Profil de l'organisation : Les rôles et les relations sont-ils de type commercial ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'organisation a-t-elle un profil commercial ou non commercial (par exemple, développement social/humanitaire) ? ▪ Les membres du personnel considèrent-ils l'organisation comme une entreprise ou comme un programme d'aide ? ▪ Les clients considèrent-ils l'organisation comme une entreprise ? ▪ L'organisation entretient-elle une relation transactionnelle avec les clients ? ▪ L'organisation a-t-elle une relation « mixte » avec ses clients, par exemple, crédit et BDS, activités non commerciales et BDS, etc. ?
Offre : compétence centrale et produits/services proposés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'organisation est-elle capable d'identifier la principale compétence qu'elle peut offrir aux femmes entrepreneurs (et à d'autres segments de groupes cibles féminins) ? ▪ L'organisation est-elle en mesure de se distinguer de ses concurrents (compétences, produits, services, etc.) ? ▪ Selon l'organisation, que retirent les femmes entrepreneurs des services qu'elle leur fournit (solutions/bénéfices formulés dans la proposition de projet) ? ▪ Qui, précisément, sont ses clients (hommes ou femmes) ? Quelle niche du marché occupe-t-elle ? ▪ Le groupe cible du projet fait-il l'objet d'une description et d'une subdivision détaillées ? ▪ Les objectifs, résultats attendus et activités sont-ils clairement énoncés (indicateurs quantifiables) et correspondent-ils aux intérêts, aux besoins et à la demande du groupe cible (hommes ou femmes) ?

⁶ D'après : Direction du développement et de la coopération, document thématique PPE n°5, 2000.

Critères	Questions clés
Personnel : est-il comparable à celui d'une entreprise commerciale ? est-il conscient de l'aspect genre ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le personnel dirigeant a-t-il une expérience auprès des PME ? ▪ Le personnel dirigeant a-t-il une expérience directe de la promotion des femmes ? ▪ Quel est le profil du personnel (scolarité, expérience professionnelle, etc.) ? ▪ Le personnel comprend-il bien les avantages qu'il offre aux femmes entrepreneurs ? ▪ La rémunération est-elle liée aux performances ? ▪ Les dirigeants sont-ils flexibles, compétents et ouverts au changement ? ▪ Combien d'hommes/femmes occupent des postes à responsabilité au sein de l'organisation ? ▪ L'organisation compte-elle des formatrices/consultantes ?
Ressources et capacités : viabilité ou pérennité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'organisation possède-t-elle les compétences, le personnel et les équipements nécessaires pour fournir des services de manière pérenne ? Des modifications sont-elles nécessaires ? Lesquelles ? ▪ L'organisation peut-elle entretenir ses capacités à l'aide des revenus provenant de la clientèle ? A quel pourcentage ? ▪ Quel est le coût total du projet proposé et combien le partenaire peut-il ou veut-il prendre en charge ? ▪ Quelles sont les différentes sources de revenus de l'organisation ? ▪ Les principaux clients sont-ils des femmes ou des hommes entrepreneurs et/ou d'autres projets de bailleurs de fonds ? ▪ Les projections financières sont-elles réalistes ?
Systèmes : mesure des performances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'utilisation du capital, les heures de travail du personnel, etc., peuvent-elles être évaluées par le biais de contrôles financiers ? ▪ Comment la tarification est-elle décidée ? ▪ L'organisation demande-t-elle un feed-back à ses clients ? Comment l'exploite-t-elle ?

Type de document	Fiche de travail
Chapitre correspondant dans la partie I	Planification : 6.1
Titre	F Fiche de travail pour l'analyse des secteurs selon le genre
Objet	Répartition des hommes et des femmes selon les secteurs
Utilisation	A soumettre au personnel du projet et à combiner avec la fiche de travail G

Secteur	Hommes					Femmes				
	Nb total	% employés	(salariés)	(non salariés)	% entrepreneurs	Nb total	% employées	(salariées)	(non salariées)	% entrepreneures
Secteur formel										
commerce										
services										
santé/social										
enseignement										
construction										
administration publique										
agriculture										
métallurgie, mécanique										
mobilier										
textile										
transformation alimentaire										
technologies modernes (précisez)										
.....										
.....										
.....										
autres (précisez)										
.....										
.....										
Secteur informel (précisez)										
.....										
.....										
.....										
.....										
Taux de chômage :	(hommes :.....%, femmes :.....%, total :%)									

Type de document	Questionnaire
Chapitre correspondant dans la partie I	Planification : 6.2
Titre	G Questions clés pour l'analyse des sous-secteurs selon le genre⁷
Objet	
Utilisation	

1. Caractéristiques principales du sous-secteur :

- Quels sont les principales opérations ou fonctions au sein du sous-secteur ?
- Qui sont les principaux acteurs du sous-secteur et combien sont-ils ? (nombre de travailleurs hommes/femmes, nombre d'entrepreneurs hommes/femmes)
- Quelles technologies sont les plus utilisées dans le sous-secteur ?
- Quels systèmes de distribution ou de marketing utilise-t-on au sein du sous-secteur ?
- Quels sont les flux de produits et les relations de production entre ce sous-secteur et d'autres ?
- Quelles sont les principales fonctions des hommes/femmes au sein du sous-secteur ?
- Quels sont les revenus des hommes/femmes pour différentes opérations au sein du sous-secteur ?

2. Environnement de travail propre au sous-secteur :

- Comment l'environnement réglementaire et institutionnel affecte-t-il les entrepreneurs hommes/femmes et les travailleurs hommes/femmes au sein du sous-secteur ?
- Quels sont les prix des matières premières et des produits ?
- Quelle est la réglementation du travail au sein du sous-secteur et quelle en est la conséquence pour les hommes/femmes ?
- Quelles sont les normes socio-culturelles au sein du sous-secteur et leurs implications pour les hommes/femmes ?

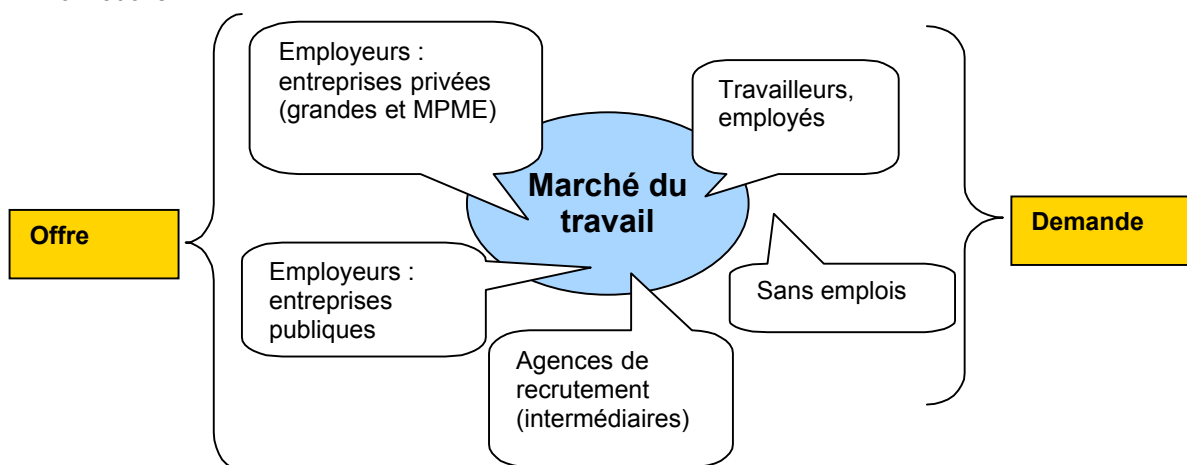
3. Dynamisme/croissance au sein du sous-secteur :

- Quelles sont les contraintes et opportunités des hommes/femmes entrepreneurs en ce qui concerne la demande du marché ?
- Quel est le rythme des évolutions technologiques au sein du sous-secteur ?
- Quelle est la rentabilité de différentes niches au sein du sous-secteur ?
- Quelles sont les niches en croissance au sein du sous-secteur ?
- Quels sont les risques et les barrières à l'entrée pour les hommes/femmes entrepreneurs ?

⁷ D'après : Chen, Martha Alter, 1996.

Type de document	Ebauche de questionnaire
Chapitre correspondant dans la partie I	Planification : 7
Titre	H Grandes lignes des questionnaires concernant l'analyse du marché du travail
Objet	Elaboration d'une étude sur le marché du travail
Utilisation	Instructions pour le personnel du projet

Les analyses du marché du travail doivent donner des informations sur l'offre et la demande d'emploi au sein d'une région donnée. Différents acteurs clés du marché du travail peuvent fournir ces informations :



Une analyse du marché du travail doit indiquer les qualifications requises pour trouver un emploi dans chaque secteur. Dans des conditions idéales, la demande et l'offre d'emploi s'équilibrent. Ceci étant rarement le cas, penchons-nous sur les questions suivantes :

- Quelles compétences, expériences et niveau d'éducation les employeurs exigent-ils généralement de leurs employés et travailleurs, hommes et femmes ?
- Les employés, travailleurs et chômeurs, hommes et femmes, satisfont-ils à ces exigences ?
- Quelle est la capacité de certains secteurs et/ou sous-secteurs à absorber des employés, hommes et femmes ?
- Quelles sont les conditions de travail offertes aux hommes et aux femmes au sein du secteur et/ou sous-secteur (salaires, heures de travail, etc.) ?
- Combien de nouvelles entreprises a-t-on enregistré dans des secteurs et sous-secteurs donnés au cours des deux dernières années ?
- Combien d'entreprises ont été déclarées en faillite dans des secteurs/sous-secteurs donnés au cours des deux dernières années ?

Si l'objectif principal d'un programme PEF est de voir les femmes sans emploi trouver un travail salarié ou indépendant, il convient d'étudier à la fois les caractéristiques des femmes sans emploi (leurs compétence, expériences, niveau d'éducation, etc.) et les niches au sein du marché du travail.

Nous vous présentons ci-dessous, dans les grandes lignes, des questionnaires⁸ à soumettre aux différents acteurs clés du marché du travail.

⁸ D'après Swisscontact Nizhny Novgorod, 2001.

a) Canevas du questionnaire s'adressant aux femmes sans emploi

1. Données personnelles :

- Nom :
- Date et lieu de naissance :
- Statut marital :
- Nombre d'enfants :
- Adresse :

2. Niveau d'éducation :

- Années d'école :
- Enseignement supérieur (lycée technique, université, etc.)/ nombre d'années et diplôme obtenu :
.....
- Formation professionnelle (nombre d'années et diplôme) :
.....
- Cours de perfectionnement :
- Langues :
- Autres compétences (connaissances informatiques, permis de conduire, etc.)
.....
.....

3. Activité professionnelle – renseignements sur les 3 derniers postes occupés :

	Période 1 mois/année..... mois/année	Période 2 mois/année..... mois/année	Période 3 mois/année..... mois/année
Nom de l'organisation			
Fonction			
Responsabilités			
Revenu mensuel			
Motifs de départ			

4. Recherche d'emploi - description des emplois, postes souhaités :

- poste, fonctions :
- salaire souhaité :
- horaires souhaités :
- Mobilité :

- Quels principaux **problèmes** rencontrez-vous dans votre recherche d'emploi ?
Quelle assistance vous faudrait-il ?
.....
- Quels **objectifs** vous fixez-vous pour les 2 à 5 prochaines années ? Selon vous, quels obstacles pourriez-vous rencontrer au cours de cette période ?
.....
- Dans quel domaine souhaiteriez-vous **améliorer vos compétences** ? (comptabilité, vente, marketing, publicité, logistique, relations publiques, gestion financière, etc.)
.....
- Avez-vous besoin d'un soutien psychologique de la part de spécialistes de l'emploi ?
Pourquoi ?
.....
- Quelle sera l'attitude de votre famille par rapport à votre futur emploi ?
.....
- Quel pourcentage vos futurs revenus représenteront-ils dans le budget de votre famille ?
.....
- Si vous aviez le choix, préféreriez-vous travailler ou rester chez vous ? Pourquoi ?
.....
- Souhaiteriez-vous démarrer votre propre entreprise ? Pourquoi ?
.....
- Si oui, qu'est-ce qui vous empêche de le faire ?
.....
- Quel type d'assistance souhaiteriez-vous pour démarrer votre entreprise ?
.....

5. Perspectives des femmes

- Selon vous, quelles sont les perspectives des femmes sur le marché du travail ?
.....

6. Qu'est-ce qui pourrait aider les femmes ?

- Selon vous, qu'est-ce qui pourrait aider les femmes dans leur recherche d'emploi ?
.....

b) Canevas du questionnaire s'adressant aux employeurs

Société/organisation :

Date de création :

Nom de la personne interrogée :

Fonction :

Principale activité de la société :

Secteur :

Sous-secteur :

Adresse :

Téléphone :

Fax :

E-mail :

1. Veuillez caractériser la **situation actuelle** des employés hommes et femmes dans votre société :

	Hommes	Femmes
Nb total d'employés :		
Fonctions : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre dirigeant ▪ Cadre moyen ▪ Assistant/secrétaire ▪ Production 		
Salaire moyen pour chaque fonction : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre dirigeant ▪ Cadre moyen ▪ Assistant/secrétaire ▪ Production 		
Durée moyenne du contrat pour chaque fonction : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre dirigeant ▪ Cadre moyen ▪ Assistant/secrétaire ▪ Production 		

2. Quelles sont les exigences de votre société quant au nombre et au profil des employés hommes et femmes pour les 2 à 5 années à venir ? (qualifications, âge, compétences spécifiques, expérience professionnelle, niveau d'éducation)
3. Votre personnel actuel satisfait-il à ces exigences ?
4. Comment procédez-vous pour recruter dans votre société ? (annonces publiques, articles, bouche à oreille, agence de recrutement, agence pour l'emploi, etc.)
5. Selon vous, quelles sont les opportunités d'emploi/d'entrepreneuriat pour les femmes dans votre région ? Sont-elles différentes de celles des hommes ? Si oui, à quels égards ?
6. Selon vous, qu'est-ce qui pourrait aider à améliorer les opportunités des femmes sur le marché du travail ?

c) Canevas du questionnaire s'adressant aux experts du marché du travail (agences de recrutement)

Organisation :	Adresse :
Date de création :	Téléphone :
Nom de la personne interrogée :	Fax/E-mail :
Fonction :	Site Web :
Mission de l'organisation :	

1. Veuillez caractériser la situation actuelle quant à l'emploi/l'entrepreneuriat des femmes (taux de chômage des femmes, principaux secteurs et sous-secteurs où les femmes sont actives en tant qu'employées et entrepreneurs, exigences des employeurs quant aux compétences et au savoir-faire des femmes, principaux secteurs de croissance dans la région, etc.). Comment la situation a-t-elle évolué au cours des 3 à 5 dernières années et quelles en sont les raisons ?
2. Selon vous, quelle est l'origine du déséquilibre entre hommes et femmes sur le marché du travail ?
3. Quel appui votre organisation fournit-elle spécifiquement aux femmes entrepreneurs et aux femmes sans emploi ?
4. Selon vous, quelles sont les opportunités d'emploi/d'entrepreneuriat pour les femmes dans votre région ?
5. Selon vous, qu'est-ce qui pourrait aider à améliorer la situation des femmes sur le marché du travail ?

Type de document	Ebauche de questionnaire
Chapitre correspondant dans la partie I	Mise en œuvre 1
Titre	I Les quatre P du marketing mix dans le contexte de la promotion de l'entrepreneuriat féminin
Objet	Analyse des principaux aspects marketing
Utilisation	Questions à faire poser par le personnel du projet

Les 4 P	Dans le contexte PEF	Question clé
Produit (service)	<ul style="list-style-type: none"> → produits/services spécifiques élaborés pour les femmes entrepreneurs, comme des lignes de crédit, des formations en gestion d'entreprise → nouveaux domaines d'intervention développés dans le cadre des programmes PEF (dialogue politique, relations commerciales, etc.) → domaines d'intervention inspirés des programmes de promotion des PME (coopération avec des prestataires de BDS, par exemple) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ quels produits/services les femmes réclament-elles ? ▪ quels produits/services sont nécessaires pour promouvoir le développement des activités économiques des femmes ? ▪ quels produits/services existants dans d'autres domaines de coopération peuvent être adaptés au contexte PEF ?
Prix	<ul style="list-style-type: none"> → programmes de chèques → subventions → stratégies de tarification et modes de paiement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ quels prix les femmes sont-elles capables et prêtes à payer ? ▪ quel prix faut-il fixer pour que les produits/services soient rentables ou, du moins, pour que les coûts soient couverts ?
Place	<ul style="list-style-type: none"> → stratégie de portefeuille (sélection et association d'organisations partenaires) → unités de formation/services mobiles → choix de la zone géographique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ qui est partenaire/fournisseur adéquat pour offrir les produits/services aux femmes ? ▪ quel est l'endroit adéquat pour offrir les services aux femmes ?
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> → mesures destinées à susciter une prise de conscience (documentation promotionnelle, campagnes, foires, exemples positifs, femmes entrepreneurs ayant réussi) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ quelles mesures améliorent la prise de conscience des femmes quant aux services d'appui aux entreprises proposés ? ▪ quelles mesures améliorent la prise de conscience des prestataires de services quant à la demande des femmes ? ▪ quelles mesures créent un environnement professionnel plus favorable aux femmes ?

Type de document	Fiche de travail
Chapitre correspondant dans la partie I	Mise en œuvre : 3.3
Titre	J Appui institutionnel à différents types d'organisations
Objet	Décider des mesures d'appui institutionnel
Utilisation	A faire appliquer par le personnel du projet



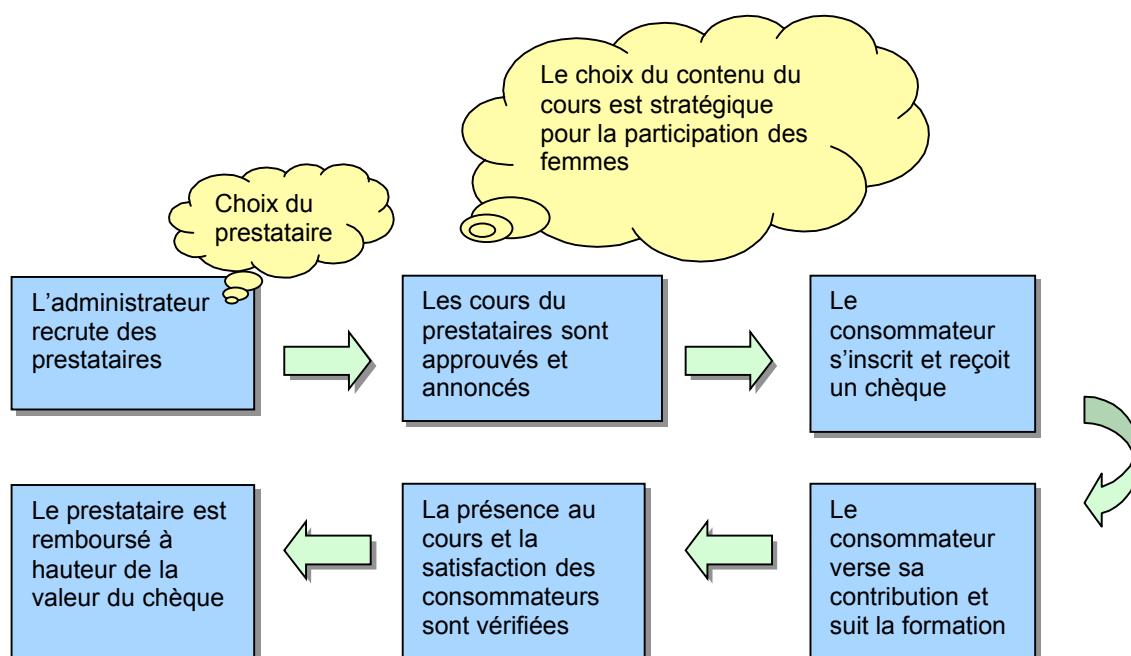
Quel type d'organisation appuyer ?	Collaboration avec des prestataires de BDS orientés marché (peu d'intérêt pour le segment de marché « faible »)	Collaboration avec des organisations professionnelles, des organisations d'entraide (ont peu de capacités pour des projets commerciaux)	Collaboration avec des institutions publiques (ont peu conscience des besoins et du potentiel des femmes sur le marché du travail, et peu de capacités pour déployer des politiques, lois et réglementations sensibles au genre)
Avantage	Connaissent la prestation de services aux entreprises et (en partie) le marché	Connaissent aussi les groupes de femmes dans les zones rurales	Connaissent les concepts de formation et les tendances/la demande sur le marché du travail
Quel type d'appui institutionnel ? (exemples)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aide au développement de services d'appui (en partageant les frais d'investissement) ▪ Analyses de marché ▪ Modification des services (adaptation des services, des prix, etc. à la demande et aux possibilités des femmes entrepreneurs) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcement organisationnel (par exemple, création d'une unité commerciale) ▪ Appui au développement et à l'offre de services axés sur la demande des membres ▪ Renforcement des réseaux horizontaux ▪ Appui au développement de réseaux verticaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation des formateurs ▪ Formation du personnel ▪ Susciter une prise de conscience concernant les femmes entrepreneurs, leurs opportunités et leurs contraintes ▪ Aide à l'élaboration de modules de formation répondant à la demande des femmes entrepreneurs
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offre de services nouveaux/modifiés pour le nouveau groupe cible (féminin) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aide au recrutement de personnes capables de mettre en œuvre la promotion de l'entrepreneuriat ou de former le personnel existant 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyses du marché du travail et liaison avec les industries/employeurs ▪ Aide à l'élaboration de politiques, lois et réglementations favorables aux femmes

Type de document	Fiche de travail
Chapitre correspondant dans la partie I	Mise en œuvre : 4.1
Titre	K Les principales composantes d'un programme de chèques
Objet	Elaboration d'un programme de chèques
Utilisation	Instructions pour le personnel du projet

Selon des enseignements tirés dans plusieurs pays, un programme de chèques doit comprendre **cinq éléments clés**⁹:

- une structure d'incitation qui pose les conditions concernant la valeur des chèques, leur répartition et un système de remboursement fondé sur la qualité,
- un fonds de chèques offrant une subvention partielle et directe au consommateur afin d'influer de façon significative sur le marché,
- un système d'informations et de références qui distribue des renseignements aux demandeurs et prestataires de services d'appui aux entreprises,
- un système de supervision et de contrôle qui vérifie la conformité des processus,
- une stratégie de sortie (comme baisser les subventions au bout d'un intervalle de temps prédéfini et/ou pour les utilisateurs qui en font fréquemment usage).

Les principales étapes d'un programme de chèques



⁹ Botelho, Caren Addis, Goldmark, Lara, inédit.

L Suivi – Formulaire et fiches de travail

Type de document	Fiche de travail
Chapitre correspondant dans la partie I	Suivi : 2
Titre	L.1 Suivi du programme¹⁰
Objet	Analyse des résultats du programme
Utilisation	Questions à soumettre au personnel du projet

Dimension	Questions clés	Indicateurs
Portée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Combien de prestataires fournissent des services aux femmes entrepreneurs ? ▪ Combien de femmes entrepreneurs achètent ces services ? ▪ Combien de prestataires appartiennent à des femmes ? ▪ Combien d'associations féminines participent à des programmes de formation ? ▪ Combien de femmes occupent des postes à responsabilités dans des organisations professionnelles ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Changement du nb de prestataires offrant des services adaptés aux femmes entrepreneurs ➔ Changement du nb de femmes entrepreneurs achetant des services ➔ Changement du nb de femmes au sein du personnel ➔ Changement du no de prestataires qui appartiennent à des femmes ➔ Changement du nb de membres d'associations féminines ayant participé à une formation ➔ Changement du niveau de participation des femmes dans les organisations professionnelles
Efficiace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédons-nous correctement ? ▪ Quel est le coût pour atteindre une ME dans le cadre du projet ? ▪ Quel est le coût du développement d'un produit dans le cadre du projet ? ▪ Quel est le coût d'une coopération avec un prestataire ou une organisation partenaire ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Coût par ME atteinte ➔ Coût par produit développé ➔ Coût par prestataire/organisation partenaire
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédons-nous correctement ? ▪ Contribuons-nous à la promotion des femmes entrepreneurs ? ▪ Contribuons-nous à l'autonomisation¹¹ économique des femmes ? ▪ Y a-t-il davantage de femmes entrepreneurs établies ? ▪ Les associations féminines sont-elles devenues plus fortes ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Changement dans les revenus des femmes entrepreneurs ➔ Changement du nb de femmes actives entrepreneurs ou employées (changement de l'accès des femmes au marché du travail) ➔ Changement du nb de femmes entrepreneurs établies ➔ Changement des pratiques commerciales ➔ Changement dans les bénéfices des femmes entrepreneurs ➔ Changement du profil, des services et du nb de membres des associations féminines
Viabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le partenaire continuera-t-il à exister et à fournir des services aux femmes entrepreneurs une fois l'intervention terminée ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Changement du volume des coûts couverts par les revenus des services ➔ Changement dans les contributions des bailleurs de fonds

¹⁰D'après : Direction du développement et de la coopération, document thématique PPE n°1, 2001.

¹¹ Autonomisation = renforcement du pouvoir et des capacités (en anglais : 'empowerment')

¹² Autonomisation = renforcement du pouvoir et des capacités (en anglais : 'empowerment')

L Suivi – Formulaire et fiches de travail

Type de document	Fiche de travail
Chapitre correspondant dans la partie I	Suivi : 2
Titre	L.2 Indicateurs clés destinés à mesurer le développement d'un programme BDS centré sur les femmes entrepreneurs
Objet	Analyse de la viabilité
Utilisation	A soumettre au personnel du projet

Mesure de la portée	Indicateurs clés
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changement du nombre de prestataires (de BDS) offrant des services aux femmes entrepreneurs ▪ Changement du nombre de produits (BDS) offerts aux femmes entrepreneurs ▪ Changement du nombre de femmes entrepreneurs achetant des services ▪ Changement du nombre d'organisations cherchant à modifier la législation affectant les femmes entrepreneurs

Les indicateurs clés servant à **mesurer le rapport coût-efficacité (l'efficience)** d'un programme sont importants, mais encore trop peu utilisés dans les programmes PEF :

Mesure du rapport coût-efficacité	Indicateurs clés
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût total par femme entrepreneur concernée ▪ Coût total par prestataire de BDS desservant des segments de marché féminins en étant assisté

Les principaux indicateurs permettant de **mesurer la viabilité** globale d'un programme sont les suivants :

Mesure de la viabilité	Indicateurs clés
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation en % des coûts couverts par les revenus provenant des femmes entrepreneurs ▪ Croissance du marché des BDS

La **mesure du développement du marché** acquiert une importance croissante à mesure que l'on se dirige, en matière de BDS, d'une approche axée sur la demande vers une approche plus commerciale. Les indicateurs correspondants concernent essentiellement l'accès des femmes au marché des BDS :

Mesure du développement du marché a) Accès des femmes aux marchés des BDS	Indicateurs clés
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et % de prestataires de BDS offrant des services spécifiquement destinés aux femmes ou aux secteurs affichant une forte proportion de femmes entrepreneurs ▪ Nombre et % de femmes entrepreneurs qui ont accès aux BDS (et sont en mesure de payer)

Puisque les femmes entrepreneurs représentent un groupe cible intéressant mais encore largement méconnu au sein du marché des BDS, un autre aspect à considérer est l'**expansion du marché** pour les BDS :

Mesure du développement du marché	Indicateurs clés
b) Expansion du marché pour les BDS	Taille du marché : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de femmes entrepreneurs achetant des BDS ▪ Montant des ventes effectuées par des prestataires de BDS à des femmes entrepreneurs Pénétration du marché : <ul style="list-style-type: none"> ▪ % du marché potentiel des femmes entrepreneurs atteint

Les **aspects qualitatifs** de la prestation de services aux femmes entrepreneurs peuvent être mesurés à l'aide des indicateurs suivants :

Mesure du développement du marché	Indicateurs clés
c) Amélioration de la qualité des BDS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de femmes entrepreneurs achetant des BDS ▪ Montant des ventes effectuées par des prestataires de BDS à des femmes entrepreneurs ▪ Satisfaction des femmes entrepreneurs par rapport aux services ▪ Nombre et % de clientes fidélisées ▪ % de femmes entrepreneurs améliorant leurs pratiques commerciales

Indicateurs clés destinés à mesurer l'impact sur les groupes cibles

Mesure de la croissance des activités commerciales ¹³ des femmes	Indicateurs clés
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accroissement du revenu net des femmes entrepreneurs ▪ Amélioration du contrôle des femmes entrepreneurs sur leurs revenus ▪ Amélioration de l'accès des femmes entrepreneurs aux services du secteur formel ▪ Amélioration des compétences des femmes entrepreneurs en matière de gestion ▪ Amélioration du sentiment d'autonomisation des femmes entrepreneurs

¹³ Voir Esim Simel, 2001.

L Suivi – Formulaire et fiches de travail

Type de document	Formulaire
Chapitre correspondant dans la partie I	Suivi : 2
Titre	L.3 Formulaire de suivi destiné à mesurer la viabilité des groupes ou associations de femmes¹⁴
Objet	Analyse de la viabilité
Utilisation	A soumettre au personnel du projet

Les groupes et associations de femmes deviennent souvent des organisations partenaires dans le cadre de programme de promotion de l'entrepreneuriat féminin (PEF). Le tableau ci-dessous présente quelques indicateurs permettant de mesurer la viabilité de ces partenaires.

Indicateur	Situation au début du programme PEF	Situation 1 mois, 6 mois ou 1 an plus tard	Différence (changement depuis le début du programme)
GROUPE/ASSOCIATION			
1. Le groupe/l'association travaille-t-il/elle activement ?	oui/non		
2. Depuis combien de temps est-il (elle) actif(ive) ?	années		
3. Nb de membres payant/nb total de membres	%		
4. Nb de membres perdus/nb total de membres	%		
5. Nb de nouveaux membres/nb total de membres	%		
6. Nombre de salariés	%		
7. Qualifications des salariés			
8. Est-ce que le groupe/l'association : <ul style="list-style-type: none"> ▪ promeut les activités mises en place par le programme ? ▪ organise des formations ? ▪ organise des foires ? ▪ gère des programmes d'échange ? ▪ souhaite gérer les activités du programme à l'avenir ? ▪ dispose des ressources humaines requises ? ▪ dispose de l'infrastructure adéquate ? ▪ a la capacité financière ? 	oui/non (si oui, précisez le nombre de participants)		

¹⁴ ONUDI, 2000.

Indicateur	Situation au début du programme PEF	Situation 1 mois, 6 mois ou 1 an plus tard	Différence (changement depuis le début du programme)
<p>9. Est-ce que le groupe/ l'association :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ effectue des achats communs de matières premières ? ▪ partage des équipements ? ▪ produit ensemble ? ▪ commercialise ensemble ? ▪ promeut ensemble ? 			
<p>10. Données comptables du groupe/de l'association :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revenu annuel ▪ provenant de la vente de services ▪ des cotisations ▪ des contributions des bailleurs ▪ autres (précisez) ▪ Coûts annuels ▪ engendrés par les services ▪ autres (précisez) 	oui/non		

L Suivi – Formulaire et fiches de travail

Type de document	Formulaire
Chapitre correspondant dans la partie I	Suivi : 2
Titre	L.4 Formulaire de suivi destiné à mesurer les performances et la croissance des entreprises des femmes entrepreneurs
Objet	Développement des entreprises gérées par des femmes
Utilisation	A soumettre au personnel du projet et aux femmes entrepreneurs

Nom de la société :

Début du projet :

Indicateur	Situation au début du programme PEF ¹⁵	Situation 1 mois, 6 mois ou 1 an plus tard	Différence (changement depuis le début du programme)
Capacité totale de production			
Capacité exploitée			
Nb de produits finaux			
Nb de gammes de produits			
Nb de nouveaux produits			
Qualité : rejets du produit final/production totale			
Nb d'employés			
Nb de ventes			
Productivité : nb de ventes/nb d'heures pour produire la quantité vendue			
Chiffre des ventes (\$US/mois)			
Coûts totaux (y compris dépenses pour matières premières, salaires, dépenses courantes, etc.)			
Compétitivité (valeur ajoutée/coûts totaux)			
Immobilisations			
Valeur du matériel et des produits en stock			
Valeur ajoutée (revenus/coûts totaux)			

Ce formulaire peut également s'appliquer aux prestataires de BDS.

¹⁵ Cette situation est normalement déterminée dans le cadre d'un plan d'affaires.

L Suivi – Formulaire et fiches de travail

L.5 Formulaire pour l'élaboration du document de projet et le suivi du projet

Afin de surveiller les performances d'une organisation partenaire dans la mise en œuvre d'un projet impliquant deux parties (normalement, un exécutant local et une agence internationale pour le développement de la coopération laquelle finance [partiellement] le projet), il est essentiel d'énoncer clairement les objectifs du projet ainsi que les étapes devant mener à l'accomplissement de ces objectifs au cours d'un intervalle de temps prédéfini. Pour ce faire, on peut avoir recours à un « document de projet » qui, avec le plan d'affaires, fait office de contrat entre les deux parties. Vous trouverez ci-dessous des formulaires simples destinés à l'élaboration d'un tel « document de projet » et au « suivi de la mise en œuvre du projet par l'organisation partenaire ».

Type de document	Formulaire
Chapitre correspondant dans la partie I	Suivi : 2/ 3
Titre	L.5.1. Formulaire simple pour l'élaboration d'un document de projet avec une organisation partenaire
Objet	Elaboration d'un document de projet en vue d'une coopération
Utilisation	A faire rédiger par les parties concernées

Contrat entre l'agence d'exécution locale (Nom :.....)

et

l'organisation internationale/le bailleur de fonds (Nom :.....)

Informations sur l'agence d'exécution locale

- Objectifs et bref historique de l'agence :

.....

- Noms des membres du conseil d'administration :

.....

- Nombre de membres inscrits :

.....

- Réalisations importantes :

.....

Informations sur le projet

- Nom du projet :
.....
- Description de la situation actuelle à laquelle le projet se propose de répondre :
.....
- Objectif(s) du projet :
.....

Objectifs : les objectifs et les activités ou les étapes menant à leur accomplissement doivent être énoncés avec une extrême précision et **doivent** être quantifiés !!!!

Objectifs	Objectif 1 :	Objectif 2 :	Délai	Personne/ organisation responsable
Principales étapes pour atteindre l'objectif	Activité 1a)	Activité 2a)		
	Activité 1b)	Activité 2b)		
	Activité 1c)	Activité 2c)		

- Groupe(s) cible(s)/clients :
.....
- Date de début et de fin du projet :¹⁶
.....
- Coût total du projet, contribution demandée à l'organisation internationale (et à d'autres institutions) et contribution versée par l'agence d'exécution locale :
.....
- Autres sources d'appui financier pour ce projet (montant et sources) :
.....

¹⁶ Joindre en annexe un calendrier de mise en oeuvre du projet.

Budget consolidé du projet (en \$US) :

Poste	Quantité	Unité	Dépenses	Apport de l'agence d'exécution locale	Apport de l'agence internationale	Autre apport
1. Personnel du projet (avec taxes)						
2. Loyer						
3. Matériel						
4. Autres dépenses courantes						
5. Equipement/ Machines						
6. Autres dépenses :						
▪						
▪						
▪						
▪						
▪						
Total						

Personne au sein de l'organisation responsable des informations indiquées dans la proposition de projet :

.....

Date :

.....

A usage interne uniquement :

Prévision de l'appui requis de la part de l'organisation partenaire pour la mise en œuvre du projet :

.....

.....

Type de document	Formulaire
Chapitre correspondant dans la partie I	Suivi : 2/ 3
Titre	L.5.2. Formulaire simple pour le suivi de la mise en œuvre du projet par l'organisation partenaire
Objet	Suivi de la coopération entre les deux parties
Utilisation	A soumettre au personnel du projet et/ou à l'organisation partenaire

Organisation partenaire :

Mois :

Début du contrat :

Fin du contrat :

Principaux critères de mesure des performances

1. Gestion de projet

	Démarrage du projet	Développement du projet	
Objectifs (Résultats attendus ¹⁷)	Activités prévues ¹⁸	Activités accomplies au cours du mois	Objectif atteint à %
Résultat attendu 1 :	Activité 1a) 1b) 1c)	Activité 1a) 1b) 1c)	
Résultat attendu 2 :	Activité 2a) 2b) 2c)	Activité 2a) 2b) 2c)	
			Total % ¹⁹

¹⁷ Tels que définis dans le document de projet et le plan d'affaires

¹⁸ Telles que définies dans le document de projet

¹⁹ Accomplissement par rapport au début du projet

2. Développement institutionnel

	Début du projet	Mois
Nb de salariés Hommes/femmes		
Nb de salariés ayant acquis des compétences en gestion Hommes/femmes		
Nb de salariés ayant acquis des compétences en matière de production Hommes/femmes		
Nb de produits élaborés		
Nb de produits/services vendus		
Qualité des produits/services		
Nb de nouveaux clients		
Autres résultats révélateurs des performances (par exemple, taux de rotation du personnel) :		

3. Suivi financier (Présentation simple, sans les investissements)

Mois :

Revenu brut :

Coût des ventes (coût de production total) : [matières premières, dépenses générales, frais de personnel, etc.]

.....

Stocks :

Autres dépenses :

Coûts d'exploitation :

Payé par l'organisation partenaire locale	Payé par le bailleur/l'agence internationale
Electricité :	
Chauffage :	
Eau :	
Loyer :	
Salaires :	
Autres dépenses :	
Dépenses totales :	

Revenu net (revenu brut – dépenses totales) :

Bibliographie

- Adhikary**, Deepak, Rai, Amrit et Rajaratnam, Bala :
« Profile of Successful Women Entrepreneurs in South Africa: Gender Implications, International Experience and an Agenda for Action », GTZ, NTSIKA, PNUD, IBEC, avril 1999. Inédit.
- Chen**, Martha Alter :
« Beyond Credit: A Subsector Approach to Promoting Women's Enterprises », Fondation Aga Khan Canada, Ottawa, Canada, 1996. Inédit.
- Esim**, Simel :
« See How They Grow – Business Development Services for Women's Business Growth », Centre international de recherches sur les femmes, 2001. Inédit.
- Direction** du développement et de la coopération :
Document thématique PPE n°1 : « Developing Indicators in Small Enterprise Development Projects » d'Alan Gibson, mandat d'appui IC-PPE, DDC, Berne, avril 2001. www.intercooperation.ch/sed/. Inédit.
- Goldmark**, Lara et Addis Botelho, Caren :
« Paraguay Vouchers Revisited: Strategies for the Development of Training Markets », Rio de Janeiro, Brésil. Inédit.
- Direction** du développement et de la coopération :
Document thématique PPE n°5 : « Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions » de Rob Hitchins, mandat d'appui IC-PPE, DDC, Berne, juin 2000. www.intercooperation.ch/sed/. Inédit.
- Swisscontact** :
« Instrument Card Selection of Partner Organizations », HIF-Fachkoordination. Inédit.
- Swisscontact** Népal :
« Partner Selection Process through Open Competitive Bidding during Phase III », SIP-P Népal, mai 1999. Inédit.
- Swisscontact** Nizhny Novgorod :
« Research – Peculiar problems faced by women in the labor market and entrepreneurship », Nizhny Novgorod, août 2001. Inédit.
- ONUDI**, branche IPC/ PSD :
« A Manual for Applying Indicators for Monitoring and Impact Evaluation of Women Entrepreneurial Development Programmes », document provisoire, Vienne, mai 2000. Inédit.