

La performance de l'accompagnement des femmes entrepreneures en milieu rural : Cas de la Mefou et Akono au Cameroun

Présenté par

Léa Emérentienne II NDEME BEPEDE

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département : Management

Spécialité : Management de Projets

Le 10 Avril 2019

Devant le jury composé de :

Dr Alioune DRAME	Président
Directeur du département Management-Université Senghor	
Pr. Michel BEDARD	Examineur
Professeur à l'Université du Québec à Montréal	
Dr. Hanane El ZEINY	Examineur
Responsable du Département Français, Faculté de Commerce Université d'Alexandrie	

Remerciements

La réalisation du présent travail a été possible grâce à l'encadrement, le soutien, la contribution, l'assistance morale et matérielle d'un certain nombre de personnes. Qu'il nous soit permis de leur exprimer notre reconnaissance.

Merci tout d'abord à notre directeur de mémoire, le Pr. Raphaël NKAKLEU qui a accepté de nous encadrer. Qu'il trouve par ce travail, l'expression de notre profonde gratitude pour sa disponibilité, ses encouragements, les orientations théoriques apportées tout au long de cette recherche, et ce malgré ses multiples occupations.

Un vibrant merci au Directeur du Département Management, Dr. Alioune DRAME qui n'a ménagé aucun effort pour nous prodiguer conseils, encouragements dans le travail tout au long de notre formation et pour sa disponibilité. Merci également à Mme Suzanne YOUSSEF pour son professionnalisme et sa gentillesse.

Nos remerciements à tous les enseignants du Département Management pour la formation de qualité reçue et pour les savoirs, savoir-faire et savoir-être transmis.

Merci à M. Rodrigue MENGUE AMYE Responsable du Centre d'Incubation d'Entreprises Agrosylvopastorales de Binguéla pour l'encadrement durant notre stage et les échanges fructueux, de même qu'au personnel dudit Centre pour leur accueil et leur disponibilité.

Nous adressons notre gratitude à M. José KUN IV pour le soutien, les conseils, les encouragements, les échanges riches tout au long de notre formation et pour avoir accepté quelquefois de relire ce travail.

Un hommage à toutes ces femmes braves et battantes qui ont bien voulu se prêter à nos questions durant les entretiens sur le terrain. Nos remerciements également à l'endroit des Responsables des structures d'accompagnement et accompagnateurs qui ont bien voulu répondre à nos questions.

Une profonde gratitude à tous nos frères et sœurs qui n'ont ménagé aucun effort pour nous soutenir moralement et quelquefois financièrement durant notre séjour à Alexandrie.

Nos pensées se dirigent vers la communauté camerounaise de Senghor pour les moments de partage.

Merci à toute la 16e promotion du Département Management pour ces moments passés ensemble.

Un sincère merci enfin à toutes les personnes qui nous ont soutenu de près ou de loin de quelque manière que ce soit.

Dédicace

À

Mon feu père BEPEDE MOANG Robert

Ma mère AMANA MOUGNANOU Victorine

Tous mes frères et sœurs

Résumé

L'étude sur la performance de l'accompagnement des femmes entrepreneures en milieu rural et spécifiquement du département de la Mefou et Akono au Cameroun, est partie d'un constat et lié à la faible cohérence entre les besoins/contraintes des femmes rurales et les pratiques d'accompagnement en cours avec pour corollaire l'abandon des femmes durant le processus d'accompagnement. Ce constat nous a amené à nous interroger sur l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial de ces femmes dans la mesure où l'accompagnement proposé est assez générique, standard, question de voir s'il est adapté à ces femmes. Or, pour être performantes, les structures de soutien devraient être adaptées aux besoins d'accompagnement des porteurs de projets et créateurs d'entreprises. Nous avons tenté de répondre à cette interrogation en essayant de comprendre la perception qu'ont les femmes de cet accompagnement entrepreneurial afin de trouver des pistes de solutions.

Pour ce faire, nous avons grâce à une méthodologie qualitative, identifié les besoins exprimés par les femmes, leurs difficultés et leurs problèmes.

Les résultats montrent que les femmes ont besoin au-delà du financement, d'un accompagnement psychologique venant des familles, des conjoints et des accompagnateurs. Qu'elles espèrent des formations plus courtes, que soit pris en compte des formations qui les touchent dans leur vie de femme et que l'accompagnement intègre leurs contraintes, leurs besoins et leurs attentes. Nous suggérons notamment la mise en place d'un dispositif d'accompagnement itinérant pour un accompagnement de proximité quand on sait que la finalité d'un accompagnement c'est la viabilité et la pérennité des entreprises et les micro entreprises des femmes en milieu rural en ont bien besoin pour leur développement.

Mots-clés

Accompagnement entrepreneurial, femmes rurales, Performance, Entrepreneuriat féminin, Micro entreprises, Accompagnateurs.

Abstract

The study on the performance of support offered to the entrepreneurial women in the rural area specifically from the department of Mefou and Akono in Cameroon, went from a constant and is tied to the weak coherence between the needs/constraints of these rural women and the practice of support which often correlates with the abandonment of these women during this process.

This observation brought us to interrogate ourselves on the efficacy of the entrepreneurial support to these women in the measure whereby the proposed guidance has proven to be very generic, standard and posing the question if it is adapted to the needs of these women.

Yet to be performant, the structures of help has to be adapted to the requirements of those with viable projects and enterprise creators. We have attempted to answer this query by trying to understand the perception these women have regarding this entrepreneurial assistance in order to find sustainable solutions.

To do this, thanks to a qualitative methodology, we have identified the appeals voiced by the women, their difficulties and troubles.

The results show that these women are in need of financial support but beyond that, they are in need of psychological support from their families, spouses and grantors. That they hope for short workshops, that these workshop take into account things that affect them in their daily lives as women, integrates their constraints, their need and expectations. We suggest also setting up a local branch that will ensure assistance is at proximity.

Key-words

Entrepreneurial support, Rural Women, Performance, Feminine Entrepreneurship, Micro Enterprise, Grantors.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- ACEFA : Programme d'Amélioration de la Compétitivité des Exploitations Agricoles
- AGR : Activités Génératrices de Revenus
- Asafe : L'Association pour le Soutien aux Femmes Entrepreneures
- ASBY: Association des femmes Bayam Selam
- AUF : Agence Universitaire de la Francophonie
- BAD : Banque Africaine de Développement
- BIT : Bureau International du Travail
- CIEA : Centre d'incubation des Entreprises Agrosylvopastorales
- EPAB : École Pratique d'Agriculture de Binguela
- FIDA: Fonds International de Développement Agricole
- GIC : Groupes d'initiative commune
- MINADER : Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
- Mincof : Ministère de la Condition Féminine au Cameroun
- MINEPAT : Ministère de l'Économie, du Plan et de l'Aménagement du Territoire
- MINPMEESA : Ministère des Petites et moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat
- MINPROFF : Ministère de la Promotion de la Femme et la Famille
- NEPAD : New Partnership for Africa's Development/Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
- OIT : l'Organisation Internationale du Travail
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- ONU Femmes : Organisation des Nations Unies pour la Femme
- Onudi : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
- OXFAM : Oxford Committee for Relief Famine
- PAIJA : Programme d'Appui à l'Installation des Jeunes Agriculteurs
- Pandef : Plan d'Action National pour l'Entrepreneuriat Féminin
- PAPEF : Programme d'Appui à la Promotion de l'Entrepreneuriat Féminin
- PDCVA : Développement des chaînes de valeur
- PDVRTP : Appui l'approvisionnement en bouture manioc et plants de bananier plantain
- PEA-jeunes : Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat Agropastoral des jeunes
- PIB : Produit Intérieur Brut
- PIDMA : Projet d'Investissement et de Développement des Marchés Agricoles
- Programme AFOP : Programme d'appui à la rénovation et au développement de Formation Professionnelle dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et des pêches
- Programme GOWE : Growth-Oriented Women Enterprises Development Program

Sommaire

<i>Remerciements</i>	<i>i</i>
<i>Dédicace</i>	<i>ii</i>
<i>Résumé</i>	<i>iii</i>
<i>Mots-clefs</i>	<i>iii</i>
<i>Abstract</i>	<i>iv</i>
<i>Key-words</i>	<i>iv</i>
<i>Liste des acronymes et abréviations utilisés</i>	<i>v</i>
<i>Sommaire</i>	<i>vi</i>
<i>Introduction</i>	<i>1</i>
1 <i>L’entrepreneuriat féminin en milieu rural au Cameroun et son accompagnement</i>	3
1.1 L’entrepreneuriat féminin en milieu rural au Cameroun.....	3
1.2 L’accompagnement des femmes entrepreneures en milieu rural au Cameroun : État des lieux	7
1.3 Problématique de recherche	11
2 <i>Cadre conceptuel et théorique de la performance de l’accompagnement entrepreneurial</i> 14	
2.1 L’accompagnement des femmes entrepreneures	14
2.2 La performance de l’accompagnement entrepreneurial	18
2.3 Modèles d’accompagnement performant des entrepreneur(e)s	19
3 <i>Méthodologie de la recherche</i>	25
3.1 Approche méthodologique adoptée pour la recherche	25
3.2 Outils de collecte et d’analyse des données	27
3.3 Le stage de mise en situation professionnelle effectué au CIEA de l’EPAB/binguela 29	
4 <i>La performance de l’accompagnement des femmes entrepreneures dans la Mefou et Akono : Présentation et discussion des résultats de l’étude</i>	32
4.1 Les résultats de l’enquête	32

4.2	Discussion et pistes de solutions pour une amélioration de l'accompagnement des femmes entrepreneures de la Mefou et Akono.....	40
4.3	Recommandations.....	43
5	<i>Projet de mise en place d'un incubateur itinérant pour les femmes entrepreneures des zones rurales au Cameroun.....</i>	<i>46</i>
5.1	Présentation du projet.....	46
5.2	Planification opérationnelle.....	52
	<i>Conclusion.....</i>	<i>58</i>
	<i>Références bibliographiques.....</i>	<i>viii</i>
	<i>Liste des illustrations.....</i>	<i>xv</i>
	<i>Liste des tableaux.....</i>	<i>xvi</i>
	<i>Annexes.....</i>	<i>xvii</i>
	Annexe 1 :.....	xvii

Introduction

Le développement économique pour tout pays passe par le renforcement de l'initiative privée comme moteur de croissance et de lutte contre la pauvreté. Le gouvernement camerounais, dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) élaboré en 2009 a décidé de faire de l'emploi et de l'entrepreneuriat féminin un axe central de la politique de développement du Cameroun. L'autonomisation des femmes passe notamment à travers la création et le développement des entreprises de petites tailles (micro entreprises, très petites entreprises et petites entreprises). Celles-ci sont fondamentales dans la création des richesses et de l'emploi (Kamdem et Ikelle, 2011). Toutefois, la survie de ces entreprises reste problématique compte tenu des difficultés rencontrées avant et après la création, dont l'insuffisance des ressources, des compétences, de stratégies (Nkakleu et al., 2010). Dans cette perspective, l'accompagnement devient un « levier du développement » de ces entreprises, mais aussi de viabilité de projets entrepreneuriaux.

Pour les femmes entrepreneures rurales, cette réalité est encore plus difficile dans la mesure où elles sont soumises à de nombreuses contraintes. Elles ont plus de difficultés à créer ou à développer leurs entreprises (Dejardins et St. Onge, 2009). Elles font face à une insuffisance de compétences techniques, professionnelles, managériales et des fois elles sont peu ou pas organisées. Bien que l'entrepreneuriat féminin constitue un axe central pour la politique du développement du Cameroun, il ressort d'un constat fait lors de notre stage d'imprégnation professionnelle au sein du Centre d'Incubation des Entreprises Agrosylvopastorales de Binguela dans le département de la Mefou et Akono que l'accompagnement des femmes entrepreneures et porteuses de projet en milieu rural souffrait de quelques insuffisances du point de vue qualitatif.

C'est pourquoi nous avons voulu nous intéresser à la compréhension de la performance de l'accompagnement des femmes. D'où l'intitulé de ce travail de recherche : « **La performance de l'accompagnement des femmes entrepreneures en milieu rural : Cas de la Mefou et Akono au Cameroun** ». Laquelle repose sur la validité de la proposition de recherche suivante : les femmes entrepreneures de la Mefou et Akono ont une perception mitigée de l'accompagnement entrepreneurial. Cette proposition de recherche fait suite au problème soulevé lié à la faible cohérence entre les besoins et contraintes de ces femmes et les pratiques d'accompagnement. Sous-tendant l'idée d'un accompagnement générique, standard pratiqué, alors que l'accompagnement devrait être adapté au profil des accompagnés (Chabaud et al., 2010). Nous avons de ce fait pensé qu'il serait intéressant de travailler sur cette thématique à travers l'approche différenciée de l'accompagnement qui n'est pas souvent vue comme pertinente par les structures d'accompagnement, or en adaptant l'accompagnement à la cible, l'on gagne en performance. Ainsi notre travail

ambitionne de répondre à la problématique comment améliorer l'efficacité de l'accompagnement des femmes entrepreneures dans la Mefou et Akono ?

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, des études sont de plus consacrées à un accompagnement différencié et adapté au genre (Treanor et Henry, 2010 ; Kamdem et Ikellé, 2011 ; Brière et al., 2013 ; Lebègue, 2015 ; Merino et Duchemin, 2016). Ceci se justifie dans la mesure où « la prise en compte du genre en tant que catégorisation socialement construite, permet de proposer de nouveaux modèles d'accompagnement » (Lebègue, 2015).

L'objectif de notre recherche est double. Il s'agit d'une part de contribuer à l'amélioration de l'accompagnement des femmes entrepreneures et porteuses de projet en milieu rural et contribuer à la promotion de l'entrepreneuriat féminin rural dans le département de la Mefou et Akono au Cameroun. Il s'agit également de comprendre la perception de la performance de l'accompagnement des femmes de ladite localité, de déterminer leurs besoins et contraintes et de proposer un dispositif d'accompagnement spécifique à ces femmes.

Pour ce faire, la présente recherche est structurée en cinq (05) chapitres. Le premier chapitre traite de l'entrepreneuriat féminin en milieu rural au Cameroun et son accompagnement ; pose la problématique. Après avoir défini dans le deuxième chapitre l'accompagnement entrepreneurial, nous présenterons ses formes et processus avant d'exposer la littérature sur l'accompagnement des femmes entrepreneures. Ce qui nous amènera à présenter les modèles d'accompagnement y relatifs. Le chapitre trois aborde les aspects méthodologiques de la recherche. Les résultats de notre travail sont présentés dans le chapitre quatre suivi de quelques pistes de solutions et une matrice de recommandations pour pouvoir améliorer l'accompagnement des entrepreneures et porteuses de projet de la Mefou et Akono. Le dernier chapitre est consacré à l'opérationnalisation de l'une des recommandations à savoir la mise en place d'un dispositif d'incubation itinérant pour ces femmes, prenant en compte leurs contraintes et leurs besoins.

1 L'entrepreneuriat féminin en milieu rural au Cameroun et son accompagnement

Ce chapitre s'intéresse à la problématique de l'accompagnement des femmes entrepreneures en milieu rural. Nous présenterons pour se faire l'entrepreneuriat féminin au Cameroun, les contraintes sur l'entrepreneuriat des femmes en milieu rural et l'état des lieux de leur accompagnement.

L'entrepreneuriat des femmes au Cameroun est une réalité qui constitue un sujet riche d'intérêt pour l'économie du pays. Ce d'autant plus que les femmes représentent 51% de la population et s'illustrent dans le secteur de la micro entreprise (Desjardins et St. Onge 2009). Des actions de soutien à l'entrepreneuriat aussi bien des femmes urbaines que des femmes rurales ont été mises en place par le gouvernement camerounais et des partenaires au développement. Cependant, on constate une faiblesse dans les dispositifs d'accompagnement des femmes entrepreneures rurales. Il devient de ce fait important d'y réfléchir et d'y répondre par des actions spécifiques.

1.1 L'entrepreneuriat féminin en milieu rural au Cameroun

Présenter l'entrepreneuriat des femmes en milieu rural au Cameroun, nécessite que nous fassions tout d'abord un tour d'horizon de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun et du cadre institutionnel y relatif.

1.1.1 L'entrepreneuriat féminin au Cameroun : un pilier du développement

La notion d'entrepreneuriat renvoie à une: « initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse » (Verstraete et Fayolle, 2005 cités par Messeghem et Verstraete, 2009). L'entrepreneuriat féminin peut être considéré comme un processus entrepreneurial dont l'acteur principal est une femme (Hernandez, 1991).

Au Cameroun, une attention de plus en plus croissante est portée à l'entrepreneuriat des femmes comme moyen non seulement d'autonomisation, mais aussi d'élargissement de leurs opportunités et de création d'emploi. Ainsi, le Ministère des Petites et moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA) a pris l'engagement de considérer l'entrepreneuriat féminin comme un pilier de la stratégie du développement,

d'après le rapport BIT/BAD (2009)¹. Eu égard à cela, de nombreuses actions ont été entreprises par le gouvernement Camerounais afin de permettre aux entrepreneures de contribuer au développement du Pays à travers le financement de leurs activités. On peut ainsi parler de l'élaboration de la politique nationale de l'entrepreneuriat féminin qui promeut les Activités Génératrices de Revenus (AGR) des femmes et des jeunes et la mise en œuvre du Plan d'Action National pour l'Entrepreneuriat Féminin (PANDEF) pour des femmes chefs d'entreprises plus dynamiques, plus nombreuses, capables de gérer des entreprises plus durables et créant des emplois décents pour une sortie de la pauvreté. En plus de cela, il y a eu le Programme d'Appui à la Promotion de l'Entrepreneuriat Féminin (PAPEF). Un document de stratégie nationale de la finance inclusive a été adopté en 2013 à partir de celui-ci, dans le but de réduire la pauvreté en offrant des services financiers et bancaires de base à faible coût pour des personnes exclues des services financiers traditionnels à savoir les femmes et les jeunes, dans la perspective d'amélioration de leurs conditions de travail². Plusieurs autres actions ont été menées par le MINPROFF en collaboration avec les autres Ministères.

Les résultats de l'étude menée par Kamdem et Ikelle (2009) permettent de constater que, 38% des entreprises enregistrées au Cameroun sont pilotées par les femmes et le taux d'informalité de ces entreprises est d'environ 60% dans les villes de Yaoundé et Douala. Les femmes exercent pour la plupart dans des secteurs traditionnellement féminins tels que le petit commerce, l'artisanat et les services. 43% de ces entreprises n'ont pas de personnel permanent alors que seules 25% ont un personnel supérieur à 10 personnes. 61% sont mariées et 89% ont au moins fait des études secondaires.

Une étude³ OIT-MINCOF révélait déjà que l'esprit entrepreneurial des femmes s'accroît proportionnellement à l'avancement en âge. À cet effet, 61% ont entre 40 et 60 ans, et 34% ont entre 20 et 40 ans. En outre, les responsabilités et les charges familiales⁴ poussent davantage ces femmes à entreprendre. Cela signifie, au regard de ce qui est fait par la plupart des programmes et dispositifs d'accompagnement ciblant des femmes de 18-35ans qu'il y a là une bonne frange de la population féminine délaissée et sur laquelle une attention soutenue peut s'avérer bénéfique pour la création de valeur à l'échelle locale par exemple.

¹ Rapport sur les facteurs qui affectent les entreprises féminines au Cameroun. L'étude a été menée par Desjardins et St. Onge, en collaboration avec le Ministère de la Condition féminine dénommé comme tel à l'époque, actuellement Ministère de la Promotion de la Femme et la Famille (MINPROFF).

² Toutes sont informations ont été recoupées sur le site du Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille du Cameroun.
<http://www.minproff.cm/entrepreneuriat-feminin/>

³ Rapport Réflexion sur le développement de l'entrepreneuriat féminin et lutte contre la pauvreté, OIT-MINCOF, 2003, (en ligne), www.ilo.org, [Consulté le 12 Mai 2018]

⁴ Qu'il s'agisse de leur propre progéniture que d'autres personnes plus ou moins apparentées, cette dernière est une charge à laquelle il est difficile de se soustraire en raison du poids de la tradition.

L'environnement des affaires dans lequel évoluent les entreprises féminines est encore «jugé défavorable » d'après le rapport BIT/BAD (2009). Ce qui fait que les femmes entrepreneures camerounaises tombent dans le groupe financier des « entre-deux oubliés » (Desjardins et St. Onge, 2009) lorsqu'elles essayent de trouver des opportunités pour développer leur entreprise. Toutefois, et eu égard à tout ce qui a été mentionné ci-dessus, l'entrepreneuriat féminin représente un véritable moteur de la croissance économique. Il conviendrait maintenant de voir ce qu'il en est de l'entrepreneuriat féminin en milieu rural qui fait face à plusieurs contraintes.

1.1.2 Contraintes sur l'entrepreneuriat des femmes en milieu rural

Au Cameroun, en 2001, 60% de pauvres qui ne disposent pas suffisamment de ressources pour satisfaire leurs besoins fondamentaux se trouvent en milieu rural, or, ils sont le parent pauvre de la politique de développement⁵. L'Institut National de la Statistique dans son rapport de la 4ème enquête auprès des ménages (ECAM 4, 2014) mentionnait que la pauvreté en milieu rural ne s'est pas améliorée entre 2007 et 2014. Elle reste très prégnante dans ce milieu à savoir 56,8% et touche davantage les femmes.

Selon l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI, 2003), «les femmes rurales portent le fardeau de la pauvreté du monde ». Elles sont en quelque sorte de véritable machine de la pauvreté. Ce qui appelle à davantage d'actions en faveur de ces dernières dans la mesure où, elles sont aussi le meilleur canal pour pouvoir lutter contre ce phénomène dans leur milieu. De ce fait, l'une des stratégies est de les accompagner à être de véritables entrepreneures rurales à travers des activités génératrices de revenus ou micro entreprises car l'on sait que l'accompagnement améliore les chances de survie des entreprises. Sur le plan économique, celles-ci contribuent pour plus de 55,8% à la production agroalimentaire nationale nécessaire à la consommation locale et leur travail représente 40% du PIB⁶. Ainsi, leur autonomisation est essentielle non seulement au bien-être des familles et des communautés rurales, mais également à la productivité économique locale, régionale et nationale.

La situation des femmes engagées dans des activités économiques reste pour la plupart tributaire de l'économie de subsistance, ceci du fait des obstacles d'ordre socio-culturel, infrastructurel et économique, même si l'on observe une certaine amélioration. Ces obstacles font référence aux traditions et coutumes ne reconnaissant pas en général aux femmes le droit de posséder des biens et des terres ni de pouvoir en hériter. Au fait qu'elles ont un accès limité aux moyens de production et à l'encadrement technique. À leurs sources

⁵ Rapport ODI / BDM Progrès : Objectifs de Développement International et Buts de la Déclaration du Millénaire République du Cameroun, juin 2001, 30p.

⁶ Ces chiffres proviennent du Délégué d'Arrondissement de la promotion de la femme et de la famille de Douala 5e, entretien mis en ligne en Novembre 2017, sur afrik.com [en ligne] consulté le 04 Mai 2018.

de revenus, souvent entre les mains des hommes et à leur mobilité freinée par certaines lois ou pratiques coutumières. En outre, l'accès au crédit⁷ leur est difficile (Desjardins et St. Onge, 2009).

Cette situation est exacerbée chez les femmes rurales qui subissent davantage la pauvreté et l'analphabétisme touchant 60% d'entre elles. Elles ont beaucoup de mal à créer ou développer leurs entreprises. D'après cette étude, « Les femmes en général et les femmes rurales en particulier, ont plus de difficultés à créer ou à développer leurs propres entreprises du fait d'un climat des affaires globalement moins favorable. Et parce qu'elles vivent en milieu rural et dans un état ambiant d'analphabétisme, celles-ci sont peu ou pas organisées, et donc arrivent rarement à mettre en synergie leurs forces, leurs capacités et leurs intelligences et tirer le meilleur profit des actions à leur portée »⁸. On peut également dire que le manque de compétences techniques, professionnelles et managériales ne leur permet pas de donner de la valeur à leurs produits⁹. Leurs potentialités ne sont pas optimisées, alors que si on le faisait, cela pourrait considérablement améliorer leurs capacités et leurs conditions de vie.

En plus de ces obstacles, les femmes ne possèdent pas l'information nécessaire pour une meilleure exploitation des opportunités commerciales et la réussite de leurs affaires. « Ce sont des faiblesses qui sont rarement compensées par les femmes elles-mêmes » (Chakroun Marzouki, 2007). Le recours à une aide extérieure s'avère par conséquent nécessaire afin d'accroître les chances de réussite et de pérennité de leurs entreprises. Cuillere (2004) pense dans la même logique que pour les entreprises gérées par les femmes, le recours aux conseils externes et aux structures d'accompagnement apparaît comme moyen évident de combler les insuffisances internes, notamment managériales.

1.1.3 Caractéristiques des entreprises dirigées par les femmes en milieu rural

Les entreprises créées par les femmes sont généralement des micro entreprises. Elles évoluent souvent en marge de la législation, donc informelles pour la plupart. La motivation

⁷ Sur ce point, une femme entrepreneure d'une petite localité camerounaise s'exprime en ces termes : « On n'accorde pas de crédits ou des financements aux femmes rurales. On a parfois accordé des prêts aux jeunes agriculteurs, mais oublie toujours les femmes. Pourtant, ces jeunes agriculteurs viennent prendre conseil chez nous pour se lancer dans l'agriculture. Ce sont des vieilles marmites qui font des bonnes sauces et le gouvernement ne devrait pas l'ignorer en nous soutenant aussi. » Tiré de l'article (en ligne) du Dr Ebene sur « Les femmes rurales du Cameroun : un leadership silencieux ». file:///E:/Entrepreneuriat_infos/Article-Dr-Ebene97.pdf, consulté le 05 Septembre 201

⁸ Tiré du document de conception du Programme d'Appui à la Promotion de l'Entrepreneuriat Agropastoral lancé en 2016 au Cameroun, Rapport principal et annexes, N°du Projet: 1694 N°du rapport: 3337-CM Division Afrique de l'Ouest et du Centre Département Gestion des Programmes, 2015.

⁹ Tiré de la communication présentée par l'Honorable Epoubé née Eyoum Lydienne, 1ere Vice- Présidente du Réseau des Femmes Parlementaires, lors de L'Assemblée Parlementaire de la Francophonie sur l'autonomisation de la femme rurale, Réunion du Comité Directeur, Juillet 2012. (en ligne), [consulté le 16 Août 2018]

de la création de leurs propres affaires est très souvent le manque ou la faiblesse des ressources financières du ménage. Le manque de capacité de gestion, la technologie rudimentaire, le capital très faible, une production écoulée localement dans la majorité des cas sont aussi d'autres caractéristiques de ces entreprises. En outre, elles mènent une activité économique qui vient se superposer aux différents travaux ménagers et agricoles en plus de l'éducation des enfants. Elles ne peuvent de ce fait pas accorder une attention soutenue à l'activité économique. On voit ainsi que la plupart des femmes créent des entreprises en milieu rural par nécessité question de répondre aux besoins vitaux de la famille. De plus, les femmes sont de plus en plus encouragées à se mettre ensemble au travers d'associations ou de coopératives en milieu rural pour pouvoir mener des activités économiques pérennes. Mais dans la réalité elles peinent à le faire certaines se sentant à l'aise en qualité d'entrepreneures individuelles.

Or, il convient de valoriser ce que ces femmes font déjà et ce qu'elles pourraient faire en vue de créer de la valeur, de la richesse et même de l'emploi. Elles sont nombreuses à gérer souvent leurs entreprises qui sont de taille très réduites, informelles et mal reconnues. L'accompagnement peut les aider de ce point de vue à trouver de nouveaux marchés d'écoulement de leur produit et à faire croître leurs entreprises. Selon l'Organisation des Nations Unies pour la Femme (ONU Femmes)¹⁰, lorsque les femmes rurales reçoivent un soutien et un accompagnement adéquat, elles sont capables de s'engager dans des marchés à plus forte valeur ajoutée tels que la cosmétique et d'accroître leur influence dans les différents maillons de la chaîne de valeur (production, transformation, commercialisation).

1.2 L'accompagnement des femmes entrepreneures en milieu rural au Cameroun : État des lieux

1.2.1 Sur le plan national

Au Cameroun, de nombreuses possibilités d'accompagnement des entrepreneurs existent que ce soit à travers des dispositifs d'incubation, des pépinières d'entreprises, des programmes gouvernementaux, des initiatives privées, des organismes internationaux et nationaux comme des associations entre autres. S'agissant spécifiquement des entrepreneurs ruraux, de nombreux programmes sont mis en place par le gouvernement à l'effet d'accompagner ceux-ci. Il s'agit par exemple d'ACEFA (programme d'amélioration de la compétitivité des exploitations agricoles) en passant par le PAIJA (programme d'appui à l'installation des jeunes agriculteurs), le PEA-jeunes (Programme de Promotion de

¹⁰ www.un.org: contribution inestimable des femmes rurales au développement. Journée Internationale de la femme rurale du 15 Octobre 2017.

l'Entrepreneuriat Agropastoral des jeunes)¹¹, dont l'aspect genre est fortement valorisé. Le Programme AFOP (Programme d'Appui à la rénovation et au développement de Formation Professionnelle dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et des pêches). Quelques incubateurs ruraux se développent au sein des centres de formation ruraux sous l'impulsion du Programme PEA-Jeunes compte tenu de la nécessité de faire des agriculteurs ou des personnes vivant en milieu rural de véritables chefs d'entreprise. À cet effet, l'accompagnement entrepreneurial est un moyen favorisant la création de bonnes conditions de rentabilité et de pérennité des entreprises (Léger-Jarniou, 2008). Mais bien que tout cela ait été fait, il demeure toujours que l'accompagnement de la femme entrepreneure ou porteuse d'initiative économique en milieu rural reste insuffisant en quantité et en qualité.

S'agissant des organisations internationales, la Banque Africaine de Développement (BAD) a intégré la promotion de l'entrepreneuriat féminin en Afrique comme l'une de ses missions principales. C'est ainsi qu'elle a signé une convention de partenariat pour financer des femmes ayant un potentiel entrepreneurial à travers le Programme GOWE. Au cours de l'année 2017, dans le cadre d'un projet de développement des chaînes de valeur agricoles, elle a accordé un prêt de 89,29 millions d'euros au gouvernement camerounais en vue de soutenir 240 000 petits producteurs dont 50% ont été consacrés aux femmes. OXFAM-OTTAWA, dans le cadre de la coopération Canada-Cameroun a mis en place une coopérative regroupant exclusivement les femmes des secteurs formel et informel. À travers celle-ci, cinq mille projets portés par les femmes ont été financés (DJOUMESSI et al., 2017). Pour ce qui est de l'accompagnement dédié aux femmes entrepreneures au Cameroun, ONU femmes assure par exemple le renforcement des compétences organisationnelles, techniques et financières des groupes vulnérables (femmes rurales ou celles exerçant dans le commerce informel et transfrontalier). Cet organisme a également apporté son appui à la constitution de deux coopératives à savoir celle des femmes commerçantes de poisson (Coast Beach Coopérative) d'Idenau et celle des commerçantes de kyossi. Djoumessi et al., (2017).

Dans la perspective d'accroître les opportunités d'accès au financement des femmes camerounaises, ONU femmes a également mis en place un fonds rotatif pour l'Association des femmes Bayam Selam (ASBY). L'ONG Plan Cameroon à travers l'un de ses projets dans la région de l'Est Cameroun, accompagne des femmes en milieu rural¹². Pour ce qui est des

¹¹ Ce programme a été mis en place par le gouvernement camerounais avec l'appui du FIDA afin de donner aux jeunes hommes et femmes, les moyens d'accroître leurs revenus et d'améliorer leur sécurité alimentaire à travers des entreprises rentables, intégrées dans les filières agropastorales porteuses, et offrant des opportunités d'emplois viables en milieu rural. Il a officiellement été lancé en 2016 au Cameroun.

¹² Informations recoupés sur www.iresco-cm.org/Appui-et-accompagnement-de-l-association-des-bayam-selam-en-vue-de-l-autonomisation-des-membres/ et sur file:///E:/Entrepreneuriat_infos/Article-Dr-Ebene97.pdf, consulté le 03 Août et 05 Septembre 2018.

associations, nous pouvons citer ASAFE qui s'intéresse à la femme vulnérable des zones rurales et urbaines. Cette association travaille par exemple sur le plan individuel, avec des groupes ou des institutions, dans le but d'assurer la durabilité environnementale et financière de leurs projets et initiatives.

1.2.2 Sur le plan local

Sur le plan local, et précisément dans le département de la Mefou et Akono, localité fortement agricole, plusieurs projets de développement agricoles sont mis en place. Ces projets concernent pour l'essentiel la production agricole des producteurs avec un accent sur la fourniture en semences et autres intrants. Il s'agit principalement du PIDMA (distribution semence de maïs) ; PDCVA (Développement des chaînes de valeur) entre autres. Pour ce qui est de l'accompagnement entrepreneurial, quelques structures existent dont le Centre d'incubation des Entreprises Agrosylvopastorales de Binguela, (CIEA) créé en 2014 ; le programme ACEFA, avec le projet PCP ACEFA consistant en un appui-conseil, un financement, des projets productifs, une professionnalisation agro pastoral et un développement de l'entrepreneuriat agricole. Ce projet a été mis en œuvre depuis 2008, mais présent dans la localité depuis 2014. En outre, le programme AFOF participe à la formation des exploitants agricoles, des entrepreneurs agropastoraux et des maîtres pêcheurs depuis 2008. La délégation du Ministère de la femme et de la famille quant à elle mène des actions dans le sens de la formation des femmes rurales, mais sans un accent sur le côté entrepreneurial. On peut dès lors dire que « les accompagnateurs sont aussi hétérogènes que l'est le contenu qu'ils offrent »¹³.

Pour certaines structures, l'accompagnement est une forme d'assistance technique-conseil aux producteurs (ACEFA) et pour d'autres c'est un appui aux entrepreneurs ou porteurs de projets (CIEA, AFOF) caractérisé par des programmes de formation (technique, managériale, entrepreneuriale, éducation financière entre autres) sur des périodes assez longues. À côté de ces structures formelles d'accompagnement, existent aussi des structures informelles telles que les associations de femmes, la famille et les tontines vers qui les femmes se tournent assez souvent en milieu rural¹⁴.

À part la délégation de la promotion de la femme et de la famille, les autres structures formelles n'accompagnent pas spécifiquement la femme rurale. Les associations de femmes par contre le font, mais la dimension et la portée sont limitées selon celles-ci. Souvent elles se contentent des petites aides cotisées et octroyées à l'une des adhérentes pour une utilisation personnelle/familiale en grande partie ou lié à son activité. D'autres associations

¹³ Ces informations sont tirées de l'enquête de terrain et du journal en ligne du Programme ACEFA sur le site www.acefa.cm/mefou-et-akono, consulté le 10 août 2018.

¹⁴ Informations issues de l'enquête de terrain menée en août 2018 dans le département de la Mefou et akono.

par contre se sont engagées dans des chaînes de valeur de la production jusqu'à la commercialisation en passant par la transformation de certains produits, dont le manioc, de même que la transformation de certains fruits en jus naturels.

Au vu de cela il est clair que l'accompagnement entrepreneurial des femmes de cette localité est certes effectif, mais insuffisant compte tenu des aspects qui ne sont pas pris en compte. Accompagner les femmes en milieu rural c'est prendre en compte leur fonction de productrice et reproductrice, leur niveau d'éducation dans la mesure où un grand nombre est touché par l'analphabétisme. Prendre en compte leur zone d'habitation, leur situation familiale et personnelle. Ce sont des éléments sur lesquels il est nécessaire de se pencher pour une efficacité de l'accompagnement entrepreneurial en milieu rural qui contribuerait sans nul doute au développement d'entreprises féminines. Car, la manière d'accompagner compte tout autant que l'accompagnement en lui-même. L'un des facteurs explicatifs du faible nombre d'entreprises féminines en milieu rural et de l'abandon par les femmes de l'incubation se trouverait dans la manière dont l'accompagnement entrepreneurial est fait, au-delà des aspects culturels.

Tableau 1 Récapitulatif du type d'interventions des structures d'accompagnement dans le département de la Mefou et Akono et leurs cibles

Structures	Domaines d'intervention	Cible	Objectifs
CIEA de Binguela	Formation /renforcement des capacités des entrepreneur(e)s ou porteurs de projets agrosylvopastoraux.	18-40 ans diplômés des universités, les jeunes formés dans les écoles rurales, les entrepreneurs réunis au sein d'une association, d'un GIC, des personnes vivants en milieu rural (hommes-femmes). Approche genre.	Renforcement de capacités managériales, entrepreneuriales, techniques. Accompagnement des porteurs de projets à la création effective de leurs entreprises, intermédiation financière, accompagnement au montage du plan d'affaires. Accompagnement de l'entrepreneur une fois son projet installé
Programme AFOF	formation des exploitants agricoles, des entrepreneures agropastoraux et des maîtres pêcheurs.	18-35 ans (hommes et femmes) des zones rurales. Producteurs agropastoraux/entrepreneur(e)s en activité et qui n'ont plus l'âge requis par le programme. Approche genre Accompagne également des personnes qui ne sont plus dans cette tranche d'âge.	Amélioration de la qualification professionnelle des acteurs de développement agricole et rural ; insertion professionnelle des jeunes dans les secteurs de l'agriculture et de l'élevage, développement des entreprises créatrices de richesses en milieu rural.
Programme ACEFA	Amélioration de la compétitivité des exploitations agricoles	l'exploitation familiale, groupement de producteurs. Approche genre.	Développer ces exploitations. Produire plus et mieux pour vendre, gagner plus sur les mêmes superficies, les mêmes bâtiments, développement de l'entrepreneuriat rural.

Source : Enquête de terrain

Dans le tableau 1 ci-dessus, il nous est donné de constater que les structures intervenants dans l'accompagnement des entrepreneurs/porteurs de projets dans le département de la Mefou et Akono ont des objectifs différents. Mais, leur point commun est qu'elles interviennent toutes en milieu rural avec de plus en plus une forte approche genre. Dans le cadre de ce travail, il sera principalement fait référence aux structures qui accompagnent spécifiquement à la création d'entreprises en milieu rural à savoir le Programme AFOF et le CIEA de Binguela.

1.3 Problématique de recherche

Avant d'aborder la problématique de recherche, le tableau 2 ci-dessous fait l'économie du diagnostic de l'accompagnement entrepreneurial que nous avons réalisé dans la Mefou et Akono.

Tableau 2 Synthèse du diagnostic d'accompagnement

Ce qui marche	Ce qui ne marche pas	Lacunes/insuffisances
Conseils en création d'entreprises ; conseils sur comment améliorer sa productivité ; formation en entrepreneuriat ; formation technique ; appui au démarrage des activités ; intermédiation financière ; sensibilisation porte-à-porte du Programme ACEFA ; stage au sein des entreprises ; mise en réseau des entrepreneur(e)s du CIEA de binguela et Programme AFOP ; Elaboration du plan d'affaires ; accompagnement différencié entre hommes et femmes tel que mis en pratique de temps en temps par ACEFA ; suivi-accompagnement des entrepreneurs du CIEA ; l'incubation en milieu rural des femmes ayant des enfants du dispositif d'incubation du PEA-jeunes ; enseignement de l'éducation financière	L'implication des communes dans l'accompagnement entrepreneurial des jeunes et des femmes ; Les outils de formation utilisés pour accompagner les populations analphabètes en zone rurale, notamment les femmes ; la durée de l'incubation pour la cible féminine en milieu rural ;	Non prise en compte des besoins et contraintes des femmes rurales dans l'accompagnement ; non maximisation de la sensibilisation sur l'entrepreneuriat féminin en milieu rural ; l'octroi de micro crédits aux femmes ; moyens logistiques pour suivre les personnes accompagnées dans les localités ; pas d'offre d'accompagnement adapté au genre ; abandon de la quasi-totalité des femmes rurales admises dans le dispositif d'incubation en cours d'incubation, Faible engagement de celles-ci durant le processus d'incubation

Sources : adapté de l'étude sur « l'État des lieux des dispositifs de promotion à l'entrepreneuriat dans les établissements d'enseignement supérieur et autres institutions au Cameroun » AUF-PAPESAC, 2017 ; Et Enquête de terrain.

Au regard des éléments du tableau 2, l'on constate que l'accompagnement des femmes entrepreneures dans la Mefou et Akono présente quelques insuffisances. Il importe de ce fait de prendre en compte tous les éléments qui ne fonctionnent pas pour pouvoir améliorer l'accompagnement entrepreneurial des femmes rurales.

De ce qui précède, nous arguons qu'au centre du processus d'impulsion des organisations (Gartner, 1985), les structures d'accompagnement apportent de manière différenciée des

ressources et des compétences aux entrepreneurs, leur finalité étant de construire un projet viable et donc une entreprise pérenne. Plusieurs recherches s'accordent à souligner l'importance de l'accompagnement aussi bien dans la phase de création, démarrage ou développement des entreprises (Verzat et al., 2013 ; Léger-Jarniou, 2008 ; Nkakleu et al., 2013 ; Kamdem et al., 2011 ; Berger- Douce, 2005). Du diagnostic de l'accompagnement fait dans la Mefou et Akono, des insuffisances ont été constatées notamment en ce qui concerne la faible cohérence entre les besoins/contraintes des femmes et les pratiques d'accompagnement. Or, pour être performantes, les structures d'accompagnement devraient être adaptées aux besoins d'accompagnement des porteurs de projets ou créateurs d'entreprises (Chabaud et al., 2010 ; Messeghem et al., 2013) et prendre en compte même leurs contraintes. Mais l'on constate que ce n'est pas toujours le cas. Il nous a semblé de ce point de vue nécessaire de nous interroger sur l'efficacité et même la qualité de l'accompagnement entrepreneurial (Kamdem, 2011) des entrepreneures en milieu rural, à travers la perception qu'ont aussi bien les femmes entrepreneures/porteuses de projets de la Mefou et Akono que les accompagnateurs. L'accompagnement qui y est fait est plutôt standard, générique. Il n'est pas assez adapté à la cible féminine rurale dont les contraintes sont spécifiques. Ce qui nous amènera à voir quelle proposition faire afin de l'améliorer.

1.3.1 Questions de recherche et proposition de recherche

Le questionnement central qui découle du problème soulevé est le suivant : Comment améliorer l'efficacité de l'accompagnement des femmes entrepreneures et porteuses de projet dans la Mefou et Akono ?

Ce qui de manière plus spécifique appelle les questions ci-après : Quels sont les besoins et contraintes des femmes entrepreneures rurales en matière d'accompagnement ? Quelle est la perception de la performance aussi bien par les femmes accompagnées que des accompagnants ? Quelles sont les conditions de performance de l'accompagnement des femmes entrepreneures en milieu rural ?

À ces questions de recherche, nous formulons la proposition de recherche suivante : Les accompagnées et les accompagnants ont une perception mitigée de la performance de l'accompagnement des femmes entrepreneures dans la Mefou et Akono

1.3.2 Objectifs de recherche

L'objectif principal de la présente recherche est double : Contribuer à l'amélioration de l'accompagnement entrepreneurial féminin en milieu rural, et par ricochet contribuer à la promotion de l'entrepreneuriat féminin rural dans le département de la Mefou et Akono à travers un dispositif d'accompagnement adapté à l'environnement de celles-ci.

Il s'agit plus spécifiquement de :

- identifier les besoins/attentes et contraintes spécifiques des femmes entrepreneures dans la Mefou et Akono en matière d'accompagnement entrepreneurial et les pratiques en cours ;
- ressortir les difficultés/ limites liées à l'accompagnement de ces femmes ;
- comprendre la conception de la performance de l'accompagnement des femmes entrepreneures rurales du département de la Mefou et Akono (au Cameroun) ;
- proposer un dispositif d'accompagnement spécifique pour les femmes de cette localité.

1.3.3 Résultats atteints

- les besoins, attentes et contraintes des entrepreneures et porteuses de projets de la Mefou et Akono sont connus ainsi que les pratiques d'accompagnement ;
- les difficultés liées à l'offre d'accompagnement des femmes rurales sont identifiées ;
- une analyse de l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial des femmes entrepreneures/porteuses de projets est faite ;
- le dispositif d'accompagnement retenu et à mettre en œuvre est connu.

Nous retenons de ce chapitre que l'accompagnement entrepreneurial en milieu rural au Cameroun existe à travers des programmes ou dispositifs d'incubation. La réalité de l'accompagnement de la femme entrepreneure/porteuse de projets/initiative économique en milieu rural laisse percevoir qu'il y a une volonté de la part des différentes structures de contribuer à leur autonomisation à travers un renforcement de capacités techniques, entrepreneuriales, managériales et un financement entre autres. Cependant, la faiblesse des dispositifs mis en place se trouve dans la non prise en compte des contraintes, spécificités et particularités de la femme rurale pour un accompagnement efficace. La proposition d'une approche adaptée s'avère de ce point de vue nécessaire. Mais avant d'y parvenir, nous allons aborder dans le chapitre qui va suivre, le cadre conceptuel et théorique de la présente recherche. Ce qui nous permettra de mieux orienter l'approche que nous adopterons.

2 La performance de l'accompagnement entrepreneurial : Cadre conceptuel et théorique

Dans ce chapitre, il sera question de faire une recension théorique de l'accompagnement des femmes entrepreneures tout en relevant la pertinence ou non du cadre normatif masculin pour accompagner les femmes. Il s'agira également de définir les dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs.

2.1 L'accompagnement des femmes entrepreneures

Avant de faire la recension des écrits sur l'accompagnement des femmes entrepreneures, nous débiterons par la clarification de ce concept et présenterons les processus d'accompagnement.

2.1.1 Clarification du concept d'accompagnement entrepreneurial

Définir l'accompagnement entrepreneurial n'est pas aisé dans la mesure où chaque auteur le définit en fonction de la dimension privilégiée. Les anglo-saxons mettent en avant dans la définition la notion de structure qui les pratique (incubateurs). Les francophones quant à eux mettent l'accent sur les personnes et les formes d'accompagnement (Chabaud et al., 2011).

L'accompagnement entrepreneurial se définit comme « une pratique d'aide à la création d'entreprise fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. À travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet » (Cuzin et Fayolle, 2005). Selon ces deux auteurs, l'accompagnement revêt trois formes à savoir : psychologique (besoins focalisés sur l'individu) ; technique (besoins qui touchent au projet) ; global ou méthodologique (besoins adéquation individu et son projet). Mais surtout c'est une « relation d'aide » qui doit permettre aux créateurs de faire mûrir leur projet en leur offrant un guide de réflexion pour l'action, il facilite l'accès à l'information et à la connaissance (Sammut, 2003). De plus, il augmente significativement les chances de succès des entreprises créées (Lebègue, 2015). Leger-Jarniou (2008) voit dans l'accompagnement un processus qui consiste à « faire passer » une personne d'un état à un autre, voire à l'influencer pour qu'elle prenne des décisions. Paul (2004), distingue trois approches/postures de l'accompagnement à savoir : conduire, guider et escorter. Pluchart (2014) voit dans le concept d'accompagnement entrepreneurial un ensemble de relations et/ou médiations inscrites dans le temps et dans l'espace, visant à apporter les ressources matérielles et immatérielles nécessaires au créateur d'entreprise. Et cette relation d'accompagnement est contingente au contexte du fait des espaces socioculturels et

cognitifs souvent différents. Ce d'autant plus que la performance de l'accompagnement est fondée sur les proximités sociales et cognitives entre l'accompagné et l'accompagnant (Sammut, 2003).

❖ Processus d'accompagnement

Selon Leger-Jarniou (2008), l'accompagnement au sens large en tant que processus d'aide au porteur de projet, concerne 3 étapes: l'accueil, l'accompagnement proprement dit et le suivi post-crédation.

- l'accueil ou phase de pré-crédation

Il comprend l'information, la sensibilisation et l'orientation des porteurs de projets. Dans cette étape, le porteur va tenter d'explicitier son idée et les accompagnants vont l'aider à la clarifier. Pour ce faire, des informations vont être échangées et des formations peuvent être suivies. L'accompagnant va également réaliser un pré-diagnostic du projet.

- l'accompagnement proprement dit ou phase de création

Il fait référence à l'aide au montage complet du dossier pour aboutir à présenter un business plan d'une part et à organiser un accompagnement financier d'autre part. Des formations peuvent également être envisagées à ce niveau sur des points précis ainsi que des temps de rencontre avec l'accompagnant pour valider et construire le business plan. L'accompagnement financier peut aller jusqu'à aider le porteur de projet dans ses démarches de négociation avec des apporteurs de fonds.

- le suivi post-crédation

C'est toutes les formes d'appui au chef d'entreprise pour l'aider à piloter sa jeune entreprise. Il s'agit bien d'une démarche qui comprend trois volets: l'accueil des créateurs, des prestations personnalisées et un suivi pendant des périodes plus ou moins longues. Letowski (2001, citée par Leger-Jarniou, 2008) en conclut que « L'accompagnement réunit les composantes suivantes: la durée, la fréquence des contacts, l'unicité de la structure d'accompagnement, la prise en compte de la diversité des problèmes qui se posent à l'entreprise, l'adaptation à la culture et à la personnalité du créateur ».

2.1.2 *Quels écrits sur l'accompagnement des femmes entrepreneures ?*

L'accompagnement des femmes entrepreneures fait l'objet depuis quelques années d'un intérêt certain pour les chercheurs, «car la thématique des femmes entrepreneures a dorénavant atteint une maturité théorique et fait partie, à part entière de la recherche académique sur l'entrepreneuriat » (Léger-Jarniou et al., 2015). Elle s'est souvent consacrée sur l'adaptation de l'accompagnement aux cibles en concevant des outils personnalisés en fonction du profil de celles-ci (Léger-Jarniou, 2005) à travers l'approche différenciée qui stipule qu'un accompagnement différent est nécessaire selon le genre.

Ainsi, Zouiten et Levy-Tadjine, (2005) s'interrogent si les femmes et les immigrés ont besoin d'un accompagnement spécifique dans ce travail exploratoire. En effet, l'entrepreneuriat féminin comme l'entrepreneuriat immigré et ethnique sont usuellement considérés comme « entrepreneuriat de minorités ». Ce statut et la singularité qu'il sous-tend, d'abord discutés et contextualisés dans cet article, suggéreraient qu'il y aurait lieu de mettre en place des dispositifs d'accompagnement spécifiques en direction des publics concernés. Cette évidence, questionnée par les faits, est ensuite discutée théoriquement et empiriquement dans ce travail. Le résultat sur le plan pratique auquel ils aboutissent est qu'il n'est pas utile, dans le contexte français, de développer outre mesure, des dispositifs d'appui et d'accompagnement spécifiques pour les immigrés comme pour les femmes. Richomme et d'Andria (2013), le perçoivent autrement. Pour ces auteurs, encourager l'entrepreneuriat féminin nécessite de privilégier des mesures qui prennent mieux en compte la réalité des femmes tout en intégrant les contraintes liées à leurs missions familiales et parentales. Or la grande majorité des structures d'accompagnement ne vont pas dans ce sens. Leurs offres restent standards et ne prennent pas en compte la spécificité des femmes, notamment les « mampreneurs », ces femmes qui sont à la fois mères et entrepreneures, qui faute de structures et de réponses adaptées à leurs besoins et attentes ont fait émerger un nouveau modèle d'accompagnement. Pour les auteurs, il est important d'offrir un accompagnement différencié en fonction des profils des entrepreneures. Ainsi les spécificités permettant d'envisager le développement de dispositifs d'accompagnements propres à chaque groupe.

Pour Paturel (2009), une des voies pour accroître la part des femmes au sein de l'entrepreneuriat est l'accompagnement. Mais la question que l'auteur se pose est de savoir si tout est fait pour favoriser voire stimuler les personnes ciblées. Est-ce que l'accompagnement proposé est adapté ? Dans la mesure où il y a relativement la même envie de créer son entreprise chez les hommes et chez les femmes. Alors, le problème se situerait au niveau du processus d'accompagnement des femmes, dont il est important de prendre en compte les éléments caractérisant le genre dans ce processus.

D'après les travaux de Treanor et Henry (2010), la faible proportion d'entreprises dirigées par les femmes au sein des incubateurs vient essentiellement du fait qu'il y a une méconnaissance des besoins de celles-ci. Le cadre normatif masculin domine d'où un accompagnement standard.

Pour Kamdem et Ikellé (2011), la majorité des entreprises féminines au Cameroun sont de Très petites et petites entreprises souvent vulnérables. Alors, les structures d'accompagnement entrepreneurial devraient mettre en œuvre des stratégies innovantes d'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin à travers la multiplication des offres d'accompagnement personnalisées.

Lebègue (2015) dans ses travaux sur l'accompagnement institutionnel des femmes entrepreneures de France révèle à travers ses résultats que la démarche entrepreneuriale

nécessite des pratiques d'accompagnement adaptées, au risque que les femmes entrepreneures refusent d'intégrer les dispositifs de soutien à la création d'entreprises. L'étude montre que la prise en compte du genre, en tant que catégorisation socialement construite, permet de proposer de nouveaux modèles d'accompagnement. Cette recherche soulève également l'intérêt d'un accompagnement différencié qui combine plusieurs méthodes et pratiques d'apprentissage. Les travaux de Merino et Duchemin (2016) sur les enjeux de la différenciation selon le genre dans l'accompagnement collectif des femmes potentiellement créatrices montrent comment le caractère bienveillant, empathique et non compétitif du groupe exclusivement féminin facilite, pour certaines femmes à la création d'entreprises, la déconstruction de certains stéréotypes liés au genre sur l'entrepreneuriat féminin en atténuant le sentiment de culpabilité émanant de la difficulté à concilier projet entrepreneurial et vie familiale. Mais pour certaines femmes, un environnement exclusivement féminin même s'il est intéressant et riche peut ne pas être bénéfique pour les femmes. La mixité le serait davantage privilégiée au vue des partages d'expériences entrepreneuriales diverses et le développement de plusieurs réseaux d'affaires.

Brière Sophie et al., (2017) ont travaillé sur l'adéquation entre les services de soutien offerts aux femmes entrepreneures et leur réalité spécifique. Cette recherche en contexte sud-africain et rwandais a eu pour objectif d'identifier, à partir des données empiriques, les différentes stratégies permettant d'accompagner les femmes entrepreneures et de distinguer celles qui ont un impact réel sur le démarrage et la performance de leurs entreprises. Sur la base du cadre conceptuel initial et les données recueillies, il ressort que les services de soutien offerts par les organisations demeurent encore mésadaptés, voire insuffisants pour les femmes entrepreneures dans la mesure où l'accompagnement y est générique et pas adapté à la cible féminine et à son contexte compte tenu des obstacles auxquelles elles font face. Le soutien apporté aux femmes est assez standardisé, générique, normalisé et les activités proposées dans les structures d'accompagnement ne tiennent pas compte de l'hétérogénéité qui caractérise les hommes et femmes. Même si pour certains tous sont des entrepreneurs, une distinction ne devrait pas être faite dans leur accompagnement. De plus, les conseillers ou les experts sont principalement des hommes « ce qui n'est pas sans perpétuer les stéréotypes sexistes qui accordent la supériorité et une plus grande crédibilité aux connaissances et aux expériences masculines ».

Les auteures relèvent en outre que le contexte spécifique des femmes entrepreneures, particulièrement la situation familiale, devrait davantage orienter le soutien aux entrepreneures aussi bien au niveau de la nature des services, de l'approche utilisée que de l'accessibilité des services.

Les travaux cités ci-dessus tout aussi pertinents qu'ils soient, ont abordé l'accompagnement des entrepreneur(e)s sous divers angles. La remarque générale que nous pouvons faire est qu'il est possible qu'un accompagnement adapté aux femmes entrepreneures soit mis en

place dans la mesure où les écrits ne le démentent pas. Il est important de retenir à travers ces écrits que le genre a une influence sur l'entrepreneuriat des femmes et doit de ce fait être pris en considération dans leur accompagnement (Treanor et Henry 2010). De façon globale ces approches se réfèrent à l'approche externaliste de l'entrepreneuriat qui s'interroge sur comment accompagner l'entrepreneur. Nous nous inspirerons de cette approche pour notre travail.

2.2 La performance de l'accompagnement entrepreneurial

Avant de définir la performance de l'accompagnement entrepreneurial, il importe tout d'abord de préciser ce qu'est la performance.

2.2.1 La performance : Un concept pluridimensionnel

La performance est depuis quelques années, un concept clé en sciences de gestion. Elle est au cœur des démarches d'évaluation des entreprises et des organisations. C'est un mot-valise, un concept multidimensionnel qui ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé (Salgado, 2013). Elle est une notion polysémique et à un caractère multicritères (Frédouet et Le Mestre, 2005). Bourguignon (1997) définit la performance dans le domaine de la gestion à trois (03) niveaux dont : la performance résultat, la performance action et la performance succès. La performance résultat fait référence au résultat d'une action/ L'évaluation ex post des résultats sans jugement de valeur. La performance action renvoie à une action ou un processus de mise en acte d'une compétence qui n'est qu'un processus. La performance succès comporte pour sa part une sorte de jugement de valeur, au regard d'un référentiel qui représente la réussite du point de vue de l'observateur.

Le caractère multidimensionnel de la performance permet à Sogbossi (2010) de faire une synthèse en relevant quatre grandes dimensions à savoir : la performance stratégique¹⁵, la performance concurrentielle¹⁶, la performance socio-économique. Pour Paturel (2009), Il convient d'élargir le concept vers des critères qualitatifs et subjectifs, liés à des niveaux de satisfaction des parties prenantes internes et externes.

2.2.2 Comprendre la notion de performance de l'accompagnement entrepreneurial

Dans l'appréhension de la performance de l'accompagnement, Paturel (2000), y voit un ensemble d'éléments qui peuvent être appréciés en fonction de trois groupes d'indicateurs

¹⁵ Elle utilise comme indicateur de mesure l'excellence. C'est une performance à long terme. Elle intègre les facteurs comme la croissance des activités, une stratégie bien pensée, la capacité de l'organisation de créer de la valeur pour ses clients entre autres.

¹⁶ Elle matérialise le succès qui résulte des seules actions de l'organisation et bien plus, de ses capacités à s'adapter et à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité.

à savoir: «l'efficacité » mesurée par la pérennité et les résultats des entreprises accompagnées, « l'efficience» évaluée par la facilité et la rapidité d'accès aux ressources apportées aux créateurs; « l'effectivité » appréciée à partir du niveau de satisfaction des acteurs impliqués. Selon lui, ces éléments sont en relation avec le positionnement initial du projet au sein du modèle des « 3 E » (aspirations du porteur – E1 –, ressources et compétences réunies – E 2 –, environnement externe – E 3 –).

Si l'on admet que l'accompagnement est avant tout une relation de servuction (Eiglier et Langeard 1987, cité par Nkakleu et al., 2013), un accompagnement réussi, voire performant, va dépendre par exemple de la qualité de la relation entre l'accompagné et l'accompagnateur. Il serait intéressant de ce point de vue de restituer selon Nkakleu et al., (2013), la perception qu'ont les praticiens de la relation qu'ils entretiennent avec les porteurs de projets ou les entrepreneurs. Imen Maalel (2014), dans sa recherche doctorale, fait part de ce qu'une structure d'accompagnement qui intervient de façon efficiente, efficace et effective en permettant aux porteurs de projets de développer une organisation qui répond à leurs aspirations et motivations, en fonction des ressources et des compétences dont ils disposent et en respectant les exigences de l'environnement qui les entoure, serait performante.

Mais la performance de l'accompagnement peut être relative et fonction des indicateurs de chaque structure d'accompagnement. Elle est surtout globale dans ce sens qu'elle intègre des dimensions organisationnelles, des dimensions liées à la relation entre la structure d'accompagnement et le porteur de projet, la satisfaction des accompagnés et les dimensions liées à l'apprentissage et à l'innovation selon Messeghem¹⁷. De ce fait, évaluer la performance ou l'efficacité de l'accompagnement consiste dans le cadre de cette recherche à évaluer la satisfaction des accompagnés et des accompagnateurs quant à leur intervention, de comprendre quelle est leur perception de la performance pour eux en d'autres termes, quand dit-on que l'accompagnement a réussi, selon ces acteurs. Il s'agit de voir si cet accompagnement est efficace, efficient et effectif.

2.3 Modèles d'accompagnement performant des entrepreneur(e)s

Il existe plusieurs modèles d'accompagnement performant des entrepreneur(e)s. Mais dans le cadre de ce travail, nous présenterons quatre (4).

¹⁷ Interview de Karim Messeghem, la performance des structures d'accompagnement entrepreneurial, [Universia News], UniversiaPolis, www. Youtube.com, (mis en ligne le 24 Novembre 2014), [consulté le 08 Novembre 2018]

2.3.1 Le modèle des 3E de Paturel

Ce modèle a été élaboré par Paturel en 1997 pour décrire la problématique de la création «ex nihilo» ou de la « reprise d'entreprise » ou pour mesurer la performance des organismes d'accompagnement. Ce modèle, largement utilisé, est très pédagogique grâce à sa simplicité (Masmoudi, 2007). En effet, l'auteur distingue plusieurs zones auxquelles un projet peut appartenir. De façon synthétique ce modèle est constitué :

- E1 représente l'entrepreneur (porteur de projet) et ses aspirations, il exige un diagnostic personnel approfondi du créateur (seul ou en équipe) ;
- E2 constitue les ressources et les compétences possibles à intégrer à l'entreprise ou d'une façon globale à l'organisation ;
- E3 résume les possibilités offertes par l'environnement qu'il soit global, spécifique ou local (de proximité).

C'est la confrontation des trois groupes de variables, à savoir les aspirations du porteur (E1 du modèle des « 3 E »), les compétences et les ressources qu'il parvient à mobiliser (E 2) de son côté et les facteurs hiérarchisés de son environnement externe (E 3), qui justifiera l'intérêt d'un appui. En effet, un projet placé au centre de la zone d'intersection des trois bulles schématisant ces trois groupes de variables, réussira sans accompagnement alors que ceux qui figurent dans une zone représentant l'intersection de deux groupes de variables (zone B, C et D) devront recevoir une aide afin de les faire pénétrer dans la zone de cohérence (A), qui est la seule pouvant donner des chances de succès au projet (Paturel 2009, p 566). Selon Paturel (2009), la pertinence du modèle s'apprécie en fonction des différentes étapes du processus d'incubation. Il s'associe au modèle des 3F¹⁸, toujours développé par lui.

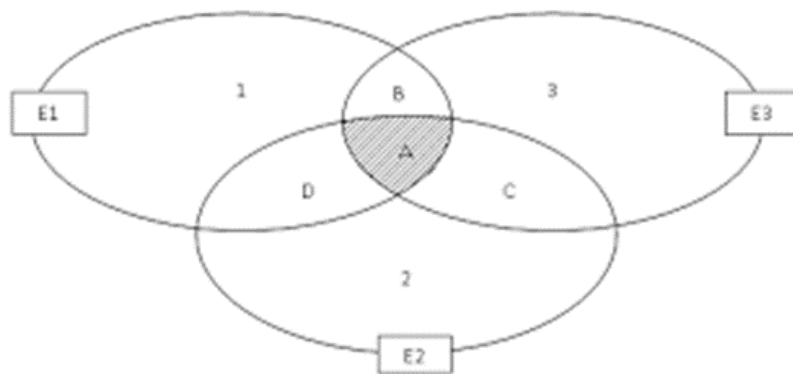


Figure 1 Modèle 3E Robert Paturel, Source : Paturel (2009)

¹⁸ L'efficacité (F1), qui recouvre le degré de réalisation des objectifs de l'entrepreneur ; l'efficience (F2), qui s'applique à l'utilisation des ressources et des compétences mobilisées ; l'effectivité (F3), qui mesure la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise.

2.3.2 Le modèle des " 3P "

Il a été élaboré par Levy-Tadjine. S'appuyant sur l'analyse d'un cas traumatisant pour l'accompagnant d'une Boutique de Gestion, le cas " FAK ", Levy-Tadjine et Paturol (2005) proposent de recourir au modèle des 3P pour souligner que l'accompagnement ne peut être appréhendé indépendamment des autres acteurs qui gravitent autour de l'entrepreneur et de son projet. Le modèle des 3 P se fonde sur un triptyque Porteur (du projet ou entrepreneur potentiel, soit P 1), Portants (experts ou partenaires qui valideront, infléchiront le projet, soit P 2) et Portés (synthétisant le projet lui-même et les partenaires qui en sont tributaires sans avoir la possibilité d'en influencer directement la réalisation immédiate, soit P 3). Le cas " FAK " révèle que la logique de création ne se résume pas à une interface simple sujet-projet comme cela est fait d'habitude. Il faut étudier les relations sujets-projet-objet. L'accompagnement entrepreneurial peut aussi être vu comme une interrelation entre 3 pôles, lesquels peuvent aussi déterminer la performance de l'accompagnement.

2.3.3 Le modèle d'accompagnement idéal des créatrices des TPE selon Lebègue, (2015)

En partant du constat que les structures généralistes peinent à offrir aux femmes un accompagnement qui répond à leurs attentes, l'approche d'accompagnement souhaitée par les femmes voudrait concilier à la fois leur identité de femme et celle d'entrepreneure (Jennings et Brush, 2013 cité Lebègue 2015). Elles souhaitent acquérir des compétences techniques liées à leur rôle d'entrepreneures et des compétences comportementales liées à la gestion de leurs différents rôles. En outre pour les femmes, l'accompagnement doit être pensé sur une durée suffisamment longue qui coïncide avec les différents besoins des femmes. Elles veulent que leurs conjoints et leurs enfants soient intégrés dans l'accompagnement. La démarche devrait être personnalisée et intégrative de sorte que les accompagnateurs puissent les guider dans les sphères personnelles et professionnelles avec un accent fort sur le coaching entrepreneurial féminin. Le modèle est une somme d'éléments dont il est important de prendre en compte pour l'accompagnement des femmes entrepreneures. Le tableau ci-dessous en fait l'économie.

Tableau 3 Modèle d'accompagnement idéal des créatrices des TPE

Approche de l'accompagnement Englobant	Considération de la femme entrepreneure dans les sphères professionnelles et personnelles Intégration de la dimension genre
Thématique de l'accompagnement	Développement personnel (Valorisation de soi, conciliation des vies personnelle et professionnelle, gestion du temps, relation à l'argent) Développement professionnel (comptabilité, relations aux clients)
Temporalité	Longue : une année avant le démarrage et 2 années après le démarrage
Méthodes	Séances individuelles et collectives Modules spécifiques réservés aux femmes Séances avec les proches de l'entrepreneure (conjoint, enfants, etc.)
Pratiques de soutien	Coaching Formation Accompagnement par les pairs
Relation d'accompagnement	Alliance Action Adaptation

Source : Lebègue, 2015.

2.3.4 Modèle d'accompagnement performant pour les femmes selon Brière et al.,

Le modèle élaboré par Brière et al., (2013) met l'accent sur le contexte spécifique des femmes entrepreneures, notamment la situation familiale. Laquelle devrait davantage orienter le soutien aux entrepreneures aussi bien sur le plan de la nature des services, de l'approche utilisée que de l'accessibilité des services. Dans ce modèle, il y a inter-influence entre trois dimensions à savoir : le contexte, le support et la performance et un nécessaire alignement entre eux afin d'offrir un accompagnement adéquat aux entrepreneures. Ce modèle souligne d'après elles, *« l'importance de repenser l'approche privilégiée pour soutenir les femmes entrepreneures par une approche collective plutôt qu'individuelle. La femme entrepreneure reste au cœur de tout projet d'entreprise, mais l'importance de l'environnement, du contexte et des structures inégalitaires pour la création, la croissance et la survie des entreprises souligne la nécessité pour les communautés de s'impliquer et de s'engager »*. On sort ici du modèle standardisé d'accompagnement.

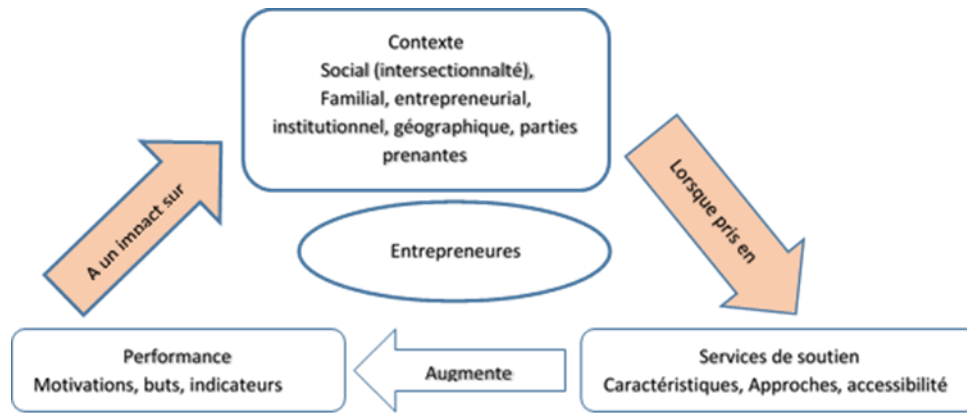
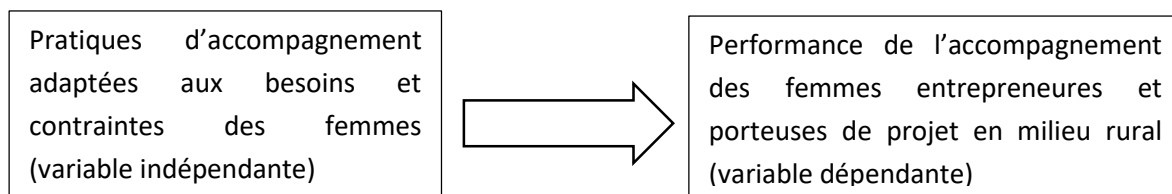


Figure 2 Modèle performant d'accompagnement des entrepreneures, Brière et al., (2013)

2.3.5 Choix des variables retenues pour la recherche et cadre théorique

Le cadre théorique :



Dans le cadre de ce travail, les deux principales variables d'intérêt retenues sont: la performance et l'accompagnement.

Tableau 4 Variables d'analyse

<p>Les dimensions entrant en jeu dans l'accompagnement sont : managériales, psychologique, technique. Les indicateurs retenus pour cette variable sont : Les méthodes/approches La durée Le contenu de la formation Le coaching</p>	<p>Variables d'analyse Les dimensions de la performance font référence aux dimensions économique, social/humaine, organisationnelle bref elle est globale. Les indicateurs de performance feront référence à : l'efficacité (nombre d'entreprises créées, d'emplois créés), l'efficience Rapidité d'accès aux ressources l'effectivité (satisfaction des parties prenantes), va donner une idée de l'utilité perçue de l'accompagnement par rapport aux services proposés prise en compte des besoins attentes et contrainte des accompagnés, Éléments de performance du point de vue des accompagnants.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

On peut retenir en guise de conclusion de ce chapitre qu'il n'est pas aisé de parler de la performance de l'accompagnement entrepreneurial, toutefois, c'est un domaine de recherche exploré depuis quelques années seulement en entrepreneuriat. La performance de l'accompagnement peut être appréciée en fonction de différents indicateurs, elle a le plus souvent été vue sous l'angle quantitatif, mais elle est subjective, relative selon les structures. Il importe de l'appréhender sous le prisme de la globalité et prendre en compte

la satisfaction des parties prenantes. Les écrits n'ont pas démenti qu'un accompagnement adapté à la cible féminine et plus encore rurale améliorerait la qualité de l'accompagnement. Ceci étant fait, la prochaine étape de notre travail consiste à mettre en lumière la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de notre recherche.

3 Méthodologie de la recherche

Le présent chapitre vise à présenter l'approche méthodologique adoptée afin d'analyser la performance de l'accompagnement entrepreneurial des femmes entrepreneures dans la Mefou et Akono. Ainsi, seront abordés, la méthode de collecte des données retenue, les instruments ou outils retenus pour la collecte des données, leur analyse et l'apport du stage effectué au Centre d'Incubation d'Entreprises Agrosylvo pastorale de Binguela.

3.1 Approche méthodologique adoptée pour la recherche

L'approche méthodologique que nous avons adoptée pour réaliser cette recherche est qualitative. Le mode d'investigation a été de type non expérimental, car il a consisté à aller sur le terrain et observer des pratiques, les décrire, s'entretenir avec les cibles, voir comment les variables interagissent sur le terrain de recherche. L'approche qualitative nous a semblé plus adapter à ce travail dans la mesure où dans la recherche qualitative, on cherche à comprendre les acteurs dans une situation ou un contexte, car l'objectif n'est pas d'émettre des lois universelles (Dumez, 2011). De plus, la méthodologie qualitative permet de décrire, de décoder, d'interpréter la signification des faits ou des représentations des acteurs concernés (Miles et Huberman, 2003 in Nkakleu et Sakola 2017). À ce titre des outils de collecte qualitatifs ont été utilisés. Il importe de relever que l'approche qualitative «s'enracine dans le courant épistémologique de l'approche compréhensive » (Paillé et Mucchielli, 2010). L'approche compréhensive stipule que pour atteindre le sens, il faut s'efforcer de comprendre le contexte présent, car « *seul le contexte peut faire apparaître la signification, laquelle n'est pas dans la connaissance des causes, mais dans la connaissance de tous les éléments présents reliés entre eux* » (Paillé et Mucchielli, 2010, p30).

3.1.1 Terrain de recherche

La collecte des données s'est faite principalement dans le département de la Mefou et Akono. Il est situé dans la région du Centre au Cameroun à une trentaine de kilomètres de la ville de Yaoundé. Le département est découpé en quatre (04) communes à savoir : Akono, Bikok, Mbankomo et Ngoumou. La population est d'environ 88500 habitants avec presque autant de femmes que d'hommes (Bucrep, 2010). Les principales activités économiques sont l'agriculture, l'élevage, la pêche, l'artisanat et le commerce. Cette localité a été retenue pour notre étude parce qu'elle abrite un incubateur agropastoral, précisément dans le village Binguela (l'activité agropastorale étant l'activité par excellence en zone rurale). De plus, cet incubateur est le modèle achevé des incubateurs dans ce secteur d'activités et l'un des plus réussi au Cameroun et le tout premier en zone rurale. La collecte des données s'est faite durant le stage auprès de structures accompagnants les entrepreneurs, notamment le Centre d'incubation de Binguela, deux programmes étatiques, lesquels sont en partenariat

avec l'Agence Française de Développement (AFOP et ACEFA) et le Centre de Promotion de la Femme de la Commune de Ngoumou.

3.1.2 Cible et échantillon

Notre cible est constituée principalement des femmes (entrepreneures individuelles/porteuses de projets ou associations de femmes) vivant en milieu rural ayant reçu un accompagnement entrepreneurial par l'une des structures citées ci-dessus et des Responsables et accompagnateurs de ces structures.

L'échantillonnage choisi est non probabiliste. Nous avons procédé par choix raisonnés, ceci en tenant compte des principaux acteurs du processus d'accompagnement entrepreneurial à savoir : accompagnateurs – accompagnés et du temps dont nous disposons durant la période de stage pour la réalisation des enquêtes. Les enquêtés ont été retenus en fonction de leur qualité, leur disponibilité à répondre à nos questions et selon les occasions qui se présentaient à nous. Au total nous avons enquêté 23 personnes. Le tableau 6 représente la liste des cibles touchées. Nous ne sommes pas allée à plus de 23 pour cause d'atteinte du seuil de saturation. Ainsi, « la collecte des données s'arrête lorsque les dernières unités d'observations analysées n'ont pas apporté d'éléments nouveaux. Ce principe repose sur le fait que chaque unité d'information supplémentaire apporte un peu moins d'information nouvelle que la précédente jusqu'à ne plus rien apporter. Ce principe est observé empiriquement » (Thiétart, 2003).

Tableau 5 Caractéristiques des entrepreneures et porteuses de projet

Entrepreneures	âge	statut	formation	Date de création entreprise et activité	Nombre de salariés	Structure d'accompagnement/ accompagnateur
A	29 ans	Formel	Bacc/exploitante agricole	2015 Élevage poulet de chair	01 salarié à temps partiel	CIEA de Binguela
B	36 ans	Informel	CEPE/exploitante agricole	2016 Élevage poulet de chair	/	CIEA de Binguela
C	30 ans	Informel	BEPC	2017 Élevage poulet de chair	/	CIEA de Binguela
D	32 ans	Informel	CEPE	2016 Élevage et transformation poulet de chair	/	CIEA Binguela
E	25 ans	Informel	CEPE	2017 Engraissement de porc	/	CIEA Binguela
F	34ans	Informel	BEPC/Exploitant agricole	2015 Élevage et agriculture	/	AFOP
G	33 ans	Informel	Bacc/exploitant	2015	2 salariés à	AFOP

			agricole	Élevage et agriculture	temps partiel	
H	38 ans	Informel	BEPC	2016 Agriculture et élevage	/	CIEA Binguela
I	32ans	Informel	CEPE	Élevage et transformation poulet de chair	/	CIEA Binguela
J	35 ans	Informel	CEPE	Agriculture	/	AFOP
K	39 ans	Informel	Sans niveau scolaire	Agriculture	/	AFOP
Association de femmes	Age	statut	formation	Date de création entreprise et activité	Nombre de salariés	Structure d'accompagnement/ accompagnateur
L	60 ans	Formel	Probatoire	2006 Agriculture et transformation de produits locaux	/	CIEA Binguela
M	38 ans moy	Formel	Niveau primaire	2008 Culture du manioc et transformation	/	ACEFA
Porteuses de projets	Age	statut	formation	Date de création entreprise et activité	Nombre de salariés	Structure d'accompagnement/ accompagnateur
N	52 ans	Informel	Pas de niveau scolaire	2014 Agriculture et commerce de vivres frais	/	ACEFA-Centre de Promotion de la femme
O	40 ans	Informel	CEPE	2015 Couture et décoration	/	Centre de Promotion de la Femme

Source : Données de l'enquête

3.2 Outils de collecte et d'analyse des données

Ce travail s'est appuyé sur quelques outils afin de collecter et traiter les données.

3.2.1 Observation directe

L'observation directe consiste à observer le sujet d'étude dans son milieu naturel tout en évitant d'intervenir dans les événements observés et d'y participer. Dans la mesure où nous avons effectué notre stage dans un centre d'incubation agropastorale, il nous a été possible d'observer les pratiques d'accompagnement, de même que les comportements des acteurs (accompagnateurs et accompagnées).

3.2.2 L'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif a pour but d'explorer librement la pensée de l'autre tout en restant dans le cadre de l'objet d'étude. Il s'est fait avec les femmes entrepreneures individuelles,

les associations féminines et les accompagnateurs. Des guides d'entretien (cf. Annexe 1) ont été élaborés à cet effet en fonction de la qualité du répondant. Les guides adressés aux entrepreneures et porteuses de projet ont été constitués suivant les articulations ci-après : Les caractéristiques de l'entrepreneure, les caractéristiques de l'entreprise, les besoins des entrepreneures, les difficultés rencontrées durant l'accompagnement, la satisfaction à l'issue des services reçus, les améliorations possibles. Le guide destiné aux accompagnateurs a été découpé en cinq grandes sections à savoir : Caractéristiques de l'accompagnateur, caractéristiques de la structure, besoins des futurs accompagnés, ressources mises à disposition et mesure de la performance. Ils ont servi de fil conducteur durant les entretiens avec les personnes rencontrées sur le terrain. Les entretiens ont duré entre 35 et 75 minutes et ont été enregistrés après obtention de l'accord des différentes personnes.

3.2.3 *Revue documentaire*

Pour ce qui est de la collecte des données secondaires, la recension des écrits à laquelle nous avons eu recours s'est principalement constituée des documents écrits tels que les ouvrages, les thèses, les mémoires, les articles, rapports, journaux en rapport avec notre thème de recherche et les objectifs poursuivis. La particularité de cette méthode réside sur le fait que « le chercheur n'exerce aucun contrôle sur la façon dont les documents ont été établis et doit sélectionner ce qui l'intéresse, interpréter ou comparer des matériaux pour les rendre utilisables » (Grawitz, 2001). Cette phase s'est avérée incontournable dans la mesure où elle a permis d'avoir des informations sur le thème étudié. Les écrits recensés à travers cette collecte de données secondaire nous ont permis de rédiger tous les chapitres, mais particulièrement les chapitres un et deux.

❖ Difficultés liées à la collecte des données

La collecte des données s'est déroulée durant toute notre période de stage. Les difficultés majeures ont été de mettre la main sur les entrepreneures malgré le fait que la plupart étaient prévenues d'avance de notre arrivée, cela du fait de leurs occupations (surtout celles travaillant dans l'agriculture). Les longues distances à parcourir afin de rencontrer une cible ont également été une grande difficulté et a même été un frein à notre collecte des données. Le mauvais état des routes qui étaient impraticables après les pluies ne nous a pas permis de rencontrer certaines personnes. Cependant avec la compréhension de certaines cibles, des entretiens ont été menés dans le centre de la localité. De plus le report constant de rendez-vous de certains personnels ne nous a par exemple pas permis de rencontrer le délégué département du Ministère de la Promotion de la Femme et la Famille, malgré nos nombreuses sollicitations. De plus nous avons été confrontée à une documentation quasi inexistante sur l'entrepreneuriat des femmes en milieu rural ou sur l'accompagnement des femmes entrepreneures rurales.

3.2.4 *Traitement et analyse des données*

Le traitement des données a débuté par la phase de retranscription des entretiens dans un document Word sans modifier ou interpréter les réponses des personnes enquêtées. Par la suite, nous avons procédé aux codages des différents guides d'entretien afin de faciliter le traitement des données. Le traitement manuel a consisté à faire des regroupements par thèmes sur la base des informations recueillies et selon la fréquence ou l'occurrence des termes utilisés. Le regroupement fait par thème a permis de faire des comparaisons, de mettre en relation les différentes informations afin de leur donner sens. Les informations recueillies ont été analysées et interprétées à l'aide de l'analyse de contenu. On se contente de prendre au sens littéral la signification de ce qui est étudié sans chercher à dévoiler des sens cachés des unités analysées. L'utilisation en complément du logiciel d'analyse qualitative Nvivo 11 a facilité quelque peu la structuration de notre travail d'analyse.

3.3 Le stage de mise en situation professionnelle effectué au CIEA de l'EPAB/binguela

Du 07 Mai au 24 Août 2018 soit 16 semaines, nous avons effectué un stage de mise en situation professionnelle à l'École Pratique d'Agriculture de Binguela (EPAB). Il entre dans le cadre de notre formation en Management de Projets de l'Université Senghor à Alexandrie.

3.3.1 *Présentation de l'EPAB*

Structure de formation professionnelle publique créée en 1962 par l'État du Cameroun, l'École Pratique d'Agriculture de Binguela (EPAB) est devenue au fil des ans un des principaux leviers de l'émergence de l'agriculture Camerounaise. Orientée vers la mise en place d'une technopole agro-alimentaire, la nouvelle dynamique qui y est impulsée en fait aujourd'hui à la fois une École de Formation Agricole de Référence régionale chargée de la diffusion des compétences pratiques et des innovations nécessaires à la professionnalisation des acteurs du monde rural. Afin de couvrir ces différentes dimensions et réaliser ses missions, l'EPAB s'appuie sur cinq (05) piliers à savoir :

- un Centre de Formation aux Métiers agropastoraux ;
- un Centre d'incubation et d'assistance aux Entreprises Agrosylvopastorales ;
- centre de Formation aux Métiers de la Forêt et du Bois (CFMFB);
- une ferme d'application agrosylvopastorale et halieutique ;
- des Antennes Régionales, dont celle de Dimako à l'Est du pays.

Afin d'atteindre ses objectifs, l'EPAB bénéficie du soutien de sa tutelle : Chambre d'Agriculture, des Pêches, de l'Élevage et des Forêts du Cameroun (CAPEF) des partenariats

nationaux (MINADER¹⁹, MINEPAT²⁰, MINPMEESA entre autres), des partenaires internationaux (Chambre d'Agriculture d'Ariège, l'Agence de Coopération allemande/GIZ ; l'Agence de Coopération israélienne ; NEPAD ; PEA-Jeunes/FIDA etc.). Elle a développé un partenariat public-privé lui permettant de faire fonctionner certaines unités techniques.

Pour son fonctionnement, l'École est structurée en quatre départements à savoir : département de formation aux métiers agrosylvopastoraux ; département de la promotion de l'entrepreneuriat agrosylvopastoral ; département du génie rural ; département de l'administration et des finances ; la ferme d'application. Elle a à sa tête une direction, chapeauté par un Conseil de Gestion. C'est le Département de la Promotion de l'Entrepreneuriat Agrosylvopastoral et plus particulièrement le Centre d'Incubation des Entreprises Agrosylvopastorales (lieu où nous avons été affectée) qui nous a accueilli durant les 16 semaines de stage de mise en situation professionnelle.

Le Centre d'Incubation a comme principales missions :

- renforcer les capacités entrepreneuriales et managériales (formation, stage, monitoring) ;
- accompagner les porteurs de projets dans la maturation de leur idée de projet (études de faisabilité et de marché) ; Appuyer les porteurs de projets à l'élaboration des business plans ;
- appuyer les porteurs de projets dans la recherche de financements; Appuyer les porteurs de projets au plan technique dans la mise en œuvre du projet ;
- appuyer les porteurs de projets dans le développement de leurs entreprises (développement des partenariats, recherche de débouchés).

3.3.2 Mission et activités

En allant en stage, nous avons défini quelques objectifs devant guider notre apprentissage. Ils nous ont permis de déterminer notre plan d'action une fois sur le lieu de stage, d'orienter les différentes activités que nous devons être appelée à mener et de déterminer les personnes avec qui nous devons travailler.

Dès l'entame du stage, nous avons établi un planning de déroulement permettant de ne pas aller dans tous les sens durant les 16 semaines. Les discussions avec le Chef du Centre d'incubation nous ont permis de comprendre que le Centre à travers les différents dispositifs d'incubation qu'il conduit a développé une expertise dans l'accompagnement de la femme entrepreneure en milieu rural du fait de l'approche genre de ceux-ci. Ainsi notre principale mission a été de contribuer à la réalisation des missions du Centre d'Incubation. De manière

¹⁹Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural

²⁰Ministère de l'Économie, du Plan et de l'Aménagement du Territoire

générale, nous avons mené au quotidien des activités de formation (y compris de coaching et d'accompagnement) ; administratives ; de consolidation du mémoire dont la collecte des données, les échanges avec les accompagnateurs et certains incubés qui nous ont permis de mieux cerner les difficultés et les défis de l'accompagnement entrepreneurial en milieu rural.

3.3.3 Apport du stage

Au terme du stage, les objectifs définis ont été atteints. Le stage a été bénéfique à plus d'un titre. Il nous a permis d'avoir une meilleure connaissance de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement à la création d'entreprises en milieu rural et des difficultés pour les femmes rurales d'entreprendre et de solliciter des formations permettant de renforcer leurs capacités en entrepreneuriat ou management dans l'optique de créer ou développer leurs entreprises.

Nous avons eu une meilleure connaissance du fonctionnement d'une structure d'incubation et les différents aspects dont il est important de tenir compte. Ces différents acquis ont contribué à la réalisation de la présente recherche, à la collecte des données de terrain et de rédaction de notre mémoire. Grâce à notre passage au CIEA de Binguela, notre projet de recherche a été un peu plus clair. Il est en somme une proposition d'amélioration de la qualité de l'accompagnement entrepreneurial féminin en milieu rural qui se doit d'être de proximité et intégrant différents acteurs dont les membres de la famille de l'entrepreneure/porteuse de projet pour une meilleure compréhension et du rôle qu'ils peuvent jouer dans le développement de l'activité de celle-ci. C'est pourquoi nous faisons comme proposition la mise en place d'un incubateur itinérant dans la localité.

Au terme de ce chapitre, il faut retenir que notre méthodologie est qualitative et s'enracine dans l'approche compréhensive. Elle s'appuie sur des outils de collecte qualitatifs que sont les entretiens (semi-directif et non directif) et l'observation directe. La recherche documentaire quant à elle est transversale à l'ensemble du travail. Les entretiens ont été menés auprès de 23 personnes (accompagnants et accompagnées) et nous n'avons pu aller au-delà à cause du seuil de saturation atteint. Les résultats qui découlent de cette collecte font l'objet du chapitre suivant.

4 La performance de l’accompagnement des femmes entrepreneures dans la Mefou et Akono : Présentation et discussion des résultats de l’étude

Ce chapitre est consacré à la restitution des résultats de notre enquête dans le département de la Mefou et Akono ainsi qu’à la discussion de ceux-ci. Ces résultats nous permettront de vérifier la proposition de recherche formulée au début de ce travail et de faire des recommandations à la fin afin d’améliorer la qualité de l’accompagnement dans la localité.

4.1 Les résultats de l’enquête

4.1.1 Besoins exprimés par les femmes entrepreneures et porteuses de projet et perçus par les accompagnateurs

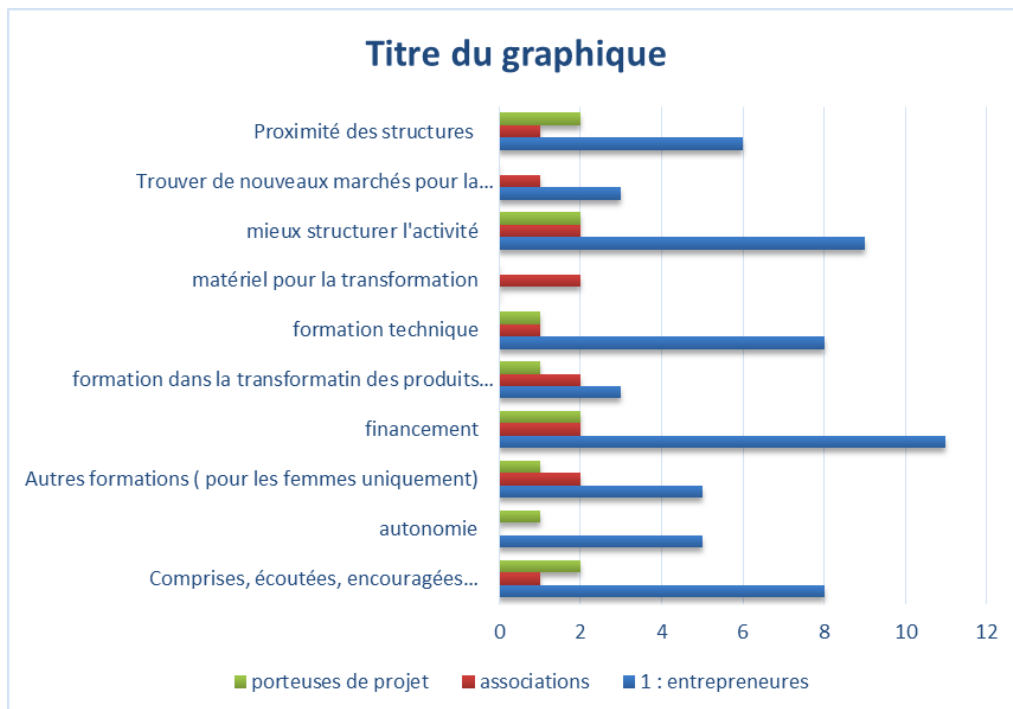


Figure 3 Besoins exprimés par les catégories de femmes enquêtées

Il ressort de cette figure que les besoins selon les catégories de femmes entrepreneures sont divers, mais se réfèrent globalement à neuf (10) grandes catégories. Pour les entrepreneures, les besoins selon l’ordre de priorité sont : Le financement, mieux structurer l’activité, formations techniques, accompagnement psychologique, autonomie, formations qui les aident dans leur vie de femme de tous les jours, trouver de nouveaux marchés, pour la commercialisation des produits, formation dans la transformation des produits locaux.

Pour les associations de femmes, les besoins selon l’ordre de priorité sont les suivants : Le financement, des formations « gratuites » dans la transformation des produits locaux, du

matériel pour la transformation, mieux structurer l'activité, des formations en éducation morale (à titre d'illustration à ce sujet, Mme Sabiketi, Responsable du Gic AFEDYSO affirme : « Nous voulons qu'on nous fasse des formations en éducation morale pour ceux qui ne sont pas allés loin à l'école, car cela aide beaucoup, qu'on nous dise ce qu'il faut faire, comment et pourquoi. Vous savez on ne peut pas vouloir donner de l'argent aux gens ou les aider sans les enseigner ça ne servira à rien»). Ces femmes ont également exprimé comme besoin les formations techniques et trouvé de nouveaux marchés pour commercialiser leurs produits.

S'agissant des porteuses de projet, les besoins exprimés sont : Le financement, mieux structuré son activité, formation technique, autonomie, accompagnement psychologique, formation dans la transformation des produits locaux, formation dans des domaines autres qui les aident en tant que femme.

Mais nous pouvons les regrouper en deux grands types de besoins à savoir : les besoins personnels (proximité des structures ; comprises, écoutées (cela renvoie à l'accompagnement psychologique) ; autonomie, autres formations et les besoins liés au projet (financement ; structurer l'activité ; formations techniques ; accès aux nouveaux marchés, matériels).

De manière générale, le besoin en financement est celui qui vient en tête au niveau des trois catégories. Le second besoin est la meilleure structuration de l'activité et le troisième, les formations techniques. Nous pouvons donner l'explication selon laquelle, les femmes en milieu rural sont pauvres et ont besoin d'être formé dans une activité qui génère des revenus. Mais se lancer dans cette activité, la développer nécessite souvent des moyens financiers qu'elles n'ont pas. Dans la mesure où le capital est la plupart du temps utilisés pour résoudre des problèmes familiaux (d'où les formations en gestion et structuration de l'activité qui viennent en 3e position avec un taux de 71% afin de contrer ces insuffisances). Les quelques propos suivants d'une cible lors de l'enquête traduisent la réalité de ces femmes : « [...] À cause de nombreux problèmes familiaux et conjugaux, j'ai tout abandonné pour recommencer. Je veux relever mon activité, mais l'argent manque. Nous sommes pauvres en milieu rural, si tu n'as pas d'argent tu ne peux pas entreprendre. Il faut acheter du matériel, acheter des poussins. Il faut quand même quelque chose pour démarrer sinon tu vas faire du sur place ou toujours recommencer sans évoluer. C'est pourquoi le financement est toujours important». Entretien avec Mme Onguene, propriétaire d'une ferme avicole ; «[...] Nous avons sollicité une structure d'accompagnement d'abord et surtout pour le financement. Nous avons déjà suivi de nombreuses formations (elles ont été faites par le MINADER, le MINPROFF) surtout sur la transformation des produits agricoles, mais pas de financement. Ce qui fait que c'est difficile de mener les activités. Ce n'est pas facile d'évoluer. [...]Beaucoup de femmes en milieu rural ont envie d'entreprendre, mais elles n'osent pas à

cause des problèmes de financement que l'on rencontre. On a l'impression que le financement en milieu rural est sélectif ». Entretien avec Mme Mbia, Gic CHOCOGELECAM

Ainsi, le financement leur est plus utile dans le but d'agrandir leurs activités ou monter des petits projets générateurs de revenus aux fins de les utiliser pour l'amélioration non seulement de leur condition de vie, mais aussi celles de leurs familles. Cependant ce financement semble sélectif. Car elles sont déjà exclues du système financier classique et espèrent des financements issus des Programmes gouvernementaux, ONG entre autres. Et même jusque-là il n'arrive toujours pas et les femmes sont obligées de rester dans leur « petite façon de faire » qui les cantonne au rang d'activités génératrices de revenus et ne leur permettent pas de passer à un autre stade de leurs activités. Etant donné que 80% des personnes interviewées sont dans l'informel contre 20% qui ont formalisé leurs entreprises (Cf. tableau 5, Chapitre 3).

Pour les accompagnateurs, les besoins perçus des entrepreneures rurales sont principalement de quatre ordres à savoir : L'obtention d'un financement, le renforcement de capacité technique, managériale et entrepreneuriale, l'autonomie et peut être le besoin d'être écoutées. On voit dès lors que les deux parties n'ont pas la même perception des besoins en ce qui concerne l'accompagnement. L'ordre de priorité selon les deux parties est de ce fait divergent bien que chacune accorde la priorité au financement. Bien que conscients du manque de ressources financières de ces femmes, les accompagnateurs sur le terrain accordent la première place au renforcement des capacités managériales, entrepreneuriales et techniques. Sans parfois qu'une étude véritable de leurs besoins ait été faite et pris en compte dans la stratégie d'accompagnement. Il devient ainsi difficile de les maintenir jusqu'à la fin d'un processus d'accompagnement si elles pensent qu'elles n'auront pas le financement d'après un accompagnateur. Ce qui n'est pas l'avis de plusieurs entrepreneures. L'aspect psychologique n'est véritablement pas pris en compte dans l'accompagnement de ces femmes même si les accompagnateurs le mentionnent.

Difficultés rencontrées dans l'accompagnement entrepreneurial : Le point de vue des porteurs et portants

❖ Contraintes/difficultés rencontrées par les femmes durant l'accompagnement

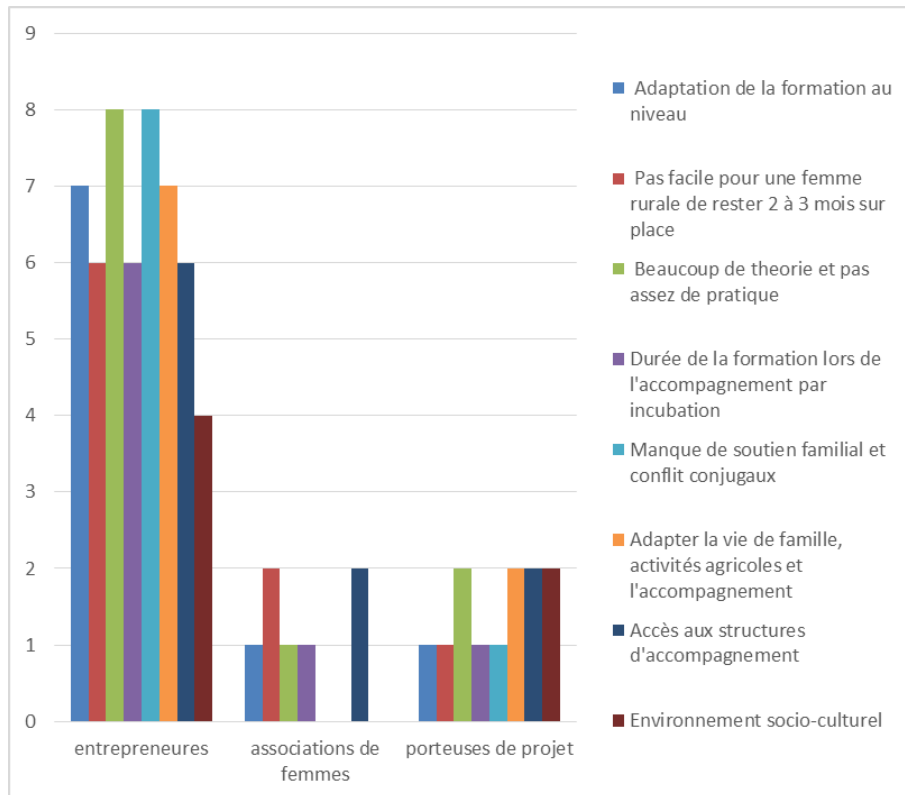


Figure 4 Difficultés rencontrées par les femmes durant l'accompagnement

Il apparaît après l'analyse de ce graphique que les principales difficultés rencontrées par les femmes dans l'accompagnement sont dues :

Au manque d'adaptation des formations au niveau d'instruction des femmes rurales (aspect très relevé par celles-ci), manque de soutien familial et conflits conjugaux, l'accompagnement résidentiel, la durée de l'incubation, difficulté à adapter vie de famille-activités agricoles et accompagnement, trop de théorie et assez de pratique. Mais ces difficultés ont plus ou moins d'importance selon les associations de femmes, les entrepreneures individuelles ou les porteuses de projet et de plus à l'accès aux structures d'accompagnement qui sont souvent éloignées des villages et des habitations.

Les quatre grandes difficultés chez les entrepreneurs sont liées au manque de soutien familial et aux conflits conjugaux, à beaucoup de théorie et pas assez de pratique durant l'accompagnement, à l'inadaptation de la formation durant l'accompagnement au niveau des femmes, à la difficulté d'adapter la vie de famille, les activités agricoles et l'accompagnement entrepreneurial.

Pour les associations de femmes, il n'est pas facile de rester 2 à 3 mois sur place pour être accompagnées. Cela ne cadre pas avec leur environnement. Pour elles, la durée de l'accompagnement est longue. Il y a plus de théorie que de pratique. Ce qui pose problème aux femmes rurales qui sont surtout « pratiques ». De plus la formation n'est pas adaptée au niveau des femmes. S'agissant des porteuses de projet, les principales difficultés font

référence à l'adaptation de la vie de famille, des activités agricoles à l'accompagnement entrepreneurial et le fort dosage de théorie par rapport à la pratique. Pour les femmes, l'accompagnement ne doit pas être une autre forme d'école. C'est la raison du blocage de plusieurs femmes et du refus de se faire accompagner ou d'abandon de l'incubation par exemple. Elles affirment ainsi que : « *Les femmes savent travailler avec leurs mains, apprennent vite quand on leur montre ce qu'il faut faire et comment est-ce qu'il faut le faire. L'école là on a laissé parce que ce n'était pas pour nous* ». En évoquant le caractère résidentiel de la formation, certaines pensent que: «Ce n'est pas intéressant que l'incubation occupe les femmes tous les jours en zone rurale, il faut faire d'autres activités, car c'est ce qui nous nourrit et nous permet de mobiliser l'apport personnel ».

Ainsi, les contraintes relevées par les femmes sont relatives au temps de formation jugé long par celles-ci dans la mesure où elles ont des activités agricoles qui leur prennent beaucoup de temps et faire un apprentissage long sur place en les retenant pendant autant de temps est préjudiciable pour elles. Manque de temps dû également à la gestion du ménage et aux charges familiales et il faut ajouter à cela, l'accès à ces structures qui est également une contrainte importante.

❖ Limites de l'accompagnement pour les portants

Tableau 6 Difficultés/limites de l'accompagnement perçues par les portants

<p>Difficultés/limites de l'accompagnement :</p> <p>niveau des cibles, qui souvent ont « un niveau d'instruction très bas pour les vrais ruraux »²¹</p> <p>Pas d'outils adaptés à l'accompagnement des femmes entrepreneures en milieu rural</p> <p>Le manque de ressources qu'elles soient financières ou humaines</p> <p>Les problèmes socio-culturels</p> <p>Utilisation le plus souvent par les femmes des fonds de l'entreprise pour les besoins familiaux, ce qui crée des conflits avec les accompagnateurs</p> <p>Les associations se constituent parfois juste pour rechercher des financements sans véritables membres</p> <p>Non adaptation de l'accompagnement entrepreneurial actuel aux cibles féminines rurales. Il n'est pas cohérent avec le vécu de ces femmes.</p>

Source : Enquête de terrain

Au-delà de ces éléments, les accompagnateurs reconnaissent également que certains d'entre eux ne sont pas formés pour accompagner des entrepreneures et particulièrement en milieu rural. Car l'accompagnement entrepreneurial exige un renforcement continu des capacités des portants pour de meilleurs services. L'une des limites aussi de l'accompagnement c'est la non implication des communes d'après certains responsables de structures de soutien.

²¹ Propos du chef de la cellule technique départementale du programme pcp-Acefa dans le département de la Mefou et Akono lors de l'enquête de terrain.

4.1.2 Performance de l'accompagnement entrepreneurial perçue par les femmes entrepreneures et les accompagnateurs

Les cibles enquêtées durant notre recherche perçoivent la performance de l'accompagnement de différentes manières. Pour les entrepreneures par exemple, l'octroi de financement est un signe que l'accompagnement a réussi ou a été efficace. Pour d'autres, il s'agit de mener son activité sans trop de problèmes et parvenir à gérer ses entrées-sorties et son approvisionnement. Il peut également s'agir d'une amélioration des conditions de vie. Le tableau ci-dessous fait la synthèse des réponses des deux parties.

Tableau 7 Perception de la performance de l'accompagnement des entrepreneurs par les femmes entrepreneures et les accompagnateurs

Groupe cible identifié	Éléments de mesure perçus de la performance de l'accompagnement des entrepreneurs
Entrepreneures et porteuses de projet	J'arrive à conduire plusieurs bandes sans demander de l'aide Mes conditions de vie se sont améliorées Réussir à appliquer tout ce qui a été enseigné Je suis rapidement autonome On gère mieux notre activité J'arrive à écouler facilement ma marchandise Octroi de financement à la fin On associe les maris pour soutenir leurs femmes dans l'activité
Associations de femmes	Octroi de financement Ouvrir un compte bancaire et traiter avec une banque Professionnel dans ce que nous faisons Augmentation de la production
Accompagnateurs	Augmentation de la production, augmentation de la marge bénéficiaire (chiffre d'affaires), qualité des entreprises créées, création d'emplois, pérennité de l'entreprise, Organisation efficace de l'activité, régularité de l'activité, conditions de vie de la femme et sa famille qui s'améliorent, confiance en soi, qualité des plans d'affaires, Augmentation de superficies ou des bâtiments, épanouissement de l'entrepreneure, dispositif de sélection, dispositif d'incubation, qualité des partenariats, investissements qui bénéficient à la société (se marier, acheter une moto pour le transport ou une voiture), diversification de l'activité.

Source : Enquête de terrain

Il ressort du tableau 7 ci-dessus que les perceptions de la performance de l'accompagnement diffèrent quelque peu entre les portants et les accompagnées. Les paramètres pris en compte font que l'on s'écarte un peu du schéma classique de la performance de l'accompagnement tel que développé par les auteurs dans la définition du concept au chapitre 2.

D'autres indicateurs permettent également de mesurer la performance de l'accompagnement des entrepreneures. Ceux-ci sont Inspirés du modèle 3F de Paturel (2009), il s'agit de l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

❖ Le nombre d'entreprises féminines créées/efficacité

En vue de mesurer l'efficacité de l'accompagnement, nous nous sommes intéressée au nombre d'entreprises créées par les femmes et au nombre d'emplois créés par ces entreprises. Il ressort des échanges avec les différents responsables et accompagnateurs qu'à ce jour, pour ce qui est du Programme AFOP dans le département de la Mefou et Akono, sur 12 entreprises féminines qui ont été créées, seulement 10 existent à présent pour un total de quatre (04) emplois créés. Pour ce qui est du CIEA de Binguela, sur les 121 entreprises créées, 42 sont féminines. Mais le constat fait est que sur les 42, il n'y a presque pas d'entreprises féminines dans le département et qui plus est en milieu rural²². Les raisons évoquées sont les abandons des femmes en cours d'incubation très souvent par manque de temps dû aux charges familiales, à la durée et au caractère résidentiel de l'incubation, au contenu de la formation qui pour elles est une autre forme d'école, alors qu'elles sont intéressées par des formations qui ont un impact direct sur leur activité». Cependant, les quelques entreprises féminines existantes sont des coopératives ou des Groupes d'initiative commune (GIC) bénéficiant pour certains de l'accompagnement du Programme ACEFA.

❖ Efficience : Rapidité d'accès aux ressources

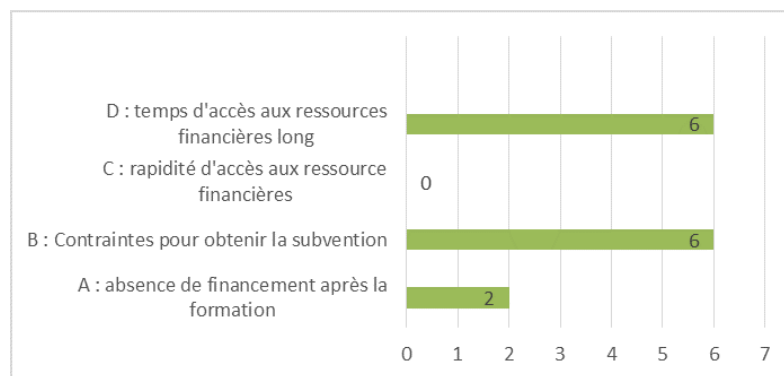


Figure 5 Appréciation sur le financement

La majorité de la cible rencontrée estime que le temps d'accès aux ressources financières est long et qu'il y a beaucoup de contraintes notamment une mobilisation de l'apport personnel d'un taux de 10% pour des financements liés à l'incubation, une utilisation des trois quarts ($\frac{3}{4}$) du financement pour la construction des bâtiments (élevage) alors que l'entrepreneure voudrait progresser au fur et à mesure, mais avec un bâtiment plus petit. S'agissant du temps d'accès aux ressources financières, il peut s'écouler quatre voire 06 mois après

²²A ce propos, nous n'avons pas pu obtenir les chiffres exacts de la part des Responsables du CIEA

l'incubation avant que la femme ait eue effectivement un financement ce qui n'est pas apprécié par la majorité.

❖ Offres de services d'accompagnement et l'appréciation des femmes/effectivité

De manière générale, les services offerts par les structures d'accompagnement aux femmes rurales mettent l'accent sur le renforcement de capacité managériale, technique, entrepreneuriale, diagnostic sur le site et même du porteur de projet, accès à un financement/subvention, accompagnement à l'élaboration du plan d'affaires, intermédiation financière auprès des institutions de micro finance, l'accompagnement à l'installation effective, le suivi post création, mise en réseau des portants. Ainsi, l'appréciation des cibles enquêtées est représentée dans le graphique suivant.

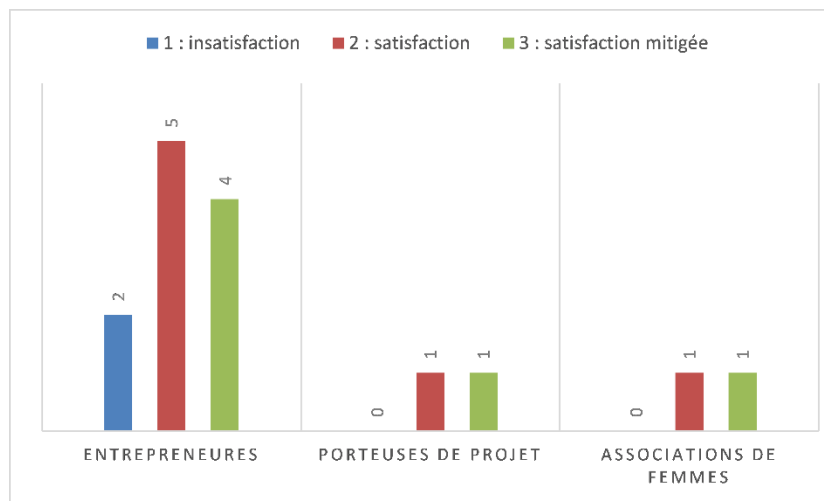


Figure 6 Appréciation de l'accompagnement par les femmes

Pour les entrepreneures, 46% sont satisfaites de l'accompagnement, 36% ont une satisfaction mitigée et 18% sont insatisfaites. Bien qu'en partie satisfaites, beaucoup de choses restent à faire en ce qui concerne l'accès au financement, l'adaptation des formations au niveau des apprenants, la proximité, l'implication des compagnons entre autres. S'agissant des porteuses de projet, 50% sont satisfaites par l'accompagnement et 50% ont une satisfaction mitigée. Les mêmes scores s'enregistrent au niveau des associations de femmes.

4.1.3 Conditions de performance de l'accompagnement des femmes entrepreneures: Une nécessaire cohérence entre besoin/contraintes des femmes et pratiques d'accompagnement

A l'issu de la présentation des résultats de notre enquête dans le département de la Mefou et Akono, nous retenons que pour l'amélioration de la performance de l'accompagnement des femmes entrepreneures en milieu rural, il est souhaitable d'adopter une stratégie d'accompagnement des femmes entrepreneures rurales qui prend en compte les

besoins/contraintes, difficultés et attentes des femmes. Il est nécessaire que les pratiques d'accompagnement soient cohérentes avec le vécu de ces femmes et tiennent compte de leur fonction de productrice et reproductrice, qu'elles prennent en compte leur zone d'habitation peut être en allant vers elles afin qu'elles se sentent moins marginalisées. Ce qui pourrait être intéressant pour elles et permettra que celles-ci s'impliquent davantage dans leur accompagnement entrepreneurial, surtout pour ce qui est du dispositif d'accompagnement par incubation. L'accompagnement ne peut être homogène et générique, mais fonction des cibles ou plutôt adapté à celles-ci. Dans cette perspective, il serait intéressant que les structures d'accompagnement adoptent des outils adaptés d'accompagnement pour les femmes entrepreneures et porteuses de projet des zones rurales et que l'accompagnement s'adapte aux besoins exprimés par les cibles et qu'il ne soit pas générique.

4.2 Discussion et pistes de solutions pour une amélioration de l'accompagnement des femmes entrepreneures de la Mefou et Akono

La présentation des résultats de cette recherche permet de ressortir des enseignements sur le plan de la connaissance et au niveau des implications managériales.

4.2.1 Sur le plan de la connaissance sur la performance de l'accompagnement entrepreneurial

S'agissant de ce point, il importe de relever que cette étude est l'une des premières menée sur la performance de l'accompagnement des femmes entrepreneures en milieu rural particulièrement au Cameroun. De ce point de vue, nous pouvons dire qu'elle apporte une meilleure connaissance des besoins, contraintes des femmes entrepreneures en milieu rural et des éléments dont il faut tenir compte pour une meilleure efficacité de leur accompagnement. En outre, en dehors des critères classiques de mesure de la performance, d'autres critères ou d'autres dimensions interviennent en fonction des acteurs de la relation d'accompagnement (accompagné-accompagnant). Ces critères peuvent être considérés comme « contextuels » (Nkakleu et Sakola, 2017). Le contexte, l'environnement socio-culturel et l'histoire individuelle, le parcours des acteurs agissent de ce fait sur la perception qu'ont les acteurs de la performance de l'accompagnement. Ce qui fait que l'on s'écarte quelque peu des critères et dimensions classiques d'appréciation de la performance de l'accompagnement entrepreneurial.

Il importe également de relever que les modèles performants de l'accompagnement des entrepreneur(e)s présentés dans le chapitre 3 ne se retrouvent pas de façon complète. On pourrait dire que les aspects qui se dégagent suite au travail de terrain tiennent compte de quelques éléments des différents modèles. Par exemple pour ce qui est de la temporalité,

dans le modèle de Lebègue (2015), l'accompagnement des femmes entrepreneures devrait se faire sur des périodes très longues. De nos résultats, il ressort plutôt que les femmes aimeraient un suivi plus long mais des formations ou une durée d'incubation plus courte. Pour ce qui est de la méthode, l'implication de la famille (conjoint surtout) dans le processus d'accompagnement voulu par les femmes corrobore cet aspect dans le modèle de Lebègue. Les structures d'accompagnement n'appliquent pas systématiquement ces modèles mais dans la pratique, on observe plutôt une sorte de composition des éléments appartenant à différents modèles pour l'accompagnement des femmes. S'agissant de l'aspect psychologique de l'accompagnement, le résultat corrobore celui obtenu par Lebègue (2015) auprès d'entrepreneures françaises de TPE pour qui l'aspect psychologique compte beaucoup dans l'accompagnement entrepreneurial des femmes.

Sur le plan managérial, l'on peut dire que les résultats de cette recherche montrent une perception différenciée de la performance de l'accompagnement entre les entrepreneures et leurs accompagnateurs même s'il y a légère congruence sur certains points. Par exemple, pour les entrepreneures, la performance d'un accompagnement c'est l'octroi de financement à la fin, être rapidement autonome, lorsqu'on arrive à mieux gérer son entreprise sans aide. Pour les accompagnateurs, c'est la pérennité de l'entreprise, la gestion efficace de l'activité, la qualité des entreprises créées, le nombre d'emplois créés. Ces différences de perception sont fonction des priorités de chaque acteur et de ses attentes à la fin d'un processus d'accompagnement.

4.2.2 Implication sur le plan managérial

Au plan managérial, les résultats de cette recherche éclairent sur les aspects dont doivent tenir compte les structures d'accompagnement dans le cadre de l'accompagnement des femmes entrepreneures et particulièrement des femmes entrepreneures en milieu rural. La prise en compte de ces aspects permettra une meilleure compréhension de la cible, mais bien plus de pouvoir leur apporter un accompagnement spécifique (Lebègue, 2015 ; Kamdem et Ikellé, 2011 ; Brière et al., 2017) et adapté ou cohérent avec leur vécu. De plus, cette étude nous montre que accompagnées et accompagnateurs n'ont pas toujours la même perception de ce qu'est un accompagnement performant. Pendant que les accompagnés mettent par exemple en avant les capacités acquises et qu'elles peuvent réappliquer sans difficultés ou l'octroi de financement comme élément tangible de la performance de l'accompagnement, les accompagnateurs perçoivent l'efficacité de l'accompagnement en terme qualité des entreprises, qualité des partenariats, organisation efficace de l'activité.

4.2.3 Interaction possible entre les différents acteurs pour améliorer les initiatives entrepreneuriales des femmes

Au vu des résultats du terrain et des entretiens avec les accompagnateurs, nous pensons qu'une synergie d'action et une mutualisation des efforts sont nécessaires entre les différents acteurs à l'effet de fournir de meilleurs services aux femmes, qui dans leur situation ont un besoin réel de se faire accompagner non seulement pour améliorer leur autonomisation, améliorer leurs conditions de vie et celles de leurs familles, mais aussi participer à la création de richesses et d'emplois dans leur localité. A cet effet, les actions de sensibilisation poussées doivent être menées en direction de trois principaux types d'acteurs à savoir : les communes, les établissements financiers, les familles et les époux. L'une des limites relevées par les portants pour ce qui est de l'accompagnement des femmes entrepreneures rurales/porteuses de projet est la faible voire la non implication des communes du département. Pour ce faire la sensibilisation des communes doit se faire afin que celles-ci s'impliquent dans la mise en place des outils et des dispositifs pour les femmes en zone rurale qui ont comme nous l'avons relevé, besoin de se faire accompagner parce qu'elles sont peu visibles sur ce plan. Leur implication réelle ouvrirait des cadres de collaboration et serait un atout non négligeable pour les structures d'accompagnement. Les structures d'accompagnement pourraient par exemple signer des accords de partenariats avec les communes en vue d'implémenter des stratégies.

Une sensibilisation devrait également être faite au niveau des établissements financiers pour des facilités d'accès au financement des femmes. Les structures en place, notamment le CIEA de Binguela a déjà signé un partenariat avec un établissement de micro finance qui est un appui non négligeable. Ce type d'actions devrait se développer afin que des femmes en milieu rural obtiennent plus de crédit. Pour se faire, il serait souhaitable de négocier avec les partenaires, des conditions simples permettant aux femmes d'y accéder à un taux d'intérêt flexible, et de rendre également le délai de remboursement flexible. Mais la nature même de leurs activités et son caractère informel est un véritable handicap d'où les actions des structures d'accompagnement vers la professionnalisation et la formalisation de ces activités au niveau tant collectif qu'individuel et à travers l'accès à l'information et aux services. Parce que c'est grâce aux partenaires au développement, aux programmes gouvernementaux que les femmes obtiennent des financements.

Des actions de sensibilisation doivent également être menées en direction des époux et des familles qui sont des soutiens non négligeables des femmes entrepreneures. Celles-ci reconnaissent l'impact positif de ces deux entités dans leur motivation et détermination à vouloir travailler plus et se dépasser quand elles sont soutenues et mieux comprises par elles. Les structures d'accompagnement notamment les dispositifs d'incubation devraient travailler dans le sens de la proximité vers les cibles en développant des stratégies cohérentes avec le vécu, les contraintes, les besoins et les difficultés de celles-ci.

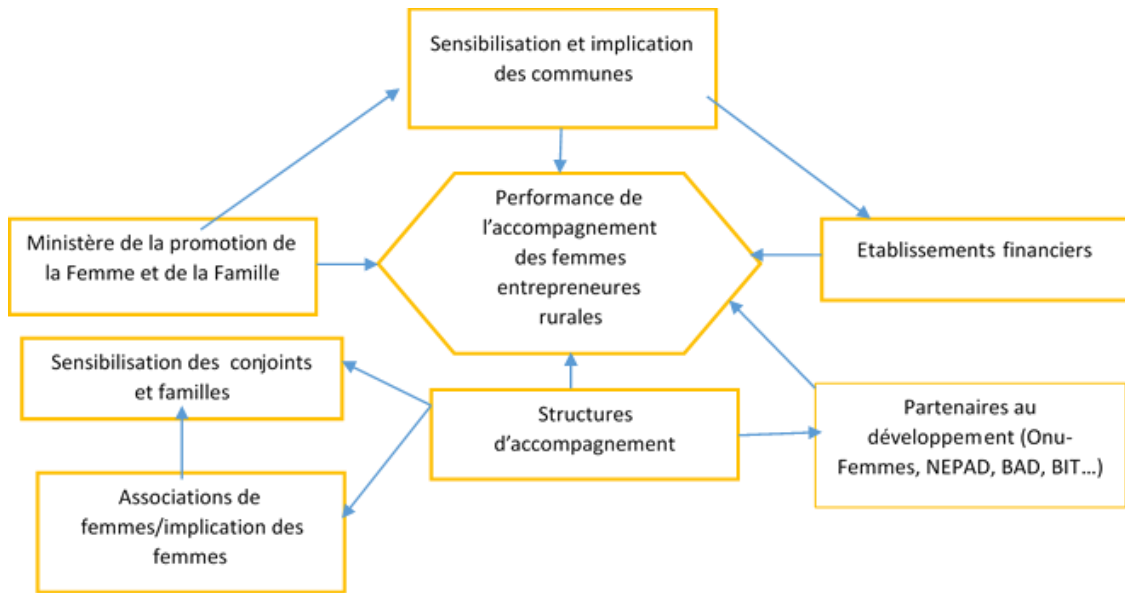


Figure 7 Interactions possibles entre les différents acteurs pour améliorer l'accompagnement des femmes entrepreneures et porteuses de projet en milieu rural

4.3 Recommandations

4.3.1 Proposition d'une matrice d'actions

Au vu des résultats et des propos des cibles enquêtées, trouver une stratégie qui permettrait d'améliorer l'accompagnement des femmes entrepreneures et des porteuses de projet en milieu rural semble important et cette importance nous amène à formuler les recommandations suivantes sous forme d'action à mener à l'endroit des structures d'accompagnement.

Tableau 8 Matrice des actions recommandées

Objectifs	Actions recommandées	Responsables	Hypothèses
Intégrer les besoins/ contraintes, difficultés des femmes dans l'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> -Mettre en place un dispositif d'accompagnement de proximité dédié spécifiquement aux femmes (incubateur itinérant) qui soit cohérent avec leur vécu en s'appuyant sur l'existant. -Mettre en place des formations à la carte spécifiquement pour cette cible. -Adapter l'accompagnement aux besoins des femmes et à leur niveau d'instruction tout en se dotant d'outils adaptés. -Renforcer l'accompagnement psychologique des femmes qui est souvent le parent pauvre dans le processus d'accompagnement. - Mettre en place un système d'accompagnement en langue locale en direction des femmes analphabètes. 	Structures d'accompagnement État, Communes, partenaires au développement	Les acteurs perçoivent la pertinence de cette action et la soutiennent et l'intègrent dans leur stratégie Ces éléments sont pris en compte dans l'accompagnement des femmes
Mobiliser les conjoints et les familles à soutenir les femmes dans leurs initiatives entrepreneuriales et leur en présenter les bienfaits	Actions de sensibilisation sur l'entrepreneuriat des femmes et actions de sensibilisation en direction des femmes elles-mêmes	Communes, associations, structures d'accompagnement, maisons de la femme	Les conjoints et les familles comprennent la nécessité de soutenir les femmes et les bénéfiques qu'ils en tirent.
Trouver d'autres marchés/clients pour la commercialisation des produits des femmes	Se positionner comme intermédiaire pour un début entre les femmes et de nouveaux clients, ou les aider dans ce sens jusqu'à ce qu'elles prennent la main.	Structures d'accompagnement	L'intermédiation « commerciale » est effective et les femmes adhèrent à l'initiative, arrivent à commercialiser leurs produits sur d'autres marchés.
Mobiliser les communes et les établissements financiers sur la nécessité de soutenir les initiatives entrepreneuriales féminines	Actions de sensibilisation sur l'entrepreneuriat féminin en milieu en direction de ces deux acteurs	Structures d'accompagnement Ministère de la Promotion de la Femme et la Famille	Ces acteurs comprennent la nécessité d'intervenir et de soutenir les femmes entrepreneures
Rendre les structures d'accompagnement plus opérationnel sur le terrain	Doter les structures d'accompagnement de moyens suffisants pour être plus opérationnels (logistiques, matériel roulant, kit de formation)	État, Partenaires au développement	Les structures d'accompagnement sont dotées de moyens leur permettant de délivrer des services ayant un réel impact sur les femmes

4.3.2 Conditions de mise en œuvre

Il est nécessaire de réunir les conditions suivantes pour la mise en œuvre de ces recommandations :

Une détermination et une volonté des structures d'accompagnement installées dans les zones rurales et particulièrement dans le département de la Mefou et Akono de s'engager vers une meilleure offre de service aux femmes entrepreneures rurales

Mais cela passe par une volonté politique et une réelle implication des communes en vue du développement de l'entrepreneuriat féminin en milieu rural à travers le soutien aux structures d'accompagnement pour des entreprises féminines viables et pérennes. Lesquelles seraient créatrices de richesses et d'emplois décents dans la localité. Ce qui nécessite que les structures d'accompagnement soient dotées de moyens suffisants (financiers, humains, logistiques et matériels) pour une performance et une durabilité des résultats.

Que les femmes elles-mêmes soient sensibilisées sur l'entrepreneuriat et perçoivent l'intérêt qu'elles ont non seulement à s'y engager, mais aussi à se faire accompagner.

A la lumière des résultats de notre enquête, nous retenons que les femmes entrepreneures et porteuses de projet de la Mefou et Akono ont une satisfaction mitigée de l'accompagnement entrepreneurial offert par les structures d'accompagnement. Ceci est la résultante des difficultés perçues lors de l'accompagnement, des besoins exprimés qui ne sont pas souvent pris en compte, de leurs attentes et du fait que l'accompagnement en lui-même n'est pas adapté à la cible. Mais nous avons pensé que pour être véritablement performant, l'accompagnement des femmes entrepreneures rurales et des porteuses de projet devrait tenir compte des interactions entre plusieurs acteurs. Quelques recommandations ont été suggérées. Dont l'une d'elle fera l'objet du projet que nous voulons soumettre aux structures d'accompagnement notamment le Centre d'incubation d'entreprises de Binguela à savoir l'incubation itinérante ou mobile afin d'améliorer la performance de l'accompagnement des femmes dans le département de la Mefou et Akono, lequel fera l'objet du chapitre suivant.

5 Projet de mise en place d'un incubateur itinérant pour les femmes entrepreneures des zones rurales au Cameroun

Nom du Projet	PIIFER
Titre du projet	Mise en place d'un incubateur itinérant pour les femmes entrepreneures des zones rurales au Cameroun
Partenaires de mise en œuvre	EPAB/CIEA de Binguela-Ministère de la Promotion de la Femme et la Famille
Date de début	11/09/2019
Durée	720 jours
Budget	71 120 010 FCFA

5.1 Présentation du projet

❖ Le concept, la vision et la mission

Le projet se fonde sur un modèle d'incubation peu courant encore. L'incubateur itinérant a l'avantage qu'il nous permet de nous déployer de manière flexible, d'encadrer les femmes dans les villages sans qu'elles ne laissent leurs activités. C'est un incubateur essentiellement mobile, très flexible et léger. Il répond au besoin de proximité émis par les femmes et au problème d'accessibilité des structures d'accompagnement soulevé par celles-ci.

Notre vision : « *Créer au moins 20 entreprises féminines viables et pérennes dans la zone pilote du projet d'ici les 04 prochaines années* »

Notre mission : Offrir aux femmes entrepreneures en milieu rural de meilleures solutions d'accompagnement, adaptées à leurs contraintes et à leurs besoins tout en négociant des offres financières à leur avantage.

Objectif stratégique: Promouvoir la création et la gestion optimale des petites et moyennes entreprises portées par les femmes en milieu rural

- Objectif du projet : Contribuer à la croissance économique, la réduction du chômage et l'amélioration des conditions de vie en milieu rural.

De manière globale, ce projet s'adresse

- Cibles et zone d'intervention

Les cibles principales du projet de mise en place d'un incubateur itinérant sont les femmes entrepreneures et porteuses vivant en milieu rural. Qu'elles soient entrepreneures collectives (associations) ou entrepreneures individuelles, épouses, mères, chef de famille. Les cibles secondaires sont constituées des autres parties prenantes au projet.

La phase pilote du projet sera mise en œuvre dans le département de la Mefou et Akono, zone rurale à fort potentiel agricole. Située à 35km de la ville de Yaoundé. Le département est découpé en quatre (04) communes à savoir : Akono, Bikok, Mbankomo et Ngoumou.

Avec une population au tour de 88500 habitants avec presque autant de femmes que d'hommes²³. Les principales activités économiques sont l'agriculture, l'élevage, la pêche, l'artisanat et le commerce.

- Services offerts par l'incubateur itinérant
 - conseils nécessaires à la bonne conduite de leurs activités ;
 - informations sur les opportunités de financement et autres ;
 - formations/renforcement des capacités techniques, managériales et entrepreneuriales en fonction des besoins recensés. Une formation spéciale sera donnée à chaque descente durant quelques heures et en lien avec un aspect lié à la vie des femmes (santé, hygiène, alphabétisation etc) ;
 - diagnostic ;
 - suivi-accompagnement ;
 - intermédiation financière et commerciale ;
 - éducation financière.

5.1.1 Stratégie du projet

Avec ce modèle, l'incubation sera calée sur une période de 2 mois. Le reste du temps sera consacré au suivi-accompagnement. Des micro-finances seront associées pour l'octroi des micros crédits flexibles et à taux d'intérêts incitatifs pour les entrepreneures rurales.

Des actions de sensibilisation seront menées en amont du processus c'est-à-dire en phase de pré incubation dans le but d'intéresser des femmes et associations qui exercent encore leurs activités dans l'informel et qui veulent les mener à une échelle plus grande ou celles porteuses de projet voulant se faire accompagner afin d'avoir des entreprises viables et pérennes. La sensibilisation et des causeries éducatives se feront également auprès des époux et famille afin de soutenir les femmes entrepreneures dans leur démarche et auprès des communes. L'incubation se fera via des formations en fonction des besoins exprimés par les femmes (formations techniques, gestion des TPE et PE, techniques de vente, éducation financière etc). Une formation spéciale sera dédiée à chaque descente sur un aspect lié à la vie des femmes par exemple la santé, l'hygiène, la citoyenneté, l'alphabétisation etc. La post incubation sera consacrée à l'appui à la formalisation et l'installation des entreprises, au suivi-accompagnement jusqu'à l'autonomie complète de la femme et mettra 24 mois.

²³Répartition de la population vivant en milieu rural, rapport du bucrep sur l'état de la population, 2010

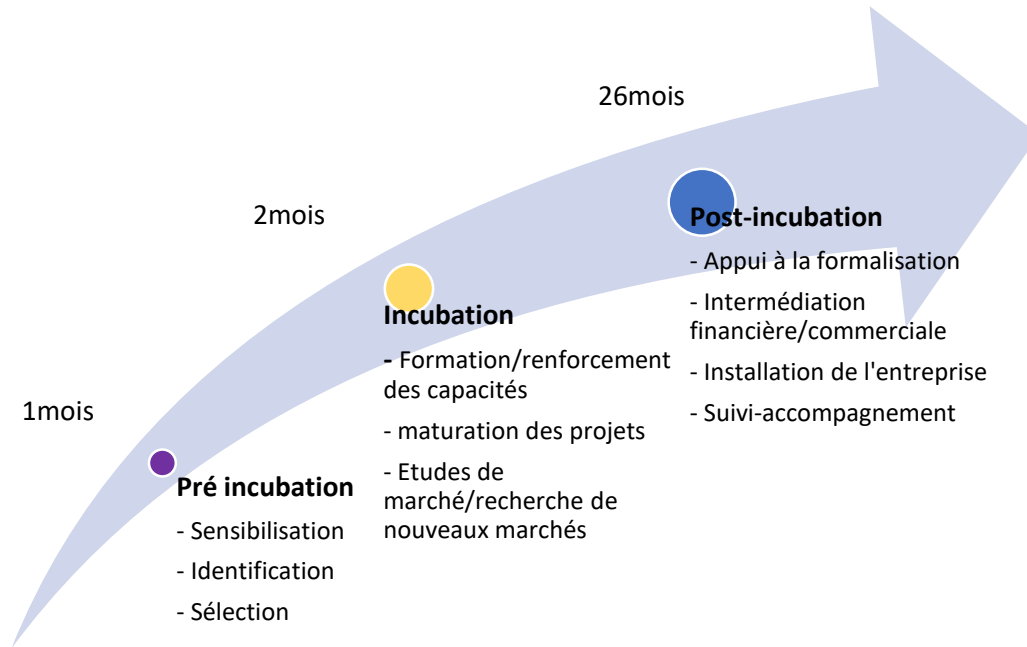


Figure 8 Schéma du dispositif d'incubation

- Facteurs clés de succès

Impliquer les bénéficiaires dans le projet afin de comprendre quels sont leurs besoins actuels et futurs et pour la bonne marche du Projet.

Recourir à des équipes pluridisciplinaires, car il importe de faire appel à plusieurs compétences dans la mise en œuvre du projet (agronomes/techniciens Supérieur d'agriculture, diplômés en marketing, etc).

Développer un niveau d'excellence aussi bien dans la démarche d'accompagnement que dans le choix des outils et la qualité des services offerts pour s'assurer non seulement de la pérennité du projet et des entreprises créées, mais aussi de leur viabilité.

Partenariat stratégiques avec des micro finances pour l'octroi des micro crédits aux femmes et d'autres partenaires techniques et financiers du projet.

5.1.2 Analyse de l'environnement

L'analyse de l'environnement de l'incubateur itinérant que nous voulons mettre en place se présente comme suit :

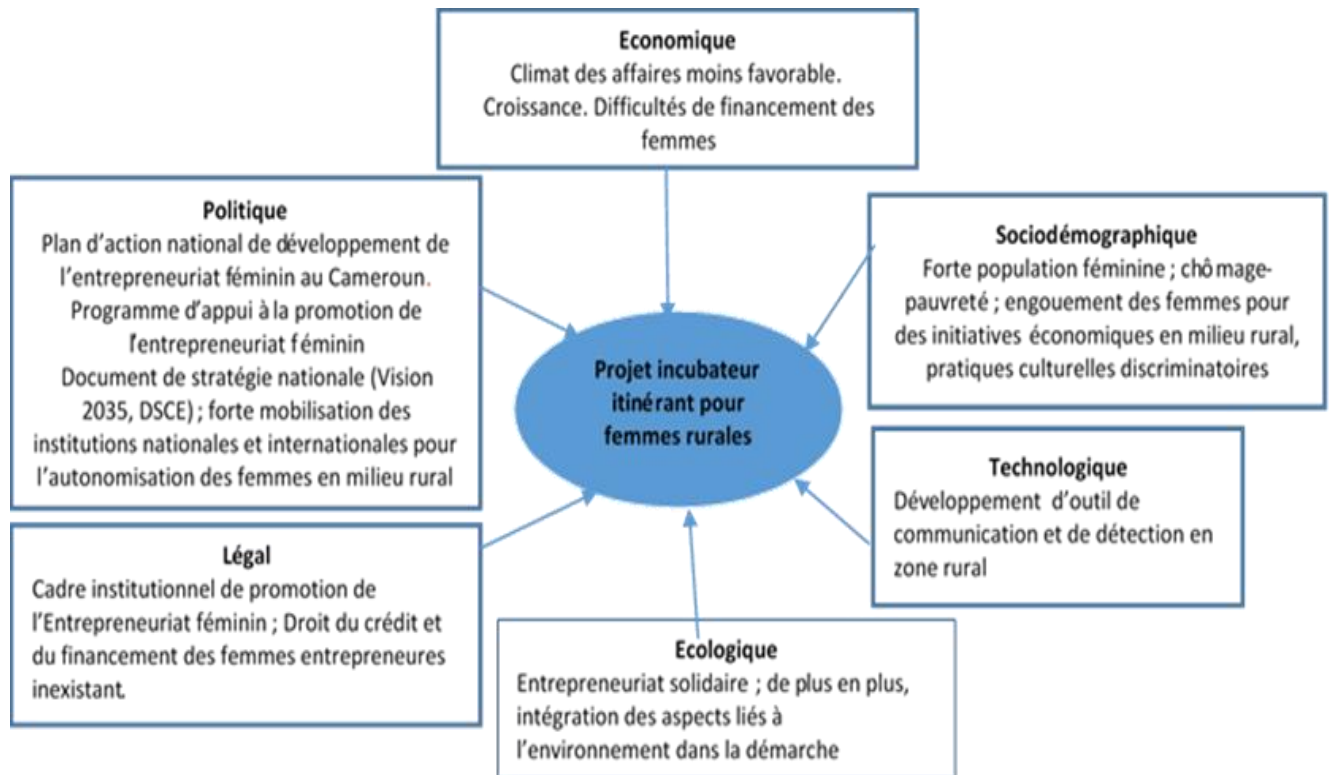


Figure 9 Analyse de l'environnement du projet d'incubateur itinérant

5.1.3 Analyse des parties prenantes et contributions

Les principaux acteurs susceptibles d'être associés à ce projet sont : les femmes rurales, les associations de femmes, le CIEA de Binguela, les communes, les partenaires au développement, le Ministère de la Promotion de la Femme et la Famille, les établissements financiers, les conjoints et les familles. Nous analyserons les parties prenantes du projet à travers le tableau des acteurs ci-dessous.

Les ressources financières de l'incubateur viendront pour l'essentiel des différents partenaires aussi bien au niveau national qu'international.

Tableau 9 Analyse des parties prenantes du projet

Nom de l'acteur	Participation envisageable dans le cadre du projet	Compétences pour participer	Attentes et intérêts pour le projet	Risque pour le projet
Femmes rurales entrepreneures/Porteuses de projet	Adhésion au projet, participation massive.	Entrepreneures/ porteuses de projet individuelles ou collectives	Financement, renforcement de capacité technique, gestion des TPE aide dans la commercialisation des produits etc.	Non adhésion au projet, Boycott des activités, échec du projet
Associations de femmes	Aider dans la sensibilisation des femmes, causeries éducatives, adhésion au projet	Ecouter par les cibles, fort ancrage dans la localité	Financement, amélioration des pratiques, structuration de l'activité	Non adhésion ou non implication, échec du projet
Communes	Appui technique, soutien, partenariat. Peuvent contribuer à la réussite du projet.	Ressources humaines, financières, matérielles	Amélioration du tissu économique local, promotion-valorisation de l'entrepreneuriat féminin, partenariats	Formalités administratives qui peuvent prendre du temps et freiner le projet.
Ministère de la Promotion de la Femme ; Ministères des Petites et Moyennes Entreprises ; Chambre de Commerce	Expertise, conseil, orientation, orientations, échanges, appui technique et financier. Peuvent contribuer à la réussite du projet et pouvoir financier	Expérience dans le domaine, ressources financières et appui logistique et technique.	Promotion de l'entrepreneuriat féminin, augmentation du nombre d'entreprises créées par les femmes, autonomisation des femmes, création d'entreprises formelles	Lourdeurs administratives qui caractérisent l'administration ; Influence sur le délai du projet
EPAB/CIEA de Binguela	Appui technique, expérience dans l'accompagnement entrepreneurial en milieu rural. Peuvent contribuer à la réussite du projet	Compétences techniques du personnel (agronomes, technicien Supérieur d'Agriculture), Compétences dans l'entrepreneuriat,	Notoriété, meilleure connaissance par les populations, sollicitations pour expertise, développement des partenariats.	Indisponibilité du personnel sollicité, conflit d'intérêts
Établissements financiers (IMF)	Octroi des micros crédits pour les initiatives économiques des femmes. Peuvent contribuer à la réussite du projet	Expérience dans le financement des TPE et PE, possibilité de financer des entreprises en milieu rural avec des flexibilités après négociation	Augmentation de son portefeuille, diversification de son offre.	Refus des conditions d'octroi de crédit selon les conditions voulues par les femmes,
Partenaires au développement (NEPAD, BAD, Onu-Femmes etc)	Appui financier, technique, logistique. Fort pouvoir financier	Disposent des ressources nécessaires pour apporter un appui au projet	Promotion de l'entrepreneuriat féminin en milieu rural et de l'emploi décent, autonomisation des femmes	
Epoux, familles	Appui/soutien psychologique des femmes entrepreneures et porteuses de projet. Peuvent grandement contribuer à la réussite du projet	Capable de motiver, booster et encourager les femmes.	Reconnaissance de la part des femmes, retombées financières de l'activité qui peut les aider, amélioration du niveau de vie des familles, soutien financier	Jalousie, querelles familiales pouvant avoir une influence sur les femmes et partant sur le projet
Conclusion : Il est important de collaborer avec toutes les parties prenantes du projet pour sa réussite				

5.1.4 Matrice des risques

Les risques identifiés et liés à la mise en place de ce projet avec des plans de mitigations et de contingence y relatifs figurent dans la matrice ci-dessous.

Tableau 10 Analyse et gestion de risques

Description de l'événement	probabilité (0-1)	impacts			sévérité	Plan de mitigation	Plan de contingence	Responsable
		Coût (1-10)	Délais (1-10)	Qualité (1-10)				
Modifications des textes réglementaires liés à la promotion de l'entrepreneuriat féminin	0,1	3	3	1	0,7 Très faible	Séance de travail avec une équipe du Minproff, Minader	Les résolutions de cette séance de travail	Responsable du projet et les équipes des départements ministériels visés
Sous-évaluation des moyens humains et/ou techniques du projet	0,5	4	6	2	6 élevé	établir un document aussi détaillé que possible de tous les moyens nécessaires au projet. Bonne estimation de la charge de travail	Externalisation des certaines activités	Le chef projet
Non adhésion totale au projet	0,3	1	9	1	3,3 faible	Séances sensibilisation des bénéficiaires directs et indirects	Accentuer la sensibilisation	Équipe de projet et associations de femmes
Instabilité politique	0,1	3	6	1	1 Très faible	S'informer constamment sur la situation du pays	Repousser la date de début du projet	Chef projet

Il ressort de cette matrice que, le risque le plus élevé est lié à la sous-évaluation des moyens humains et/ou techniques du projet.

5.1.5 Partenaires possibles pour la mise en œuvre de l'incubateur itinérant

L'incubateur itinérant que nous voulons mettre en place nécessitera des fonds pour son fonctionnement et son déploiement. Pour se faire, il sera question de se tourner vers de possibles partenaires techniques et financiers pour de meilleures actions sur le terrain.

Tableau 11 Matrice des partenaires techniques et financiers possibles

Partenaires possibles	Partenaire technique	Partenaire financier	Domaine d'intervention	Zone d'intervention
EPAB/CIEA Binguela	×		Accompagnement entrepreneurial en milieu rural	National
NEPAD	×	×	Entrepreneuriat féminin, emploi décent en milieu rural	Afrique subsaharienne
BIT	×	×	Entrepreneuriat féminin, emploi décent	Mondiale
ONU-Femmes	×	×	Autonomisation de la femme, défense des droits des femmes	Mondiale
Francophonie	×	×	Entrepreneuriat des femmes et des jeunes	Mondiale
Ministère de la Promotion de la Femme et la Famille	×	×	Promotion de l'entrepreneuriat féminin, promotion des actions des femmes	National
Ministère des Petites et Moyennes Entreprises		×	Appui à la micro, petite et moyenne entreprise	National
PNUD	×	×	Lutte contre la pauvreté, problématique de genre	Mondiale
BAD		×	Sécurité alimentaire, genre, entrepreneuriat féminin	Mondiale

5.2 Planification opérationnelle

5.2.1 La Structure de découpage du projet (SDP) comportant les activités à mener est la suivante :

Activité 1: Mise en place de l'équipe de l'incubateur

- désignation d'un comité Ad hoc
- recrutement du Chef de projet et son équipe
- présentation du document d'incubation et son cahier de charges
- contractualisation de l'équipe
- aménagement d'un espace physique pour l'équipe du projet

Activité 2 : Préparation du déploiement de l'incubateur

- acquisition d'un véhicule 4x4 et de 3 motos
- acquisition d'outils pédagogiques destinés à la formation des femmes (Kit de formation, video projecteur, flip chart etc)
- achat matériel de bureau et clés internet
- identification et sensibilisation de toutes les parties prenantes
- signatures de partenariats stratégiques

- élaboration des modules de formation
- mise en place d'un mécanisme de suivi-évaluation
- déploiement effectif de l'incubateur

Activité 3 : Pré incubation

- sensibilisation
- identification
- sélection

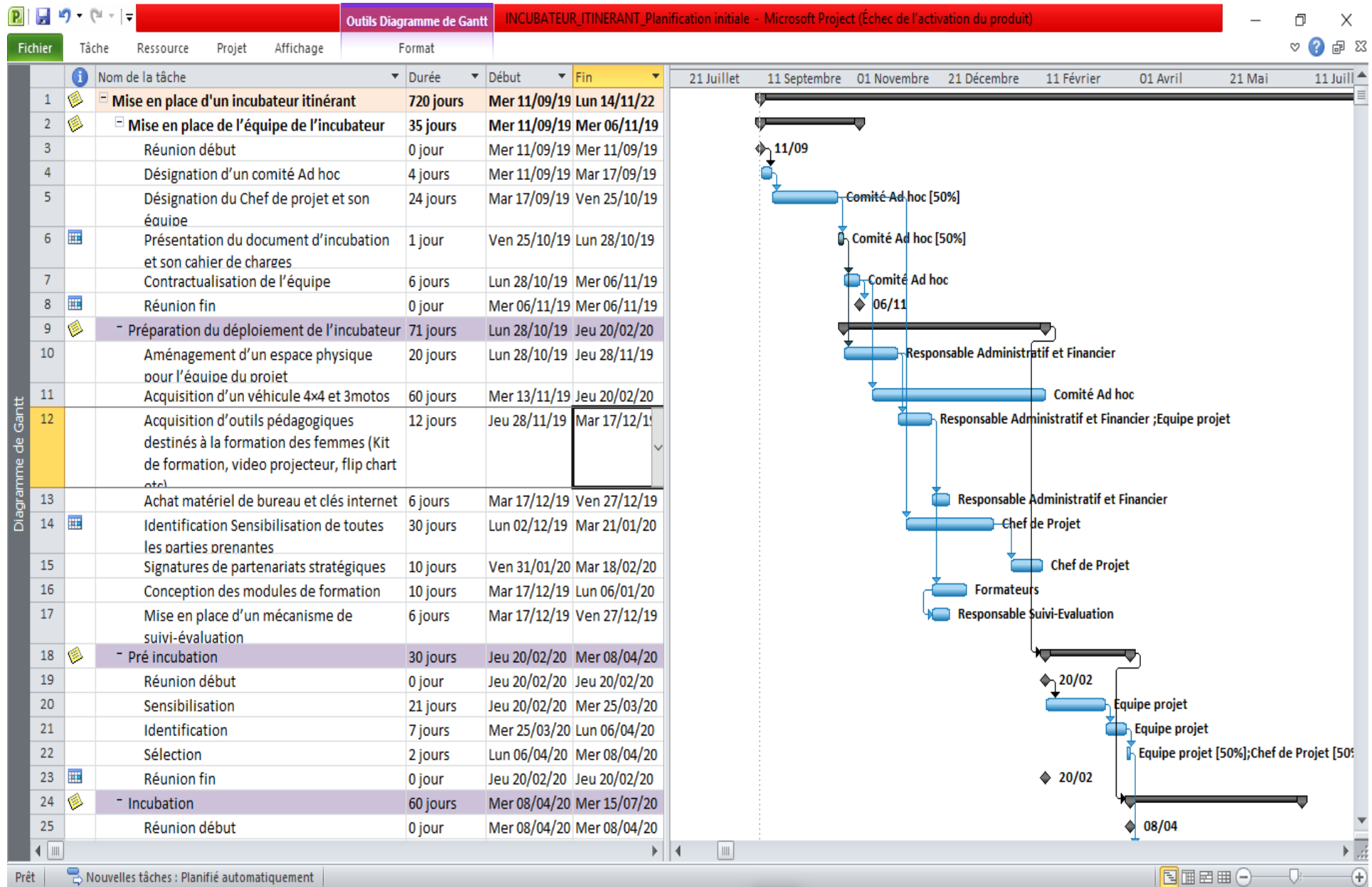
Activité 4 : Incubation

- formation/renforcement des capacités
- maturation des projets
- études de marché/recherche de nouveaux marchés

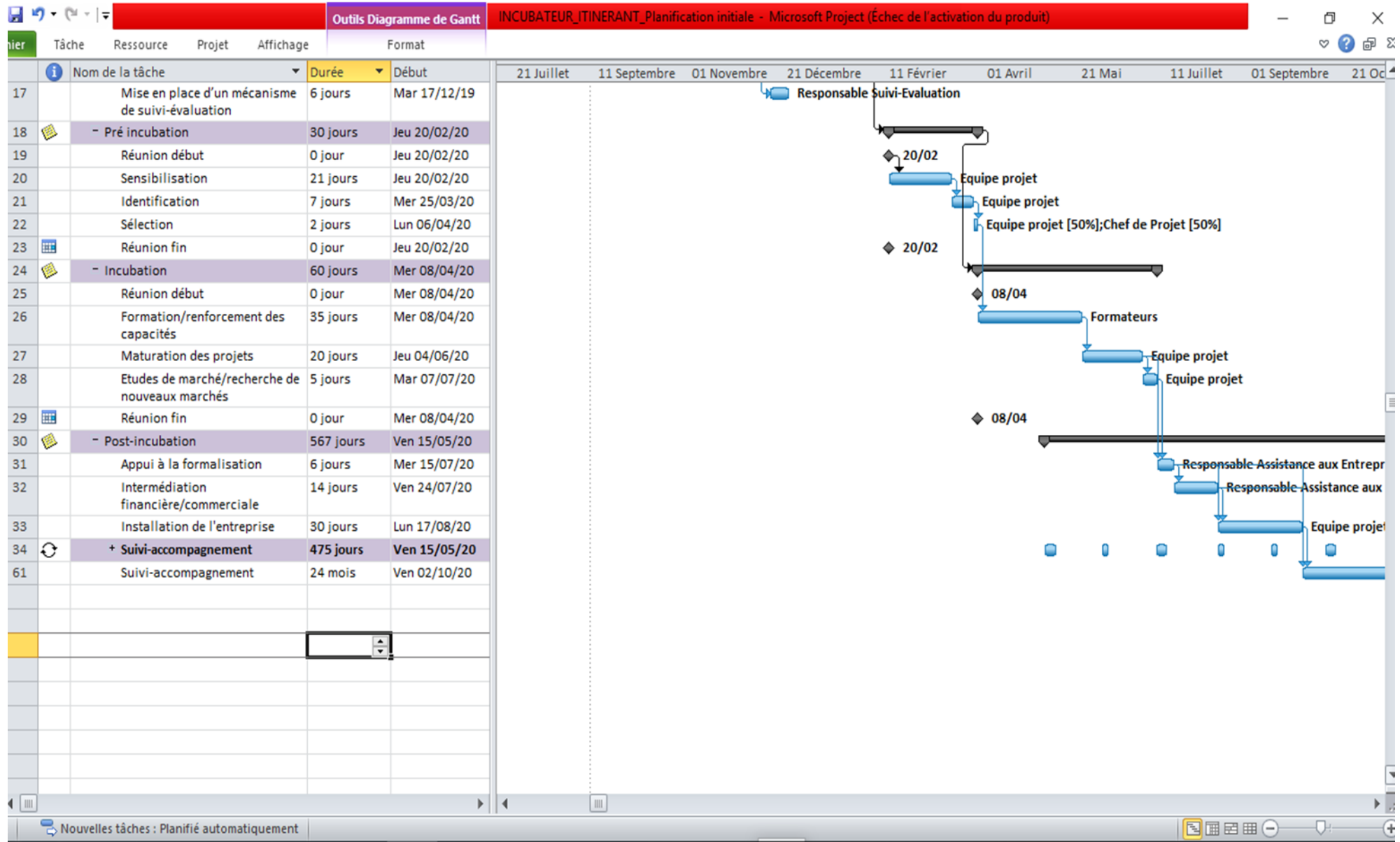
Activité 5 : Post- incubation

- appui à la formalisation
- intermédiation financière/commerciale
- installation de l'entreprise
- suivi-accompagnement
- ressources à mobiliser pour le projet
- ressources humaines

5.2.2 Calendrier du projet



5.2.3



Matrice du cadre logique

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens et sources de vérification	Hypothèses critiques
Finalité : Promouvoir la création et la gestion optimale des petites et moyennes entreprises portées par les femmes en zone rurale	Quatre (04) petites et moyennes entreprises portées par les femmes effectivement créées/ an	Nombre d'entreprises formalisées (registre CFCE), installées et assistées	Conditions environnementales (climat, épidémies, ...) ; contingence politico-économique...), mise à disposition à temps des financements...
Objectifs : Contribuer à la croissance économique, la réduction du chômage et l'amélioration des conditions de vie en milieu rural.	Nombre d'entreprises viables, d'emplois créés et incidence sur l'Indice de Développement Humain local	Rapports d'activités annuels, de missions de suivi-évaluation	Aspects socio-culturels ; soutien des parties prenantes (mairies, chefferies, populations...)
Activités : Mise en place de l'équipe de l'incubateur Préparation du déploiement de l'incubateur Pré incubation Incubation Post incubation -Suivi-évaluation	Session de sensibilisations organisées Sessions de formation des incubés effectivement réalisées -Appui effectivement consenti à l'égard des incubés. Suivi-accompagnement effectif	-Valeur des kits d'installations effectivement attribués ; - Rapport des missions de suivi-évaluation	-/-
Ressources : ressources matérielles, financières et humaines (conseillers, consultants...)	Composition des équipes (Conseillers, comité de coordination et de suivi...) ; installations et déblocage du budget	Décisions ; rapports ; notifications d'engagement	Retard dans le déblocage du financement et d'exécution des travaux ; motivation des acteurs...

❖ Suivi-Evaluation du projet/mesure des performances de l'incubateur

Le suivi-évaluation ou la mesure des performances de l'incubateur itinérant se feront sur les éléments de performance suivants, de même que leurs indicateurs: l'efficacité (nombre d'entreprises, d'emplois créés, la pérennité des entreprises 05 ans après la création); l'efficience(rapidité d'accès aux ressources, adaptation de l'accompagnement aux besoins des accompagnés, compétences acquises); l'effectivité (satisfaction des parties prenantes, nombre d'experts mobilisés, nombre de femmes accompagnées et sensibilisées à la création d'entreprises, nombre de formations organisées, nombre de femmes financées).

La collecte des données de suivi-évaluation se fera via les rapports mensuels, trimestriels et d'activités.

❖ Stratégie de pérennisation du projet

Après la collaboration avec les bailleurs et autres partenaires financiers, la pérennisation de cet incubateur a été pensée dans le sens de créer à terme des minis incubateurs au sein des Communes.

Conclusion

Ce travail s'est penché sur la performance de l'accompagnement des femmes entrepreneures en milieu rural dans le département de la Mefou et Akono au Cameroun. Le problème soulevé a été celui de la faible cohérence entre les besoins/contraintes des femmes entrepreneures/porteuses de projet et les pratiques d'accompagnement. Il part du constat fait sur les insuffisances et les manquements liés à l'accompagnement de la cible féminine par des dispositifs génériques conduisant souvent à un abandon des femmes en cours de processus d'accompagnement.

Afin de mieux comprendre ce problème et proposer quelques pistes de solutions, nous nous sommes demandée comment améliorer l'efficacité de l'accompagnement des entrepreneures dans la Mefou et Akono ? Nous avons voulu connaître leurs besoins, attentes, contraintes ; difficultés, problèmes et quelle était la condition pour un accompagnement plus efficace. La proposition de recherche formulée est a été la suivante : les accompagnées et les accompagnants ont une perception mitigée de la performance de l'accompagnement des femmes entrepreneures dans la Mefou et Akono.

Le travail a été pour l'essentiel qualitatif. La revue de la littérature sur l'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin nous a permis d'ancrer ce travail dans le champ plus vaste de l'adaptation de l'accompagnement et de l'approche externaliste de l'entrepreneuriat qui s'interroge sur comment accompagner l'entrepreneur et de la théorie différenciée de l'accompagnement entrepreneurial. Nous avons également mobilisé l'approche compréhensive pour tenter de comprendre les besoins, attentes, contraintes des femmes.

Le travail de terrain mené auprès de 23 cibles (entrepreneures, porteuses de projet et portants), a relevé une satisfaction mitigée de l'accompagnement pratiqué malgré les efforts faits et une insatisfaction dans le temps d'accès aux ressources jugé long. Il a permis de se rendre compte que l'ordre de priorité des besoins des femmes est divergent entre celles-ci et les accompagnateurs. Au-delà du financement qui occupe la première place pour les deux parties, les femmes sont demandeuses d'accompagnement psychologique, de formations dans des domaines qui les touchent. Leurs contraintes sont relatives à leur vie de famille, aux enfants, à leurs multiples activités agricoles.

Les principales difficultés évoquées durant l'accompagnement ont été la non adaptation de l'accompagnement au niveau des femmes, le contenu des formations, la durée entre autres et à l'accès à ces structures. Les limites/difficultés par les portants ont été le niveau même des cibles (vrais ruraux par opposition aux néo ruraux) qui ne facilite pas l'accompagnement; la faible voire la non implication des communes ; le manque de ressources financières et humaines qui ne permet pas d'avoir un réel impact ou d'être efficace sur le terrain. Les

principaux problèmes des femmes sont liés à la commercialisation des produits, à l'accès au financement et à l'information.

Fort de tout cela, nous avons pensé que la condition pour une amélioration de l'efficacité de l'accompagnement résidait dans une nécessaire cohérence entre les besoins, contraintes des femmes voire leurs attentes et les pratiques d'accompagnement. Nous avons également pensé qu'une interaction devrait être possible entre les différents acteurs pour une mutualisation des efforts. Les autres mesures préconisées pour améliorer l'accompagnement ont été entre autres proposer des formations à la carte, ou des formations dans la langue des cibles et mettre en place un dispositif d'accompagnement itinérant.

Les difficultés rencontrées lors de ce travail ont été relatives à la collecte des données. Il a souvent été difficile de mettre la main sur les cibles et les longues distances à parcourir pour les rencontrer n'ont pas souvent été évidentes après les pluies qui rendaient certaines routes impraticables. Le report constant de certains rendez-vous avec certaines cibles n'a pas permis de mener certains entretiens. De plus nous avons été confrontée à la faiblesse d'écrits sur l'accompagnement des femmes entrepreneures en milieu rural ou sur l'entrepreneuriat des femmes rurales particulièrement au Cameroun.

Toutefois, la présente étude comporte quelques limites qu'il importe de relever. Tout d'abord le nombre de cibles enquêtées qui ne permet pas de faire des généralisations. On peut alors dire qu'il peut être qualifié de travail exploratoire. Ce qui fait que tout ce qui a été dit est en rapport avec un contexte et un environnement spécifique même si les problèmes se posent aux femmes rurales de la même manière, seule l'intensité diffère. Nous aurions aimé rencontrer un plus grand nombre de femmes et faire des comparaisons entre celles qui ont été accompagnées et celles qui ne le sont pas par exemple ou prendre l'avis des hommes sur cette problématique. Les questions de ressources et de temps ne nous ont pas permis de travailler sur les structures d'accompagnement dans d'autres localités de la région du Centre par exemple pour pouvoir faire des comparaisons et voir si le problème est identique.

Comme perspective de ce travail, il serait intéressant de l'étendre au niveau des structures d'accompagnement en milieu urbain et appréhender la performance de l'accompagnement auprès de ces femmes. Nous pouvons envisager de mener l'étude à une échelle plus grande en milieu rural. On pourra ainsi identifier les pratiques d'accompagnement qui ont cours, les difficultés et les besoins spécifiques des femmes en fonction des secteurs d'activités et de la taille des entreprises.

Références bibliographiques

Ouvrages généraux

Schmitt C., *L'agir entrepreneurial : repenser l'action des entrepreneurs*, Québec, Presse de l'Université du Québec 2016, 146 p.

Ouvrages spécialisés

Paul M., *l'accompagnement, une posture professionnelle spécifique*, l'Harmattan, ISBN : 978-2747574945, 2004, 356p.

Sous la direction de Kamdem E., *Pratique d'accompagnement et performance: très petites et petites entreprises camerounaises en phase de démarrage*, Dakar, CODESRIA, ISBN: 978-2-86978-326-3, 2011, 124 pages.

Ouvrages de méthodologie

Paillé P., Mucchielli A.,- *L'analyse qualitative en Sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin, 2e édition, 2010.

Grawitz M, *Méthodes des Sciences Sociales*, Paris, Dalloz, 2001.

Raymond Alain Thiétart R. A., *Méthodes de recherche en management*, 2e édition, Dunod, 2003.

Miles H.B., Huberman A.M., *Analyse des données qualitatives*, (2ème édition), Bruxelles, Edition de Boeck, 2003.

Articles généraux

Allen D.N et Raham S,- *Small business incubators : A positive environment for entrepreneurship*, Journal of Small Business Management, 1985, Vol.23, N°3, pp 12-22

Arlotto J., Sahut., Teulon F., - *Comment les entrepreneurs perçoivent l'efficacité des structures d'accompagnement ?*, Gestion 2000. Vol29/6, 2012, p. 31-43.

Bakkali C., Messeghem K., Sammut S., - *Les structures d'accompagnement à la création d'entreprises à l'heure de la gestion des compétences*, in Management et Avenir, n°39, 2010 pp. 149-162.

Ben Mahmoud-Jouini S., PARIS T., BUREAU S., - *La recherche-accompagnement: entre accompagnement et recherche-intervention*, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 9, n°2, 2010, pp 56-75.

Bourguignon A., Sous les pavés de la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable: l'exemple de la performance. Comptabilité-Contrôle-Audit, 1997, pp. 89-101.

Cuzin R., Fayolle A. - Quel appui à la création d'entreprise ? L'expansion Management Review, Vol.120, n°1, 2006, pp, 92-97.

Cuzin R., Fayolle A., - Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 210, 2005, pp77-88.

Danjou I., l'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité, Revue française de gestion, n°138, 2002, pp 109-125.

Dumez H., *Qu'est-ce que la recherche qualitative?*, le libellio d'AEIGIS, 2011, pp 47-58 (en ligne) consulté le 30 décembre 2018.

Gartner W., A conceptual Framework for describing the phenomenon of new venture creation, The Academy of Management Review, 1985, vol. 10, N°4, p.696-706.

Léger-Jarniou C., Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions, Marché et organisations, Vol 1, N°6, 2008.

Levy-Tadjine T., Paturel R., - Essai de modélisation dialogique du phénomène entrepreneurial, in La stratégie dans tous ses états. Mélanges en l'honneur de M. Marchesnay, EMS, 2006, pp 311-321.

Levy-Tadjine T., Peut-on modéliser la relation d'accompagnement entrepreneurial ?, La Revue des Sciences de Gestion. vol251, no. 5, 2011 pp 83-90.

Messeghem K., Verstraete T., - La recherche en entrepreneuriat : état des thèses soutenues entre 2004 et 2007 », Revue de l'Entrepreneuriat. Vol.8, N°1, 2009, pp 95-105.

Nkakleu R., Sakola Djika A., - La performance des micro entreprises dans le secteur informel en Afrique, in XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS, Lyon, 7-9 juin 2017.

Notat N., Une question centrale, Acteurs de l'Économie, dossier spécial performance, octobre 2007, p.72

Pluchart J-J., L'approche par les ressources des réseaux d'accompagnement entrepreneurial, Recherches en Sciences de Gestion, Vol 3, N° 102, 2014, pp 47-71.

Sammot S., Variétés des formes d'accompagnement du créateur d'entreprises : quand la dimension interpersonnelle devient prégnante. Hermès sciences publishing. Les relations

inter organisationnelles des PME in <https://halshs.archives-ouvertes.fr> (en ligne) consulté le en Mars 2018.

Siegel D., Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ?, la Revue des Sciences de Gestion, Vol3, n° 219 ?2006, pp35-44.

Sihem BEN MAHMOUD-JOUINI, Thomas PARIS, Sylvain BUREAU, La recherche-accompagnement : entre accompagnement et recherche-intervention, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 9, n°2, 2010.

Teufack M., Moskolai D., Myede M., - Structures d'accompagnement informelles et financement de la petite entreprise camerounaise en phase de démarrage : le cas de la femme entrepreneure, Revue Africaine de Management. Vol2/1, 2017, pp.

Thiery Levy T., Paturel R., - Essai sur l'évaluation de la décision en Entrepreneuriat. 4eme colloque de l'A2ID : Décision, Mesures et Evaluation, May, 2005, Bordeaux, France « hal-00418849 », [en ligne] Consulté le 22 décembre 2018.

Valérie F., Les trajectoires d'émergence des nouvelles organisations: une exploration qualitative auprès de trois cas de projets de création, Revue internationale P.M.E. vol 25, N°3-4,2012 pp 229-255.

Vedel B., Stephany E., - (2009), Quels déterminants de la performance du processus d'incubation?, Gestion 2000. Vol27(3), 2009 pp. 27-41.

Articles spécialisés

Allard F., l'accompagnement entrepreneurial par les Coopératives d'Activité et d'Emploi : des singularités à questionner, Management International, Vol17, N°3, 2013.

Brière S., Auclair I., Tremblay M.,- Soutenir les femmes entrepreneures en contexte africain : vers une nouvelle approche dynamique et collective. Revue Internationale P.M.E, vol 30, n°3-4, 2017, pp 69-97.

Bueno Merino P., Duchemin M. H., - Enjeux de la différenciation selon le genre dans l'accompagnement collectif des femmes potentiellement créatrice, Revue Management International, 2016, vol 20, n°4, Eté, pp 90-112.

Chabaud D., Messeghem K., Sammut S.,- Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? », Revue de l'Entrepreneuriat, 2 Vol. 9, N°2, 2010, pp 1-5.

Desjardins S., St. Onge., - les facteurs qui affectent les entreprises féminines : perspectives et croissance : le cas du Cameroun, Bureau International du Travail, 2009.

Fabbri J., Charue-Duboc F., - Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche, *Revue Management international*, Vol 17/3, Printemps, 2013, pp 86-99.

Frédouet C. H., Le Mestre P.,- La construction d'un outil de mesure de la performance des réseaux interorganisationnels : une étude des réseaux d'acteurs portuaires Université du Havre, *Finance Contrôle Stratégie*. Volume 8, n° 4, décembre 2005, p. 5 – 32.

Gauzente C., Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, *Revue Finance Contrôle Stratégie*. Vol3, N°2, 2000, pp145-165.

Hernandez E. M., Entrepreneurship féminin en Côte d'Ivoire : l'entrepreneure et l'entreprise, *Revue des PMO*. vol.5 N°2, 1991, pp 7-13.

KAMDEM E., Rose IKELLE R., - Management de la diversité et genre au Cameroun : une approche en termes d'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin », *Humanisme et Entreprise*, (n° 305), 2011. pp 49-67.

Lebègue T., L'accompagnement institutionnel des femmes entrepreneures. Quel modèle d'accompagnement pour les femmes créatrices de très petites entreprises ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*. Vol14, no. 2, 2015, pp109-138.

Léger-Jarniou C., Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions, *Marché et organisations*, Vol 1, N°6, 2008.

Messeghem K. Sammut S.- Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 9, N°1, 2010.

Messeghem K., Naro G., Sammut S, - Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise : Apport du tableau de bord prospectif, *Gestion*. Vol27, n°2, pp 95-112.

Messeghem K., Sammut S., Chabaud D.,- L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance? *Management international*, Vol.17,N°3, P.DOI <https://doi.org/10.7202/1018267ar>, 2013.

Nkakleu R et Sakola Djika A.,- La performance des micro entreprises dans le secteur informel en Afrique, in XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS, Lyon, 7-9 juin 2017.

Nkakleu R., Sakola Djika A., - La performance des micro entreprises dans le secteur informel en Afrique, in XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS, Lyon, 7-9 juin 2017.

Nkakleu R., Biboum A., Badiang A., - Accompagnement des Entrepreneurs et Performance Post Création des Petites Entreprises Camerounaises et Sénégalaises, Rapport de Recherche du FR-CIEA N° 78/13, Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires (FR-CIEA) www.trustafrica.org/icbe, Dakar, Novembre 2013.

Onana F-X., Les motivations des femmes à entrer en affaires au Cameroun. Colloque international, 11e Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat INRPME-AUF-AIREPME, 27 au 29 mai ,2009.

Paturel R., comment peut-on juger les performances d'un incubateur et d'une équipe entrepreneuriale ?, Chapitre 3, partie 6 in, L'évaluation des politiques publiques, le Grand Livre de l'Economie PME, sous la direction de Gilles LECOINRE, Lextenso Gualino, 2009, pp 559-588.

Paturel R., comment peut-on optimiser l'accompagnement des femmes entrepreneurs et des repreneurs d'entreprises ?, Chapitre 4, partie 5 in, L'évaluation des politiques publiques, le Grand Livre de l'Economie PME, sous la direction de Gilles LECOINRE, Lextenso, Gualino, 2009, pp 495-528.

Paturel R., Masmoudi R.,- les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluation de leurs performances, in Actes 4e Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Paris, 2005.

Pluchart J. J., Les performances des réseaux d'accompagnement entrepreneurial, Vie & sciences de l'entreprise 2013/1 (N° 193), pp. 93-113.

Renouf J., Laviolette E.M., Mieux comprendre la performance dominante de l'entrepreneur de vie en vue d'améliorer l'offre d'accompagnement , Acte du 6e congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 19-21 Novembre , Sophia Antipolis, 2009.

Richomme K., Huet., d'Andria A., - L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs, Revue de Management International/International Management. Vol 17, n°3, 2013, pp100-111.

Roukatou., La femme entrepreneur au Cameroun : Profil, Problèmes et Typologie. International Journal of Innovation and Applied Studies. Vol13, n°1, 2015, pp 10-28.

Salgado M., La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et Des Organisations. 2013. « Hal-00842219 », (En Ligne) Consulté Le 02 Décembre 2018.

Sammut S., L'accompagnement de la jeune entreprise, Revue française de gestion, N° 144, 2003.

Sogbossi Bocco B., Perception de la notion de performance par les dirigeant de petites entreprises en Afrique, Revue des Sciences de Gestion, n°241, 2010, pp 117-124

Vedel B., Stephany E., - (2009), Quels déterminants de la performance du processus d'incubation?, Gestion 2000. Vol27(3), 2009 pp. 27-41.

Zouiten J., Levy-Tadjine T.,- les femmes et les immigrés ont-ils besoin d'un accompagnement entrepreneurial spécifique ? Actes du IVème CONGRES de l'ACADEMIE de l'ENTREPRENEURIAT Paris 24-25 novembre 2005.

Colloques

Cuillere O., La légitimité du conseil en management aux TPE déterminé par les structures d'accompagnement, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre, Montpellier, 2004.

Kokou Dokou G. A., *Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès*, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Quebec, Juin 2001.

Thèses et mémoires

Bilola Fouda C., *Dynamisme entrepreneurial des femmes camerounaises: études de cas de développement d'entreprise, Gestion et management*. Université de Bordeaux, 2014. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01231473>.

Chakroun Marzouki W., *Dynamique entrepreneuriale féminine et son accompagnement: cas de la Tunisie*, Université de Sousse- Mémoire de Master en entrepreneuriat 2007.

Kounta S. A., *Caractéristiques de l'entrepreneuriat féminin au Mali*, Mémoire de Maîtrise en Gestion des Organisations, Université Québec à Chicoutimi, Juillet 1997 (en ligne)

Maalel I., *La performance des structures d'accompagnement (cas de la Tunisie)*. Gestion et management. Université de Bretagne occidentale - Brest, 2014. Français. [archives-ouvertes.fr](https://tel.archives-ouvertes.fr)

Webographie/sitographie

<http://www.afrikatech.com/fr/entreprendre/lentrepreneuriat-feminin-facteur-cle-developpement-africain/>

www.onufemmes.fr; CSW62 (62 e session de la commission de la condition de la femme): autonomisation des femmes et filles rurales ; Mars 2018 Consulté

www.UN.org: contribution inestimable des femmes rurales au développement. Journée Internationale de la femme rurale du 15 Octobre 2017.Consulté en mai 2018

<http://www.minproff.cm/entrepreneuriat-feminin/> consulté le 22 janvier 2019

www.statistics-cameroon.org Consulté le 21février 2018

www.bucrep.cm consulté les 20, 26 Octobre 2018

www.iresco-cm.org le 03 août 2018:///E:/Entrepreneuriat_infos/Article-Dr-Ebene97.pdf, consulté 05 Septembre 2018.

www.acefa.cm/mefou-et-akono, consulté le 10 août 2018

[Universia News], UniversiaPolis, [www. Youtube.com](http://www.Youtube.com), (mis en ligne le 24 Novembre 2014), [consulté le 08 Novembre 2018]

Liste des illustrations

Figure 1	Modèle 3E Robert Paturel, Source : Paturel (2009)	20
Figure 2	Modèle performant d'accompagnement des entrepreneures, Brière et al., (2013)	23
Figure 3	Besoins exprimés par les catégories de femmes enquêtées	32
Figure 4	Difficultés rencontrées par les femmes durant l'accompagnement	35
Figure 5	Appréciation sur le financement	38
Figure 6	Appréciation de l'accompagnement par les femmes	39
Figure 7	Interactions possibles entre les différents acteurs pour améliorer l'accompagnement des femmes entrepreneures et porteuses de projet en milieu rural	43
Figure 8	Schéma du dispositif d'incubation.....	48
Figure 9	Analyse de l'environnement du projet d'incubateur itinérant.....	49

Liste des tableaux

Tableau 1	Récapitulatif du type d'interventions des structures d'accompagnement dans le département de la Mefou et Akono et leurs cibles	10
Tableau 2	Synthèse du diagnostic d'accompagnement.....	11
Tableau 3	Modèle d'accompagnement idéal des créatrices des TPE	22
Tableau 4	Variables d'analyse.....	23
Tableau 5	Caractéristiques des entrepreneures et porteuses de projet	26
Tableau 6	Difficultés/limites de l'accompagnement perçues par les portants	36
Tableau 7	Perception de la performance de l'accompagnement des entrepreneurs par les femmes entrepreneures et les accompagnateurs	37
Tableau 8	Matrice des actions recommandées	44
Tableau 9	Analyse des parties prenantes du projet	50
Tableau 10	Analyse et gestion de risques	51
Tableau 11	Matrice des partenaires techniques et financiers possibles.....	52

Annexes

Annexe 1 :

Guide d'entretien adressé aux entrepreneures et aux porteuses d'idées d'entreprise

Section 1. Caractéristiques de l'entrepreneure/porteuse d'idées d'entreprises

Nom et prénom	Age	localité	Activité économique	Expérience	Niveau d'instruction/formation reçue

Section 2. Caractéristiques de l'entreprise

Type d'activités	Date de création	Statut juridique	Principaux problèmes	Effectif à la création	Effectif actuel

Section 3. Besoin des entrepreneures

1. Parlez-nous des besoins que vous aviez lorsque vous vous êtes adressées à une structure d'accompagnement/Parlez-nous des raisons vous ayant poussé à intégrer ou rechercher un service d'accompagnement
2. Parlez-nous des services reçus (avant la création et au démarrage)
3. Dites-nous quelles ont été les difficultés rencontrées auprès de la structure d'accompagnement
4. Parlez-nous de votre satisfaction à l'issue des services reçus (quelles appréciations faites-vous des services reçus et justifier votre réponse)
5. Parlez-nous de votre perception de la performance de l'accompagnement
6. Améliorations possibles à faire selon vous

Guide d’entretien adressé aux accompagnateurs des entrepreneures en milieu rural

Section 1. Caractéristiques de l’accompagnateur

Nom et prénom	Fonction	ancienneté dans l’accompagnement des entrepreneures du milieu rural	Niveau d’éducation	Formation reçue

Section 2. Caractéristiques de la structure

Nom de la structure	Objectifs de la structure	missions	Date de création	cible

Section 3. Besoins des futures accompagnés

1. Raisons qui poussent les entrepreneures à venir vers vous (phase de création, de démarrage et de développement)
2. Parlez-nous des services offerts aux entrepreneures (phase de création, de démarrage et de développement)
3. Parlez-nous des difficultés que vous rencontrez/2Limites actuelles de l’offre d’accompagnement
4. Parlez-nous de votre perception du dispositif mis en place (la pédagogie est-elle adaptée ? Équipe pédagogique est a-t-elle les compétences nécessaires ? Sélection des portants)
5. Suggestion à faire afin d’améliorer l’accompagnement

Section 4. Ressources mises à disposition

6. Parlez-nous des ressources mises à votre disposition afin de réaliser vos activités (humaines, matérielles, financières)
7. Dites –nous de quoi un accompagnateur a-t-il besoin pour assurer une bonne qualité de service

Section 5. Mesure de la performance

8. Parlez-nous des éléments sur lesquels vous vous appuyer pour apprécier la performance de l’accompagnement
9. Dans le cas où ils ne sont pas suffisants, dites-nous ce qu’il faudrait ajouter

Microsoft Project (Échec de l'activation du produit)

Outils Diagramme de Gantt

INCUBATEUR_ITINERANT_Planification initiale

Nom de la tâche	Coût fixe	Allocation des coûts fixes	Coût total	Planifica
1 - Mise en place d'un incubateur iti	2 500 000 FCFA	Proportion	71 120 010 FCFA	0
2 Mise en place de l'équipe de l	500 000 FCFA	Proportion	1 240 000 FCFA	0
3 Réunion début	0 FCFA	Proportion	0 FCFA	0
4 Désignation d'un comité Ad	0 FCFA	Proportion	0 FCFA	0
5 Désignation du Chef de projet et son équipe	0 FCFA	Proportion	480 000 FCFA	0
6 Présentation du document d'incubation et son cahier	0 FCFA	Proportion	20 000 FCFA	0
7 Contractualisation de l'équi	0 FCFA	Proportion	240 000 FCFA	0
8 Réunion fin	0 FCFA	Proportion	0 FCFA	0
9 - Préparation du déploiement d	300 000 FCFA	Proportion	49 884 006 FCFA	0
10 Aménagement d'un espace physique pour l'équipe du	0 FCFA	Proportion	480 000 FCFA	0
11 Acquisition d'un véhicule 4:	42 000 000 FCFA	Début	44 400 000 FCFA	0
12 Acquisition d'outils pédagogiques destinés à la formation des femmes (Kit de formation, video	1 000 000 FCFA	Proportion	1 576 000 FCFA	0
13 Achat matériel de bureau e	0 FCFA	Proportion	144 000 FCFA	0
14 Identification Sensibilisation de toutes	1 000 000 FCFA	Proportion	2 080 000 FCFA	0
15 Signatures de partenariats e	0 FCFA	Proportion	360 000 FCFA	0
16 Conception des modules de	0 FCFA	Proportion	400 000 FCFA	0
17 Mise en place d'un mécanisme de	0 FCFA	Proportion	144 000 FCFA	0

Diagramme de Gantt

Prêt

Nouvelles tâches : Planifié automatiquement

13:29 20/02/2019

Table des matières

<i>La performance de l'accompagnement des femmes entrepreneures en milieu rural : Cas de la Mefou et Akono au Cameroun</i>	<i>i</i>
<i>Remerciements</i>	<i>i</i>
<i>Dédicace</i>	<i>ii</i>
<i>Résumé</i>	<i>iii</i>
<i>Mots-clés</i>	<i>iii</i>
<i>Abstract</i>	<i>iv</i>
<i>Key-words</i>	<i>iv</i>
<i>Liste des acronymes et abréviations utilisés</i>	<i>v</i>
<i>Sommaire</i>	<i>vi</i>
<i>Introduction</i>	1
1 L'entrepreneuriat féminin en milieu rural au Cameroun et son accompagnement	3
1.1 L'entrepreneuriat féminin en milieu rural au Cameroun	3
1.1.1 L'entrepreneuriat féminin au Cameroun : un pilier du développement.....	3
1.1.2 Contraintes sur l'entrepreneuriat des femmes en milieu rural	5
1.1.3 Caractéristiques des entreprises dirigées par les femmes en milieu rural	6
1.2 L'accompagnement des femmes entrepreneures en milieu rural au Cameroun : État des lieux 7	
1.2.1 Sur le plan national.....	7
1.2.2 Sur le plan local	9
1.3 Problématique de recherche	11
1.3.1 Questions de recherche et proposition de recherche	12
1.3.2 Objectifs de recherche	12
1.3.3 Résultats atteints	13
2 La performance de l'accompagnement entrepreneurial : Cadre conceptuel et théorique	14
2.1 L'accompagnement des femmes entrepreneures	14
2.1.1 Clarification du concept d'accompagnement entrepreneurial	14
2.1.2 Quels écrits sur l'accompagnement des femmes entrepreneures ?.....	15
2.2 La performance de l'accompagnement entrepreneurial	18
2.2.1 La performance : Un concept pluridimensionnel.....	18
2.2.2 Comprendre la notion de performance de l'accompagnement entrepreneurial	18
2.3 Modèles d'accompagnement performant des entrepreneur(e)s	19

2.3.1	Le modèle des 3E de Paturel	20
2.3.2	Le modèle des " 3P "	21
2.3.3	Le modèle d'accompagnement idéal des créatrices des TPE selon Lebègue, (2015)	21
2.3.4	Modèle d'accompagnement performant pour les femmes selon Brière et al.,	22
2.3.5	Choix des variables retenues pour la recherche et cadre théorique	23
3	<i>Méthodologie de la recherche</i>	25
3.1	Approche méthodologique adoptée pour la recherche	25
3.1.1	Terrain de recherche	25
3.1.2	Cible et échantillon.....	26
3.2	Outils de collecte et d'analyse des données	27
3.2.1	Observation directe.....	27
3.2.2	L'entretien semi-directif.....	27
3.2.3	Revue documentaire	28
3.2.4	Traitement et analyse des données	29
3.3	Le stage de mise en situation professionnelle effectué au CIEA de l'EPAB/binguela	29
3.3.1	Présentation de l'EPAB.....	29
3.3.2	Mission et activités.....	30
3.3.3	Apport du stage.....	31
4	<i>La performance de l'accompagnement des femmes entrepreneures dans la Mefou et Akono : Présentation et discussion des résultats de l'étude</i>	32
4.1	Les résultats de l'enquête	32
4.1.1	Besoins exprimés par les femmes entrepreneures et porteuses de projet et perçus par les accompagnateurs	32
4.1.2	Performance de l'accompagnement entrepreneurial perçue par les femmes entrepreneures et les accompagnateurs	37
4.1.3	Conditions de performance de l'accompagnement des femmes entrepreneures: Une nécessaire cohérence entre besoin/contraintes des femmes et pratiques d'accompagnement	39
4.2	Discussion et pistes de solutions pour une amélioration de l'accompagnement des femmes entrepreneures de la Mefou et Akono	40
4.2.1	Sur le plan de la connaissance sur la performance de l'accompagnement entrepreneurial	40
4.2.2	Implication sur le plan managérial	41
4.2.3	Interaction possible entre les différents acteurs pour améliorer les initiatives entrepreneuriales des femmes	42
4.3	Recommandations	43
4.3.1	Proposition d'une matrice d'actions	43
4.3.2	Conditions de mise en œuvre	45
5	<i>Projet de mise en place d'un incubateur itinérant pour les femmes entrepreneures des zones rurales au Cameroun</i>	46
5.1	Présentation du projet	46
5.1.1	Stratégie du projet	47
5.1.2	Analyse de l'environnement	48

5.1.3	Analyse des parties prenantes et contributions.....	49
5.1.4	Matrice des risques	51
	Il ressort de cette matrice que, le risque le plus élevé est lié à la sous-évaluation des moyens humains et/ou techniques du projet.	51
5.1.5	Partenaires possibles pour la mise en œuvre de l’incubateur itinérant	51
5.2	Planification opérationnelle.....	52
5.2.1	La Structure de découpage du projet (SDP) comportant les activités à mener est la suivante :	52
5.2.2	Calendrier du projet	53
5.2.3	Matrice du cadre logique	54
	Conclusion	58
	Références bibliographiques	viii
	Liste des illustrations	xv
	Liste des tableaux.....	xvi
	Annexes.....	xvii
	Annexe 1 :	xvii
	Table des matières.....	xx

