



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

Institutions de Microfinance et entrepreneuriat féminin au Cameroun : proposition d'un programme d'accompagnement des promotrices

Présenté par

Annie ESSON ASSOUA

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

Département Administration – Gestion

Spécialité Management de projets

Le 29 avril 2009

Devant le jury composé de :

Madame Danièle BORDELEAU	Présidente
Directrice du Département Administration-Gestion Université Senghor d'Alexandrie -Egypte	
Monsieur Fulbert AMOUSSOUGA GERO	Examineur
Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion – Université National du Bénin	
Monsieur Alain DELAGE	Examineur
Directeur de la Filière Francophone de Gestion et Commerce international – Université Ain Shams – Le Caire - Egypte	

REMERCIEMENTS

Je remercie toute ma famille, mon père, mes frères et particulièrement ma mère, pour leur soutien et leur confiance en moi.

Je remercie monsieur Fernand TEXIER, recteur de l'université Senghor d'Alexandrie, pour sa promptitude dans tous nos moments d'incertitude.

Je remercie madame Danièle BORDELEAU, directrice du département Administration-Gestion, pour son encadrement et sa méticulosité.

Je remercie monsieur Clément WOUNOU, mon directeur de mémoire, pour son encadrement et sa disponibilité, malgré ses multiples obligations.

Je remercie monsieur Yves LANGEVIN, ancien directeur du département Administration-Gestion, pour la pression qu'il nous a mise et le sens du travail soigné qu'il nous a inculqué.

Je remercie madame Gwenaëlle ROUSSEAU, ma superviseure pendant la période de stage à Option Femmes Emploi (Québec), pour son dynamisme et sa disponibilité.

Je remercie toute l'équipe d'Option Femmes Emploi et particulièrement Stéphanie BOIVERT et Lucie GAUVREAU, pour leur ouverture d'esprit.

Je remercie les collègues de l'Université Senghor pour cette expérience académique très enrichissante.

Je remercie le personnel d'appui de l'université, particulièrement monsieur Ahmed Al YASSAKY, le bibliothécaire pour son aide et sa disponibilité dans ma phase de collecte des données.

Je remercie l'équipe « STRATEGOS » pour la bonne humeur et la méticulosité dans la révision de nos mémoires.

Je remercie de tout mon cœur Bellarminus KAKPOVI, pour sa patience et ses multiples nuits sans sommeil.

Je remercie particulièrement Mark. Y. KOKOYE ET Camille. S. TONOUKOUIN, qui ont été plus qu'une famille pour moi

Je remercie tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la rédaction de ce mémoire

ANNIE ESSON ASSOUA

Etudiante à l'Université Senghor d'Alexandrie

Administration – Gestion

Spécialité Management de projets

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

Ma fille NSANGOU ASSOUA ANN-CHLOE

Avec tout mon amour

Pour justifier tes larmes

Et deux années de ma vie sans toi.

LISTE DES SIGLES

Nous présentons ici la liste des sigles et abréviations utilisés tout au long de ce mémoire.

- IMF : Institutions de Microfinance
- MPE : Micro et Petites Entreprises
- AGR : Activités Génératrices de Revenus
- TPE : Très Petites Entreprises
- CRETES : Centre de Recherches et d'Etudes en Economie et Sondage
- BAD : Banque Africaine de Développement
- BIT : Bureau International du Travail
- ONU : Organisation des Nations Unies
- OMD : Objectifs du millénaire
- OHADA : Organisation pour l'Harmonisation du Droit d'Affaires
- UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- CEMAC : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
- CES : Conseil Economique et Social
- INS : Institut National de la Statistique
- MINASCOFF : Ministère des Affaires Sociales et de la Condition Féminine
- MINPROFF : Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille
- MINPMEESA : Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et l'Artisanat
- FCEM : Femmes Chefs d'Entreprises Mondiales
- FNE : Fonds National de l'Emploi
- GICAM : Groupement Interpatronal du Cameroun
- ASAFE : Association pour le Soutien et l'Appui de la Femme
- IPD-AC : Institut Panafricain pour le Développement-Afrique Centrale
- CETI : Collège d'Enseignement Technique et Industriel
- OIT : Organisation Internationale du Travail
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
- CEC-PROM : Coopérative d'Epargne et de Crédit aux Promotrices
- ACDI : Agence Canadienne pour le Développement International
- MUFFA : Mutuelle Financière de Femmes Africaines
- PRIDE : Programme Intégré de Guinée pour le Développement de l'Entreprise
- FAARF : Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes du Burkina Faso
- MTPEA/SI : Micro-Très Petites Entreprises- l'Artisanat et le Secteur Informel
- IFD : Intégration des Femmes dans le Développement

- FED : Femme et Développement
- RFD : Rôle des Femmes dans le Développement
- GED : Genre et Développement
- ISDH : Indicateur Sexospécifique du Développement Humain
- IPF : Indicateur de la Participation des Femmes
- IDH : Indicateur de Développement Humain
- IDV : Indicateur de la Durée de Vie
- DRTEFP : Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
- CGAP : Groupement Consultatif pour l'Assistance aux plus Pauvres
- OFE : Option Femmes Emploi
- MLC : Méthode du Cadre Logique
- RQCC : Réseau Québécois du Crédit Communautaire
- SAE : Service d'Aide à l'Emploi
- ORSEF : Organismes Régionaux de Soutien à l'Entrepreneuriat Féminin
- MRC : Municipalités Régionales des Comptés
- PIF : Projet Intégration Femmes.
- PSRP : Programmes Stratégiques de Réduction de la Pauvreté

TABLE DES MATIERES

Institutions de Microfinance et entrepreneuriat féminin au Cameroun : proposition d'un programme d'accompagnement des promotrices	i
REMERCIEMENTS.....	i
DEDICACES.....	ii
LISTE DES SIGLES.....	iii
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	viii
RESUME	ix
RESUME	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1	3
CONTEXTE GENERAL DE L'APPUI A LA CREATION DE PETITES ENTREPRISES DE FEMMES AU CAMEROUN.....	3
1.1 État des lieux de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun.....	3
1.1.1 Environnement de la micro entreprise de femmes au Cameroun.....	3
1.1.2 Les acteurs intervenants dans l'appui à la micro entreprise féminine au Cameroun	7
1.2 Importance du support à l'entrepreneuriat féminin.....	11
1.2.1 Enjeux sociaux : une question de genre	11
1.2.2 Enjeux économiques : lutte contre la pauvreté.....	12
1.3 Proposition d'un programme de formation préalable à l'octroi du crédit au sein de l'IMF.....	13
1.3.1 Analyse de la problématique énoncée	13
1.3.2 La proposition proprement dite.....	13
CHAPITRE 2	15
APPROCHE CONCEPTUELLE DE L'ENTREPRENEURIAT FEMININ	15
2.1 Contexte de l'entrepreneuriat féminin.....	15
2.1.1 Définition de l'entrepreneuriat.....	15
2.1.2 Les motivations à l'entrepreneuriat féminin : la notion de culture entrepreneuriale.....	16
2.1.3 La valorisation du potentiel entrepreneurial féminin : genre et entrepreneuriat.....	17
2.1.4 Contexte de la micro- entreprise : l'effet de proximité	19
2.2 Approche théorique sur le support à l'entrepreneuriat féminin.....	21
2.2.1 Evolution historique de l'appui aux petites entreprises.....	21

2.2.2	Types de support aux entrepreneurs	22
2.2.2	Le rôle des Institutions de Microfinance dans le support à l'entrepreneuriat féminin	24
2.3	Plaidoyer pour une combinaison des services financiers et techniques par les IMF	26
2.3.1	Complémentarité des services	26
2.3.2	La problématique du coût des services aux entreprises	27
CHAPITRE 3		29
APPROCHE METHODOLOGIQUE		29
3.1	Collecte des données	29
3.1.1	Recension des écrits	29
3.1.2	Entrevues	30
3.1.3	Questionnaire	30
3.2	Expérience québécoise du cercle d'emprunt : Option Femmes Emploi (OFE)	32
3.2.1	Présentation de la structure	32
3.2.2	Apprentissage par des travaux pratiques en lien avec le programme cercle d'emprunt : entrepreneuriat au féminin	34
3.3	Résultat	36
3.3.1	Analyse des données	36
3.3.2	Une idée originale du support à l'entrepreneuriat féminin : éléments transférables au Cameroun	37
CHAPITRE 4		38
PROPOSITION D'UN PROGRAMME DE FORMATION DES PROMOTRICES AU SEIN D'UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE		38
4.1	Pertinence du projet	38
4.1.1	Contexte général du projet	38
4.1.2	Analyse des parties concernées	39
4.1.3	Analyse de problèmes	40
4.1.4	Formulation des objectifs	41
4.2	Faisabilité du projet	41
4.2.1	Planification des activités	41
4.2.2	Planification des ressources	42
4.2.3	Indicateurs de la mesure de réalisation des objectifs	43
4.3	Viabilité du projet	43
4.3.1	Conditions préalables à la réalisation du projet	43

4.3.2	Analyse des risques	44
4.3.3	Cadre logique et plan financier	44
4.4	Programme de formation	46
4.4.1	Présentation du programme	46
4.4.2	Plan de formation	46
4.4.3	Contenu des ateliers	47
4.4.4	Accès au financement	50
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	55
	Annexe 1 : Réglementation de la Microfinance	58
	Annexe 2 : Questionnaire d'évaluation.....	63

LISTE DES ILLUSTRATIONS

FIGURES

Figure 1 : Le processus de création des MPE : cercle vicieux de la pauvreté.....	12
Figure 2 : Les déterminants de l'effet du microcosme	20
Figure 3 : Evaluation de l'approche formation dans le cercle d'emprunt	37
Figure 4 : Procédure d'octroi du microcrédit.....	51
Figure 5 : Impacts de la formation.....	53

TABLEAUX

Tableau 1 : Etat des enquêtes réalisées.....	30
Tableau 2 : Portrait des répondantes.....	31
Tableau 3 : Evaluation de la formation	31
Tableau 4 : Analyse SWOT du programme.....	39
Tableau 5: Cadre logique	44
Tableau 6: Budget de mise en œuvre du programme de formation.....	45
Tableau 7: Tableau récapitulatif du bilan de compétences entrepreneuriales.....	49
Tableau 8: Tableau récapitulatif des ateliers thématiques sur le démarrage d'entreprises	50

RESUME

Dans les années 90, avec la crise économique et la recrudescence de la pauvreté, nous avons assisté en Afrique subsaharienne à l'avènement de la microfinance. Elle s'adresse à des populations pauvres qui vivent en marge de la finance formelle. L'apparition des Institutions de Microfinance (IMF) au Cameroun a suscité un éveil entrepreneurial chez les femmes, car ces institutions leur ont permis d'avoir aujourd'hui accès au microcrédit sans garantie véritable.

Toutefois, le constat est que la majorité des institutions de microfinance se limitent à un apport financier. Elles ne fournissent en effet, aucun accompagnement technique, aucune formation à leur clientèle constituée majoritairement de femmes. Malgré le potentiel entrepreneurial dont elles regorgent, les femmes camerounaises ne sont malheureusement pas bien outillées pour faire face aux aléas relatifs à la création d'entreprise. Cette situation a des conséquences sur la rentabilité de leurs activités et donc, sur le remboursement des crédits contractés. Notre souci est d'aider d'une part, ces femmes à une meilleure utilisation des crédits et les institutions de microfinance à un suivi adéquat desdits crédits d'autre part.

Ce mémoire propose un programme de formation. Il s'agira d'apporter aux promotrices des Micro et Petites Entreprises (MPE) une formation appropriée, un accompagnement technique disponible au sein de la structure de microfinance. Ce concept vient donc en appui au support financier tout en assurant aussi bien la pérennité des activités portées par les femmes qu'un meilleur suivi du crédit. Il permettra aux institutions de microfinance de fidéliser leur clientèle et d'avoir désormais un meilleur taux de remboursement.

Mot-clefs

Microfinance, Femmes, MPE, Accompagnement, Support.

ABSTRACT

In the nineties, due to the economic crisis and the recrudescence of poverty, we assisted at the advent of microfinance in sub-Saharan Africa. Microfinance targets poor populations living at the margin of formal finance. The creation of Microfinance Institutions (IMF) in Cameroon has caused an entrepreneurial awakening among women, because these institutions enabled them access to micro-loans without true guarantee.

However, observation is that the majority of microfinance institutions limit itself to financial contribution. They provide indeed no technical accompaniment, no training to their customers, mainly made up of women. In spite of the entrepreneurial potential of which they abound, Cameroonian women unfortunately are ill-equipped to face the risks related to the creation of company. This has consequences on the profitability of their activities and thus, on the refunding of the contracted appropriations. Our concern is, on the one hand, to help these women with a better use of the appropriations, and on the other hand, to help the institutions with an adequate follow-up of the aforesaid appropriations.

This thesis proposes a training scheme. It is a question of providing the promoter of the Micro and Small Companies (MPE) appropriate training and technical accompaniment available within the framework of the structure of microfinance. This concept thus comes in support to the financial aid while ensuring as well the perennial of the Activities carried by women. It allows microfinance institutions to have faithful customers and to offer from now on a better rate of re-imburements.

Keywords: Microfinance, Women, MPE, Accompaniment, Support

INTRODUCTION

Dans un souci de repenser le développement économique de l'Afrique, les Etats Africains devront compter sur les acquis pour éradiquer la pauvreté. De ce fait l'entrepreneuriat reste un atout majeur. Selon Mulot et Matisse (2002, p.10) commentant la conception néolibérale proposée par Friedman (1963).

L'émergence d'entreprises, par exemple, est interprétée comme un intermédiaire entre les individus ; elles sont créées parce qu'elles rendent plus efficace la coordination... Ces institutions doivent être privées et, dans l'optique de Friedman ne sont pas le produit d'une autorité centrale, mais la conséquence des actions économiques individuelles.

Cette théorie encourage certes un Etat non interventionniste ; mais sans verser dans la polémique des différentes théories économiques, le plus important est de voir l'entrepreneuriat comme un enjeu du développement économique. Les micros entreprises longtemps considérées comme des activités éphémères du secteur informel, sans aucune incidence économique constituent de nos jours un véritable enjeu de développement économique dans les pays en développement. (Marniesse, 2000). Selon le rapport 2005 de l'Institut National de la Statistique (INS), les MPE représentent 90% des entreprises au Cameroun ; la majorité des activités artisanales, des micros et petites entreprises de commerce, de prestations de services se situent dans le secteur informel¹. Toujours selon ce même rapport, sur un échantillon de 4815 unités de production informelles, 66,7% sont dirigées à titre d'activité principale, par 45 ménages ruraux et 52 ménages urbains sur 100. Il serait donc essentiel dans la lutte contre la pauvreté de miser sur la création d'entreprises, surtout mettre à profit le potentiel entrepreneurial des femmes. L'entrepreneuriat apparait donc comme un processus dont la finalité est la création d'activités. Entreprendre, c'est créer, innover. Cette action provient d'un déclic : l'éveil entrepreneurial. « L'éveil entrepreneurial d'un individu et son engagement dans un processus de création d'une activité nouvelle constituent des moments déterminants qui permettent de comprendre le passage à l'acte et l'apparition effective de la nouvelle activité entrepreneuriale » (4^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 2005, p.2). Le processus entrepreneurial est un ensemble d'éléments socioéconomiques et culturels qui motivent l'action entrepreneuriale. La dynamique entrepreneuriale est influencée par l'environnement, les conditions économiques, sociales et culturelles et par la personne même du créateur, sa capacité à appréhender l'environnement, à saisir les opportunités, son potentiel entrepreneurial. Dans le cadre de l'entrepreneuriat féminin, ces facteurs influençant le processus entrepreneurial sont encore plus accentués : d'où sa spécificité. Dans les pays de l'Afrique subsaharienne et au Cameroun en particulier, la femme a toujours été le pilier de la famille². Elle fait face à tous les problèmes que rencontre la famille ; qu'ils soient financiers, psychologiques, etc. La femme camerounaise a toujours exercé de petites activités génératrices de revenus (agriculture,

¹ Le secteur informel peut se définir comme un ensemble d'activités génératrices de revenus qui ne sont pas déclarées à l'administration et enregistrées toutefois ces activités sont toutes fois assujetties à des taxes forfaitaires.

² Le contexte familial au Cameroun est celui de la famille élargie, surtout que la polygamie est encore en vigueur.

commerce etc.), de manière anarchique, sporadique et précaire. Ces activités ont pour seul but de contribuer à la survie de la famille.

Afin d'amorcer le passage d'un « entrepreneuriat féminin de survie » à un « entrepreneuriat d'autonomisation et de réalisation de soi », pour que la création d'entreprise par les femmes soit un choix de vie, il est important pour celles-ci d'être appuyées, supportées. On pourrait définir le support à l'entrepreneuriat comme un ensemble de mesures, d'outils et de politiques mis en place par divers acteurs pour promouvoir et aider les femmes dans leur éveil entrepreneurial. Il existe deux types de supports proposés aux femmes entrepreneures. Le support financier, qui permet aux entrepreneures d'accéder au financement nécessaire pour la création d'entreprise. Ce type de support provient de l'épargne personnelle mais aussi et surtout des Institutions de Microfinance (IMF) par le biais du microcrédit. Au fil du temps et au delà de la notoriété qu'a connue le microcrédit auprès des femmes, ce type de support souffre d'une carence de formation chez les promotrices. Le second type de support est un appui technique, sous la forme d'ateliers de formation, qui permettra aux entrepreneures de faire face aux difficultés liées à la création et à la gestion d'entreprise. Le lien entre le développement de l'entrepreneuriat féminin et les IMF est de ce fait indéniable. Ce constat est le socle de notre problématique. La question centrale qui se pose est celle de savoir comment les IMF pourraient-elles supporter de manière efficiente l'entrepreneuriat féminin. Pour répondre à cette question, notre proposition met l'accent sur la formation des promotrices par les IMF. Cette approche est un préalable à l'octroi du crédit. Les enjeux d'une telle approche sont d'une part d'aider les femmes à faire face aux difficultés de la création d'entreprise par un accompagnement de proximité, de l'entrepreneure et du projet d'entreprise. D'autre part, cette approche formative contribue au renforcement des capacités des IMF, par l'introduction d'un service d'aide aux entreprises. Une formation préalable à l'octroi du microcrédit permettra un taux élevé de remboursement des crédits, un meilleur suivi de ceux-ci et l'augmentation d'une clientèle crédible. En fait, c'est une approche gagnant-gagnant. Sur le plan national, elle permettra un développement économique durable avec de petites entreprises pérennes, un développement social avec des familles qui arrivent à se nourrir et à envoyer leurs enfants à l'école. Pour arriver à cette proposition, nous sommes partis d'un constat, dans le contexte camerounais de l'appui à l'entrepreneuriat féminin (chapitre 1), les promotrices des petites entreprises montraient une carence au niveau de la création de leurs activités, les appuis existants ne leur étaient pas appropriés. Dans la recherche d'une solution idoine pour les promotrices camerounaises, la démarche que nous proposons dans le cadre de cette étude, passe par une revue de littérature (chapitre 2) qui nous permettra de faire une analyse des différentes formes d'accompagnement existantes. Notre approche méthodologique (chapitre 3) nous permettra d'adopter une démarche scientifique et surtout de retenir une solution pratique au problème posé. Cette démarche nous conduira à la proposition d'un programme de formation des promotrices au sein d'une Institution de Microfinance (chapitre 4).

CHAPITRE 1

CONTEXTE GENERAL DE L'APPUI A LA CREATION DE PETITES ENTREPRISES DE FEMMES AU CAMEROUN

Au Cameroun, les femmes se retrouvent dans tous les secteurs d'activité à savoir les secteurs primaire, secondaire et tertiaire. Elles se concentrent plus dans le secteur tertiaire sous la forme de Très Petites Entreprises (TPE). Ici, elles rencontrent plusieurs difficultés. A partir de l'état des lieux de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun (1.1), qui nous permettra de constater ces difficultés, nous allons proposer un nouveau système d'accompagnement (1.3) après déclinaison de l'importance du support à ce type d'entrepreneuriat (1.2).

1.1 État des lieux de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun

Cette section présente le contexte camerounais de la petite entreprise féminine des TPE. Quel est l'environnement de la petite entreprise et les problèmes y afférents ? Quels sont les acteurs impliqués et les actions entreprises ? Quelles sont les limites constatées et les solutions proposées ?

1.1.1 Environnement de la micro entreprise de femmes au Cameroun

Caractéristiques de la micro entreprise de femmes

Les femmes au Cameroun ont des potentiels et des motivations diverses, mais la majorité d'entre elles s'engagent dans l'entrepreneuriat par pure nécessité. Ces femmes réussissent malgré les contraintes à créer des entreprises. Sur la base du rapport du Centre de Recherches et d'Etude en Economie et Sondage (CRÊTES, 2003, p.9), la Banque Africaine de Développement (BAD) « estime à 7100 entreprises visibles et enregistrées au Cameroun dont 38% seraient dirigées par des femmes. Les secteurs les mieux représentés seraient le commerce en gros (22%), les services aux ménages (20%), hôtels-restaurants (10%) » (Stevenson et St-Onge, 2007, p.9). Ainsi les femmes interviennent dans des domaines d'activités précis ; les éléments caractéristiques des entreprises de femmes au Cameroun sont :

- Le domaine de compétences : Ce sont des activités de la sphère domestique à connotation féminine regroupant le commerce de détail, la coiffure, la couture, la restauration etc. La gestion suivie de ces activités est plus ou moins existante. La majorité de ces femmes n'ont aucune notion de gestion, certaines sont analphabètes.
- Le secteur d'activité : Les femmes camerounaises entreprennent dans tous les secteurs d'activités, elles sont néanmoins moins représentées au niveau des grandes, moyennes et petites entreprises (moins de 1% copropriétaires d'une industrie), il n'existe pas une véritable présence de femmes dans le

secteur primaire où elles sont réduites à l'exploitation des cultures vivrières, Par contre, elles sont dominantes au niveau du secteur tertiaire, principalement sur-représentées dans le secteur de la micro entreprise (le commerce et les prestations de services). Elles se concentrent dans le secteur informel et la majorité ne respectent pas de cadre réglementaire.

- Le capital : Le financement des TPE/MPE féminines provient de l'épargne personnelle, des tontines, de l'aide familiale et en dernier ressort, des IMF. Ces activités ne demandent pas de gros investissements financiers et ne présentent pas de véritable garantie ; d'où le désintérêt des banques à leur égard. Le financement peut venir du mari ou d'un membre de la famille, dans ce cas la gestion de l'activité est mitigée, certaines femmes perdent de ce fait le contrôle des revenus produits par l'activité.
- Le lieu de production : La production ou la transformation des produits se fait généralement au domicile de la promotrice ou dans les marchés. La production est écoulee localement en ce qui concerne les biens de consommation, elle peut toutefois être destinée pour une infime partie à l'exportation (objets artisanaux, touristiques).
- Le type et le nombre d'employés : Dans les TPE le nombre d'employés est limité, de ce fait la promotrice cumule plusieurs fonctions. La main d'œuvre est essentiellement familiale et non rémunérée.
- La cumulation de l'activité économique et des obligations familiales : La création d'activité se fait sans étude préalable, ni formation de base en gestion. Par exemple, on assiste à une gestion cumulée des comptes du ménage et de celui de l'entreprise, à la mauvaise gestion de l'entreprise construite sur des liens sociaux privilégiés³. La promotrice fait face à de multiples contraintes ménagères et n'a pas le temps matériel pour se consacrer à une véritable activité économique.
- Les comportements marginalisant : Les femmes subissent un ensemble de stéréotypes sociaux très développés dans les sociétés des pays en développement où la femme est sous évaluée, elle appartient au cadre domestique, elle est mal vue dans la société lorsque son activité la détourne de « ses obligations » familiales.

Problèmes rencontrés par les promotrices de petites entreprises au Cameroun

Les femmes se retrouvent confrontées à de nombreux obstacles non seulement à la création de leurs entreprises mais aussi dans la gestion quotidienne de leurs activités. Les différents problèmes que rencontrent les promotrices sont :

- Le caractère informel de la micro entreprise

Les MPE se localisent aussi bien dans les zones rurales qu'urbaines. On constate ainsi que ces petites entreprises se situent dans le secteur informel. Pour beaucoup de promotrices le secteur informel est une aubaine à cause de l'absence de réglementation. Cet état des choses constitue un véritable problème dans la mesure où, les activités dans le secteur informel évoluent dans l'anarchie, les taxes y sont prélevées sans aucun formalisme. Les promotrices subissent le passage répété des agents

³ Embauche d'une main d'œuvre familiale non qualifiée

d'impôts véreux. Le marché dans ce secteur est saturé et la croissance des petites entreprises est très difficile à gérer.

- La culture entrepreneuriale inexistante

Dans le système scolaire camerounais, le nombre de filles scolarisées va decrescendo suivant les différents niveaux d'enseignements. Il se crée un fossé non négligeable du nombre des filles entre le primaire et le secondaire puis entre le secondaire et l'université. Cette disparité, la plupart du temps, est due aux mariages ou aux grossesses précoces.

Au niveau universitaire, aucune formation spécifique n'est véritablement donnée sur l'entrepreneuriat. Certes, des cours de gestion sont insérés dans certains programmes d'écoles techniques privées et dans certaines universités. Mais à la fin de leur cursus académique, les étudiantes, bien qu'ayant un bagage intellectuel considérable (École polytechnique), ne pensent pas à l'entrepreneuriat comme première option de carrière. La majorité cherchent plutôt à se faire intégrer dans l'administration publique quelque soit le poste proposé, à se faire employer dans le secteur privé ou encore à s'expatrier.

Selon Lois Stevenson et Annette St-Onge (Op.cit), l'esprit entrepreneurial des femmes au Cameroun croît avec l'âge ; 61% des femmes entreprennent entre 40 et 60 ans, 34% sont âgées de 20 à 40 ans, 5% de plus de 60 ans et 0% de moins de 20 ans. La même étude montre que suivant le statut matrimonial de la femme, 61% des femmes entrepreneures sont mariées. Le constat au Cameroun montre que ce ne sont pas les femmes dites « intellectuelles » qui entreprennent mais le plus souvent celles qui ont le moins d'éducation scolaire, (elles ont tout au moins le niveau du secondaire et sont en majorité autodidactes).

- Le difficile accès aux formations et à l'information

Les promotrices des TPE/MPE n'ont pas de formation de base dans le domaine de la création et de la gestion d'entreprises. Comme l'ont présenté (Lois Stevenson et Annette St-Onge, op.cit.), au Cameroun 61% des femmes entreprennent entre 40 et 60 ans et 61% des femmes entrepreneures sont mariés. Ainsi compte tenu de leurs statuts et de leurs âges, celles-ci devraient bénéficier d'un apprentissage approprié. Mais l'on constate qu'elles ont difficilement accès aux ateliers de formation sur la gestion des entreprises et les techniques de marketing à cause du coût des dites formations, du manque d'information, du lieu de formation, de la fréquence de ces formations⁴ et surtout l'inadéquation entre ces modules et le niveau de compréhension des promotrices. L'accès aux nouvelles technologies de l'information et de la communication constitue également l'une des carences dont souffrent ces femmes. Une formation adaptée aux réalités culturelles et à la compréhension des promotrices des MPE devient donc cruciale.

⁴ Les ateliers de formations que donnent les organisations privées ou publiques se concentrent dans les grandes villes, les femmes y ont difficilement accès. Les formations accessibles aux femmes des zones rurales sont celles liées à des projets de développement ayant une durée de vie limitée.

- Le difficile accès au financement

Le manque de financement constitue un véritable obstacle à l'entrepreneuriat féminin au Cameroun. Les femmes ont difficilement accès au prêt bancaire, parce qu'elles ne présenteraient aucune garantie matérielle et maîtrisent très peu ou pas du tout les procédures bancaires. Une étude du Ministère de la Condition Féminine et des conclusions des différents échanges montre que les femmes ont un accès difficile au financement (MINCOF, 2003)⁵. Les femmes au Cameroun subissent aussi la méfiance des institutions financières qui doutent de leur potentiel entrepreneurial ou encore de leur capacité de remboursement. Certaines institutions financières, qui acceptent de prêter aux femmes exigent l'aval du conjoint. Dès les débuts des années 90, nous allons assister à un apaisement des difficultés de financements que rencontrent les femmes. Cela est dû à la prolifération d'IMF ; celles-ci couvrent désormais une grande partie du territoire camerounais et donnent aux populations pauvres l'accès au micro crédit. Les femmes constituent la majorité de la clientèle des IMF et ont par rapport aux hommes une grande capacité de remboursement. Toutefois, au fil du temps on constate que les IMF financent très difficilement les créations d'entreprises de femmes. Le doute des IMF sur les capacités entrepreneuriales des femmes remet en évidence la notion de garantie.

Pour faire face à ce manque de financement, les femmes malgré leur revenu très bas qui se limite quelque fois à la ration quotidienne que donne le mari, épargnent dans les tontines, au sein des associations de quartier, de villages, de régions, au sein des établissements de microfinance etc. Au Cameroun, les tontines restent encore, de nos jours, l'une des plus importantes sources de financement des petites entreprises. L'épargne personnelle reste le premier moyen de financement des petites entreprises ; « 90% de la valeur du capital total des unités de production informelles est financé par l'épargne personnelle ». (INS, 2006, p.7)⁶

- Obstacles socioculturels

Comme obstacles socioculturels à l'entrepreneuriat féminin, l'on peut mentionner le poids des traditions, les coutumes et certaines lois ; par exemple certaines coutumes au Cameroun ne reconnaissent pas aux femmes le droit à la propriété foncière, quand l'on sait que celle-ci constituerait une garantie importante pour un prêt bancaire.

Les traditions et les coutumes obligent la femme camerounaise à diverses responsabilités familiales et communautaires ; une femme qui exerce une activité génératrice de revenus ou un emploi est accusée de délaisser l'éducation de ses enfants au profit de son activité. Avec le régime de polygamie encore en vigueur au Cameroun, les femmes continuent à être considérées comme la propriété du mari. En effet, celui-ci a le droit de contraindre sa femme à abandonner toute activité entrepreneuriale qu'il estime de manière unilatérale nuire à son foyer. Un petit commerce sur le pas de la porte du domicile conjugal est

⁵ Réflexion sur le développement de l'entrepreneuriat féminin et lutte contre la pauvreté, rapport de l'atelier national, MINCOF (Ministère de la Condition Féminine), 2003, 78 p

⁶ Rapport INS, « Enquêtes sur l'emploi et le secteur informel au Cameroun 2005, phase 2, Résumé exclusif, 2006.

beaucoup plus admis par la communauté. Ce droit de regard du conjoint est d'autant plus un frein dans la mesure où c'est lui qui finance directement l'activité ou s'en porte garant.

- La multitude de charges qui incombe à la femme

L'autre aspect des obstacles que rencontre la promotrice est la multitude de rôles que joue la femme. Elle est mère de famille, doit enfanter, s'occuper de ses enfants, de son mari, des tâches ménagères, le soutien financier de la famille dans certains cas (veuve, mari au chômage, divorcée, célibataire etc.) et pour celles qui sont dans les zones rurales, elles doivent aussi s'occuper des activités champêtres. La promotrice doit pouvoir gérer les contraintes de temps de ses activités « domestiques » en parallèle avec son entreprise. En plus, les revenus ou produits des activités exercées par les femmes sont utilisés pour combler les dépenses familiales. Il n'existe pas de gestion séparée des comptes ; ceci s'explique par le fait que les activités génératrices de revenus, surtout dans le petit commerce, ont pour objectif principal de soutenir les charges du ménage. Une gestion confondue des comptes du ménage et de l'entreprise ne pose pas véritablement de problème au quotidien sauf qu'elle est la principale cause de faillite de ces petites entreprises. On constate aussi dans les petites entreprises de femmes le phénomène récurrent de la « cavalerie financière ». Les dettes au démarrage sont remboursées par d'autres emprunts qui, eux, seront comblés par des crédits provenant d'institutions différentes.

- Obstacles psychologiques

Les femmes Camerounaises n'ont pas confiance en leur potentiel. C'est une conséquence des barrières socio culturelles. L'éducation que reçoivent les jeunes filles ne les prédispose pas à entreprendre, mais plutôt à se marier, à bien s'occuper de leur mari et des enfants, quelque soit le niveau d'éducation qu'elles acquièrent. Le regard de la société est accusateur pour une femme qui se bat pour créer sa société et respectueux pour celle qui réussit. Avec la crise économique de nos jours, l'entourage de la promotrice apparaît de moins en moins accusateur, dans la mesure où la femme contribue par son activité aux charges du ménage. Il est important pour valoriser l'image que la femme camerounaise a d'elle-même de faire connaître les « success stories »⁷

1.1.2 Les acteurs intervenants dans l'appui à la micro entreprise féminine au Cameroun

L'appui aux femmes entrepreneures prend deux formes. Un support financier qui consiste en l'octroi d'un fonds de roulement ou d'investissement et un support technique qui se résume à des ateliers de formations sur des techniques de gestion ou encore des formations spécifiques à un domaine d'activité⁸. Ces deux types de support sont dans de rares cas cumulés. L'appui apporté aux femmes s'observe soit à la phase de démarrage ou de post démarrage, l'objectif étant de contribuer à l'essor de l'entrepreneuriat féminin. Plusieurs acteurs œuvrent dans ce sens au Cameroun. C'est le cas de l'Etat,

⁷ Histoire d'une réussite dans les affaires comme c'est le cas pour Madame Françoise FONNING, Femme autodidacte très controversée, mais qui a le mérite d'être partie de petites activités commerciales pour devenir, chefs de plusieurs PME et présidente des femmes chefs d'entreprises mondiales (FCEM).

⁸ C'est le cas des formations dans le domaine agricole lié aux techniques et pratiques agricoles

de la société civile, des organismes internationaux et des pays étrangers dans le cadre de la coopération bilatérale ou multilatérale.

- L'État camerounais

L'Etat camerounais œuvre pour la promotion de la femme entrepreneure par le biais du Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille (MINPROFF) et du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA) dans le souci de la réduction de la pauvreté⁹. L'action conjointe de ces deux ministères en partenariat avec la coopération bilatérale et multilatérale concourt au renforcement des capacités des femmes par le montage de projets économiques. D'autres institutions étatiques telles que le Fonds National de l'Emploi (FNE) organisent des séminaires et ateliers de formations dont profitent les femmes et les jeunes sans emploi.

- La société civile : Associations et organismes privés

Ces organisations qui œuvrent pour la promotion de l'entrepreneuriat en général proposent aux entrepreneurs des programmes de formation en gestion, en marketing et dans des domaines plus spécifiques au secteur d'activité. Il s'agit de :

- Groupement Interpatronal du Cameroun (GICAM) : Représentation patronale au Cameroun, il compte 200 entreprises-membres et 18 associations et syndicats professionnels. Les femmes promotrices ne sont pas véritablement représentées au sein du GICAM, mais elles peuvent toutefois accéder aux prestations fournies.
- AGRO-PME Fondation : Agence Privée de Développement, elle apporte son appui à toutes les initiatives qui favorisent l'émergence des entrepreneurs en général, leur épanouissement et le développement de leurs entreprises. Elle dispense des ateliers de formation qui couvrent différents sous-secteurs notamment la gestion des entreprises. Son domaine d'intervention est le secteur agricole¹⁰.
- Association pour le soutien et l'appui de la femme entrepreneure au Cameroun (ASAFE) : C'est un organisme à but non lucratif qui œuvre pour la promotion et le développement des MPE dirigées par les femmes. L'ASAFE apporte également un soutien financier et technique aux femmes qui sont exclues du système financier formel.
- Institut Panafricain pour le Développement - Afrique centrale (IPD-AC)¹¹ : Organisation non gouvernementale implantée au Cameroun et dans la plupart des pays d'Afrique, il offre des formations en micro financement et en développement de petites entreprises. La formation à l'IPD-AC est pédagogique et s'adresse aux étudiants, aux responsables et animateurs des initiatives locales de développement ; de même qu'aux agents étatiques, aux cadres, aux organismes de formation et aux femmes entrepreneures.

⁹ Magazine d'information du MINPROFF [http : www.minproff.gov.cm](http://www.minproff.gov.cm) consulté le 11 février 2009

¹⁰ Page d'accueil, Site web AGRO-PME, <http://www.agro-pme.net/> consulté le 02 juin 2008.

¹¹ Page d'accueil, Site web IPDAOS-AC, <http://www.ipdaos.bf/> consulté le 02 juin 2008.

On peut citer de façon particulière, l'action des promoteurs privés camerounais qui mettent en place des espaces d'échanges et de partage pour les entrepreneurs. C'est le cas du salon de l'entrepreneuriat « PROMOTE » qui est un lieu d'échanges entre les entrepreneurs et les potentiels investisseurs nationaux et internationaux.

- La coopération bilatérale et multilatérale

La coopération bilatérale et multilatérale joue un rôle important dans la promotion et le développement du petit entrepreneuriat féminin au Cameroun. Dans le cadre de la coopération bilatérale et multilatérale, l'aide apportée est financière et technique et intervient sous forme de projets. Par exemple, grâce à la coopération bilatérale avec le Canada, le collège Édouard-Montpetit a obtenu un financement de près de 400 000 \$ sur cinq ans (2006-2011). Ce fonds est destiné à la mise sur pied au Cameroun et ce, en partenariat avec le Cégep de Trois-Rivières (Canada) du projet « Apprendre à entreprendre ». Ce projet a pour objectif de favoriser l'insertion socioéconomique de jeunes femmes du secondaire par le biais du développement de capacités entrepreneuriales en milieu scolaire. Cette initiative a pour but d'encourager la création de micros entreprises en fin des études. De plus, un Centre d'entrepreneuriat sera implanté au Collège d'Enseignement Technique et Industriel (CETI) Bénigna Etoudi.¹²

En ce qui concerne la mise en œuvre des Programmes Stratégiques de Réduction de la Pauvreté (PSRP) portés par les Nations Unies, des organismes internationaux tels que la Banque Africaine de Développement (BAD), l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) etc. ont financé et accompagné de nombreux projets relatifs à la promotion de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun.

- Les institutions financières

Les institutions financières jouent un rôle essentiel dans le soutien à l'entrepreneuriat. Elles procurent aux entrepreneurs le financement dont ils ont besoin pour créer leurs entreprises, toutefois elles ne financent pas les micro entreprises qu'elles considèrent comme un trop grand risque. Les IMF restent la seule source de financement dont bénéficient les promotrices. En fonction de la forme qu'elles prennent, les IMF apportent différents types d'appui aux promotrices. Les informations qui seront présentées dans cette partie ont été tirées du site la microfinance¹³. Les IMF appuyant les femmes sont :

- Les coopératives, les mutuelles et les caisses villageoises organisées en réseau : Ce type d'établissement à l'origine a été créé pour aider les agriculteurs, qui en sont membres. Elles accordent le crédit et la formation à ses membres ; dans ce cas le problème du coût de la formation se pose moins car les membres sont en même temps les bénéficiaires. Malheureusement, cette forme d'IMF est en déclin au Cameroun ;

¹² Journal transatlantique <http://www.sftext.com/transatlantique/> consulté le 20 janvier 2009

¹³ lamicrofinance « Profil des pays », www.lamicrofinance.org, consulté le 10 février 2008

- Les institutions de microfinance nées de projets nationaux et surtout internationaux : Ce sont des initiatives d'intérêt communautaire financées par des fonds nationaux ou des ONG internationales, la coopération bilatérale ou multilatérale. Cette forme d'IMF est très portée sur le volet formation à la création d'entreprises, celles qui œuvrent dans le domaine de l'entrepreneuriat féminin associé à la formation le financement des femmes. C'est le cas par exemple des Coopératives d'Épargne et de Crédit aux Promotrices (CEC Prom) avec l'appui de l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI); et la Mutuelle Financière de Femmes Africaines (MUFFA) qui est appuyée par Afriland First Bank et l'ONG Appropriate Development for Africa Foundation (ADAF).
- Les institutions de microfinance qui sont des représentations d'institutions financières internationales, ou encore des financements d'organismes internationaux : Dans ce type d'institutions, il n'existe pas de collecte d'épargne ; l'activité se limite exclusivement au financement.
- Les institutions de microfinance sous la forme de société anonyme : Cette forme d'IMF offre ses services aux tiers, l'appui apporté aux entrepreneurs est exclusivement financier. Cette forme d'institution est en croissance au Cameroun et contribue à la création d'un niveau intermédiaire entre les banques et les IMF : « la mésofinance ». Bien qu'étant enregistré et régi par les lois sur la microfinance, ce type d'IMF fonctionne comme une banque. Elle finance les entrepreneurs bien au delà du simple microcrédit et exige des garanties.

Comme on le constate, la majorité des IMF au Cameroun ne proposent pas de formation aux femmes entrepreneures. Au regard de tout ce qui précède, on pourrait être porté à croire que le suivi des entrepreneures est un acquis au Cameroun ; c'est toutefois loin d'être le cas.

Limites aux différents appuis existants

Ces différentes formes d'appui apporté aux promotrices des TPE/MPE ont des limites qui grèvent leurs actions.

L'Etat agit pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin à travers différents ministères et par le biais des politiques publiques, toutefois son action reste restreinte. La promotion de la femme reste plus accentuée dans le domaine de revendication des droits sociaux. Les organismes internationaux, la coopération bilatérale et multilatérale offrent par le biais de projets l'avantage d'allier financement et formation aux femmes entrepreneures mais à ce niveau aussi, ces actions ont le désavantage de se présenter sous la forme de projets limités dans le temps et qui, pour la majorité, ne survivent pas une fois le projet achevé.

Les institutions financières, quant à elles, apportent exclusivement du soutien financier, ce qui s'avère insuffisant pour les entrepreneures, particulièrement pour celles en phase de démarrage. Les IMF qui associent appui financier et appui technique tout en prenant en compte la particularité des femmes sont presque inexistantes.

Les organismes et associations privés qui offrent une formation sont inaccessibles aux porteurs de petites entreprises en raison :

- Du coût élevé de la formation : Les femmes entrepreneures qui ont un projet d'entreprise n'ont pas les moyens financiers pour s'y inscrire ou pour solliciter l'expertise d'un conseil en entreprises ;
- Le contenu des formations et ateliers n'est pas approprié à la réalité des MPE, au niveau de compréhension des femmes qui, pour la majorité, ont un niveau d'éducation très bas.
- La formation ou le suivi dispensé par les organismes d'appui aux entrepreneurs ne prend pas en compte la spécificité de la femme entrepreneure, avec son peu de disponibilité, ses multiples obligations familiales.

En définitive, on constate un certain dynamisme au niveau de l'économie camerounaise, la microfinance occupe une place prépondérante. Dans cet univers économique, le support à l'entrepreneuriat féminin a sa place dans un souci d'un développement économique durable.

1.2 Importance du support à l'entrepreneuriat féminin

Pour les femmes en Afrique, entreprendre est un engagement sociopolitique et économique de lutte contre la pauvreté. Toutefois plusieurs études sur l'entrepreneuriat féminin en Afrique subsaharienne montrent que les moyens ou les avantages dont disposent les femmes au niveau de la création et du fonctionnement de leurs entreprises ou de leurs activités sont, comparativement à ceux ou celles des hommes, très insuffisants. C'est dans cette optique qu'intervient la problématique du support à l'entrepreneuriat féminin ; pourquoi apporter une formation aux promotrices, quels sont les différents enjeux que représente le support technique en terme d'ateliers de formation en gestion à l'entrepreneuriat féminin pour le Cameroun?

1.2.1 Enjeux sociaux : une question de genre

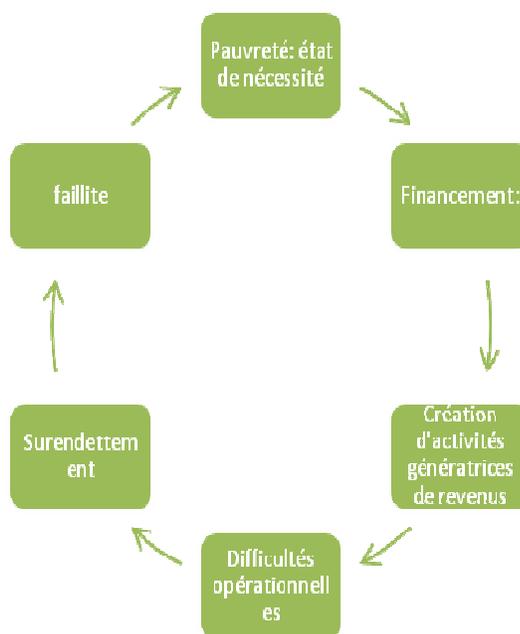
Fournir une formation aux femmes entrepreneures est un enjeu social au Cameroun dans la mesure où, elle peut être considérée comme une discrimination positive à leur égard. Comme la présente les organisations internationales qui ont à cœur la promotion de la femme à l'instar de la Commission Européenne, apporter un support particulier aux femmes reviendrait à éliminer, à prévenir ou encore à compenser les désavantages qui résulteraient des attitudes et des comportements existants. Compenser la discrimination que subissent les femmes entrepreneures revient à corriger les préjugés, les attitudes, les comportements incompréhensibles et les préjudices très peu tolérables auxquels elles sont confrontées durant la phase de la création de leurs entreprises. Une promotrice accompagnée acquiert une certaine autonomie, dans la gestion de ses finances ; ce qui lui permet de supporter ses nombreuses charges familiales¹⁴. Une formation procure à ces femmes des connaissances managériales et surtout une grande confiance en elles-mêmes et leur potentiel entrepreneurial. En plus, une femme dont l'entreprise est en croissance acquiert un certain statut social.

¹⁴ Au Cameroun c'est le système des familles élargies, des familles polygamiques, où la contribution aux charges du ménage de la femme même mariée est très importante

1.2.2 Enjeux économiques : lutte contre la pauvreté

Les TPE / MPE restent aujourd'hui le seul moyen pour les populations pauvres de s'auto employer et de générer des revenus. De ce fait, l'entrepreneuriat rentre en droite ligne dans la politique du gouvernement Camerounais. On le constate avec la prolifération des petites entreprises du secteur informel. Toutefois comme le constate (Schneider Barthold, 2002, p.6), Les propriétaires des MPE « n'ont pas accès aux facteurs de production (comme le capital, le travail qualifié, les matières premières, l'information marketing, le savoir-faire managérial, les compétences techniques) ou alors ceux-ci sont à des prix prohibitifs». En effet pour un développement économique durable au Cameroun, dans un pays qui veut croire au potentiel entrepreneurial des femmes, il faut miser sur la formation. Une économie en croissance s'appuie sur des promotrices capables de gérer leurs activités et d'assurer la pérennité de celles-ci. Comme le constate Verstraete (2000), l'action de l'entrepreneur conduit au changement, elle a un impact sur son environnement. Toutefois, cette action ne lui est profitable économiquement et socialement que si l'environnement dans lequel il évolue y tire un intérêt ou de la valeur.

Figure 1 : Le processus de création des MPE : cercle vicieux de la pauvreté



Source : Inspiré de « Lutte contre la pauvreté et développement des MPE : Les tendances actuelles » de Wolfgang Schneider-Barthold, 2002, p.7

Le support à l'entrepreneuriat féminin est donc un moyen indéniable de lutter contre la pauvreté car il permettra de renforcer les capacités des femmes entrepreneures afin qu'elles puissent accroître leur productivité et de viabiliser leur structure. Le constat est général : renforcer les capacités d'une femme entrepreneure, c'est assurer la survie d'une famille entière. C'est ce qui justifie la combinaison d'un appui technique et d'un appui financier que nous préconisons.

1.3 Proposition d'un programme de formation préalable à l'octroi du crédit au sein de l'IMF

Avant de mettre en exergue le résultat proposé, il serait opportun de faire ressortir les différentes hypothèses que soulève notre problématique.

1.3.1 *Analyse de la problématique énoncée*

Notre problématique telle que définie au niveau de l'introduction est celle de savoir : comment les IMF pourraient-elles supporter de manière efficiente l'entrepreneuriat féminin ? Cette problématique découle de plusieurs hypothèses qui permettent de faire ressortir l'intérêt des deux acteurs en présence : les IMF et les promotrices des petites entreprises.

- La première hypothèse s'articule autour des promotrices des petites entreprises. Le constat est que les femmes ont un potentiel entrepreneurial à exploiter et sont les principales clientes des IMF. Elles jouissent du mythe en leur faveur, selon lequel le taux de remboursement des femmes est plus élevé que celui des hommes. Toutefois, on constate que la mauvaise utilisation du crédit et la mauvaise gestion de leurs activités conduisent à les rendre peu ou pas rentables, incapables de couvrir ledit crédit. Ainsi pour honorer leur engagement vis-à-vis des IMF, elles rentrent dans un cercle vicieux de surendettement. Par conséquent, les femmes ont de plus du mal à avoir accès au financement à cause du manque de confiance des IMF et de l'absence de garantie. La question que l'on pourrait se poser est celle de savoir pourquoi les IMF n'investiraient pas dans la formation des femmes.
- La seconde hypothèse s'articule autour des IMF. Comme on le constate au Cameroun, la microfinance occupe une place importante dans l'économie. Par exemple,

Le total des dépôts collectés par les IMF au Cameroun à la fin 2006, s'élève à 162 milliards de FCFA contre 38 milliards de FCFA en 2000. Aussi, à la fin de l'exercice 2006, l'encours total des dépôts collectés par les IMF au Cameroun représente 12% des dépôts collectés par le secteur bancaire contre 6% en 2000, tandis que l'encours brut des crédits atteint 10,4% du secteur bancaire contre 4,3% en 2000¹⁵.

Ces données montrent la capacité de financement des IMF qui est pour le moins évidente. Toutefois, il aurait été encore plus intéressant de démontrer le taux de remboursement des crédits octroyés par les IMF (données auxquels nous n'avons malheureusement pas eu accès). Dans la pratique, le constat est que l'une des principales causes de faillite des IMF est la difficulté de recouvrement de leurs créances, la majorité de ces crédits n'ont pas de véritable garantie. D'où l'intérêt de savoir si la formation des promotrices pourrait constituer une garantie à l'octroi du crédit. Quelle serait l'intérêt d'un tel investissement pour les IMF ?

1.3.2 *La proposition proprement dite*

La proposition d'une combinaison des services financiers et techniques dans les institutions de microfinance ne relève pas d'un fait nouveau. Dans certains pays d'Afrique de l'ouest, les IMF offrent déjà ce type de service à leurs membres ou clients. C'est le cas du Programme Intégré de Guinée pour le Développement de l'Entreprise (PRIDE) ou du Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes du Burkina (FAARF) qui

¹⁵ La microfinance « Profil des pays », www.lamicrofinance.org, consulté le 10 février 2008

reposent sur le modèle de la banque villageoise et octroient du microcrédit associé à une formation entrepreneuriale. Que ce soit dans les pays développés ou dans les pays émergents, l'accent est mis sur la formation des promoteurs ; d'où l'émergence de la notion de services d'aides aux entreprises (SAE) ou Business development services (BDS). On peut citer par exemple, l'Etat canadien qui met un accent particulier sur la formation des travailleurs autonomes ou promotrices des petites entreprises, par l'octroi de subventions aux ONG qui militent pour la promotion de la femme.

Notre proposition est une approche de formation préalable au financement des projets. Elle intègre un accompagnement en groupe qui mettra l'accent sur l'interaction entre les membres du groupe et un accompagnement en individuel en fonction de l'évolution du projet. Les promotrices seront sélectionnées en fonction de critères préalablement établis. Le contenu du programme de formation prendra en compte le niveau intellectuel des promotrices, leur disponibilité et s'appuiera fortement sur les méthodes d'andragogie.

Notre programme de formation contribuera au renforcement des capacités des promotrices et à une meilleure gestion des activités, mais plus encore elle constituera pour les IMF une garantie de remboursement des crédits.

En définitive, les MPE/TPE constituent aujourd'hui un secteur vital au Cameroun, selon Lois Stevenson et Annette St-Onge «En 1991, le secteur des micro-très petites entreprises-l'artisanat et le secteur informel (MTPEA/SI) comptait plus de 260 entreprises de 1.200.000 emplois. Ce chiffre représente 23% de la population active » (Lois Stevenson et Annette St-Onge, op.cit., p.10). Ce dynamisme économique pourrait être maximisé si l'on insistait sur la formation des femmes entrepreneures. Ainsi à travers la présentation du contexte camerounais du support à l'entrepreneuriat féminin, nous avons relevé les difficultés que rencontrent les femmes entrepreneures, les différents types de support plus ou moins efficaces qui leur sont proposés et l'intérêt de fournir aux femmes un appui efficient. On est de ce fait amené à se poser la question de savoir quel type d'appui pour un résultat efficient ? Pour répondre à cette question il serait opportun de faire une analyse des différents concepts de la littérature sur le support à l'entrepreneuriat féminin.

CHAPITRE 2

APPROCHE CONCEPTUELLE DE L'ENTREPRENEURIAT FEMININ

« Les chiffres...sont faibles : les femmes sont-elles moins entreprenantes que les hommes? Et lorsqu'elles créent, ont-elles des taux de réussite comparables aux hommes ? »

(Duvert et al, 2002)

Il existe plusieurs ouvrages qui traitent de l'entrepreneuriat en général et de l'entrepreneuriat féminin en particulier. L'entrepreneuriat féminin qui nous concerne dans cette étude est un concept spécifique qui nécessite qu'on lui accorde une attention particulière (2.1). A cause de cette particularité, il est nécessaire de présenter les différentes théories sur le support à l'entrepreneuriat féminin (2.2), une synthèse sera également proposée (2.3).

A travers cette revue de littérature, nous nous proposons de questionner les recherches courantes sur ce domaine afin de procéder à une analyse critique des différentes théories et pratiques présentées.

2.1 Contexte de l'entrepreneuriat féminin

L'on ne saurait parler de l'entrepreneuriat féminin sans définir le concept. De cette définition, nous allons évoquer l'intérêt de la culture entrepreneuriale afin de démontrer que les femmes ont un potentiel entrepreneurial qui reste à exploiter.

2.1.1 Définition de l'entrepreneuriat

Plusieurs auteurs et praticiens ont proposé une définition à l'entrepreneuriat. De manière synthétique, on peut définir l'entrepreneuriat comme un ensemble de politique, de disposition et de mécanismes concourant à la promotion des entreprises dans un environnement donné. Dans une approche plus mathématique mais complète, Verstraete (2003) définit l'entrepreneuriat comme un phénomène. Selon l'auteur le phénomène entrepreneurial reconnaît trois niveaux d'étude : l'entrepreneur, ses actions et le contexte au sein duquel il entreprend. Ces trois niveaux d'étude pourraient être assimilés à trois dimensions ; une dimension cognitive (C) qui représente les connaissances de l'entrepreneur et tout ce qui a contribué à lui apporter ces connaissances, « son savoir faire » et « savoir être » ; une dimension praxéologique (P) qui considère les actions fondamentales entreprises dans le processus entrepreneurial ; une dimension structurale (S) qui correspond à la structure du contexte environnant de l'entrepreneur. Ces dimensions et leurs interactions (d'où les « x ») s'expriment d'une façon singulière dans le cadre de la relation liant l'entrepreneur (E) et l'organisation (O) qu'il crée ; Ces données mises

ensemble constituent le « Phe » signifiant « phénomène entrepreneurial », d'où la formule ; « **Phe = f [(C x P x S) < (E x O)]** ».

Ces dimensions interagissent sur l'entrepreneur en tant qu'individu, notamment son histoire de vie et autres aspects généraux (dispositions, intentions, affectivité, émotions...) permettant de mieux le connaître ; ainsi que sur l'organisation impulsée.

De cette définition, on pourra donc retenir qu'au-delà du produit final qu'est l'activité créée, l'entrepreneur est un individu doté de volonté et qui a la capacité d'entreprendre. Celle-ci peut être un ensemble de connaissances académiques et/ou empiriques permettant de créer et d'innover, mais aussi la capacité d'appréhender son environnement interne (émotions, affectivité etc.) et son environnement externe (contexte familial, culturel, relationnel).

Dans le processus ainsi défini, quelle est la place de la culture entrepreneuriale?

2.1.2 *Les motivations à l'entrepreneuriat féminin : la notion de culture entrepreneuriale*

La notion de culture entrepreneuriale est un concept difficile à cerner. Elle intègre des facteurs culturels spécifiques à une communauté, à une région, à un pays qui influencent directement la conception même de l'entrepreneuriat. La Commission Européenne (2004, p.5)¹⁶ dans son analyse de la culture entrepreneuriale pense que :

Parallèlement aux divers facteurs qui peuvent avoir un impact sur des variables telles que le nombre de nouvelles entreprises (taux d'entrepreneuriat) ou les attitudes psychologiques face à l'emploi indépendant (esprit d'entreprise latent ou potentiel), il existe incontestablement un aspect culturel qu'il convient de prendre en compte.

La culture entrepreneuriale est fortement influencée par l'environnement culturel d'une région, d'un pays. Elle est ainsi un ensemble de croyances et de convictions qui déterminent le comportement des individus vis-à-vis de l'entrepreneuriat. C'est en fait une valeur intrinsèque qui habite les individus de manière individuelle ou collective et les pousse à entreprendre. Comme le souligne Fortin (2004), une véritable culture entrepreneuriale entraîne le développement économique durable. On ne peut parler de développement économique sans culture entrepreneuriale. Chez les femmes, pourrait-on parler de culture entrepreneuriale? Quelle est leur comportement face à l'entrepreneuriat ?

Il serait plus opportun de parler de « motivations entrepreneuriales », qu'elles seraient les raisons diverses qui poussent les femmes vers une démarche entrepreneuriale? Nous pourrions citer entre autres « l'exclusion » qui s'entend comme une situation de « non accès » à certaines ressources (matérielles, financières, psychologiques, ou mentales). Pour Tchouassi (2002, p.434), « les femmes pour éviter l'exclusion doivent s'auto occuper en créant au minimum une activité génératrice de revenus (AGR) ». On peut aussi citer comme élément de motivation, le regard de la société vis-à-vis d'une

¹⁶ « Vers la création d'une culture entrepreneuriale : promouvoir des attitudes et des compétences entrepreneuriales au travers de l'éducation ; guides de bonnes pratiques. Office des publications officielles des communautés européennes, 2004, p.50

femme chef d'entreprise, « la patronne ». Celle-ci acquiert un statut particulier et le respect de la société. Ce qui a l'avantage d'augmenter l'estime qu'elle a d'elle-même (Tchouassi, 2005). Un autre élément de motivation des femmes est évoqué par Tchouassi (2005, p.4) commentant Fayolle quand il affirme que le processus de créations d'entreprises féminines passe par « l'éveil entrepreneurial » défini comme étant « un moment particulier dans la vie des femmes où pour des raisons et des motivations diverses, un premier intérêt se présentant sous la forme d'une sensibilisation vis-à-vis de l'entrepreneuriat apparaît ».

On ne saurait donc parler dans le contexte africain d'une véritable culture entrepreneuriale, mais plutôt d'un état de nécessité, d'une lutte pour la survie. Ce regain entrepreneurial chez les femmes est déterminé par la dégradation de l'économie et une pauvreté de plus en plus grandissante. L'état de nécessité de toute évidence est une réaction au phénomène de pauvreté, et non une conviction ou une croyance qui motive vis-à-vis de l'entrepreneuriat. Toutefois, quelles que soient les raisons qui poussent les femmes à entreprendre, elles ont du mal à faire reconnaître leur potentiel entrepreneurial.

2.1.3 La valorisation du potentiel entrepreneurial féminin : genre et entrepreneuriat

Le potentiel entrepreneurial peut se définir comme un ensemble de ressources, qui constitue la capacité dont dispose un individu pour entreprendre. Le potentiel entrepreneurial des femmes a pendant longtemps été sous exploité. Avant les années 70 on assiste en occident à la montée des revendications féministes, l'individu était associé à son sexe biologique ; l'homme et la femme avaient des rôles bien distincts. Pour les hommes, « les activités viriles trouvant leur expression la plus parfaite dans la politique, la guerre ou les activités relevant du domaine public. Toute femme serait féminine et spontanément prompte, ainsi que le confirme sa capacité à enfanter, à privilégier les activités domestiques (ménages) et privées (activités génératrices de revenus) » (Tchouassi, 2007, p.149).

C'est dans les années 70 qu'apparut la notion de « genre » qui signifiait que la masculinité et la féminité sont indépendantes du sexe. C'est sous la pression des mouvements féministes et des économistes à l'instar de Bosérup, que le concept de l'Intégration des Femmes au Développement (IFD) a été développé. Cette approche démontre que la contribution des femmes au développement a été méconnue et mal évaluée. La conception Femme et Développement (FED) ou Rôles des Femmes dans le Développement (RFD) intervient dans les années 80. Elle se fonde sur le fait que les femmes participent au processus de développement mais sur des bases mal définies et inégales. Dans la même année, l'approche Genre et Développement (GED) apparaît et prend en compte la notion d'égalité qui intègre la dimension genre dans les stratégies de développement durable. « L'approche GED permet de mettre en exergue, en guise de stratégie, la réduction des écarts en contribuant à l'amélioration de l'égalité et de l'équité entre les genres. En outre, l'approche reconnaît que les femmes font partie intégrante aujourd'hui de toutes les stratégies de développement » (ibid., p.151).

Les agences de développement, organismes gouvernementaux et internationaux intègrent cette approche dans leur lutte pour l'équité, contre la pauvreté, l'exclusion, l'efficacité et l'autonomisation des

femmes. C'est ainsi que l'Organisation des Nations Unies (ONU) a établi les objectifs du millénaire à atteindre d'ici 2015. Le troisième objectif rejoint l'approche genre. Cependant, pour que l'approche « genre » ne reste pas qu'un concept, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a adopté de nouveaux indicateurs synthétiques des disparités entre les deux sexes. Ce sont :

- L'Indicateur Sexospécifique du Développement Humain (ISDH) ;
- L'Indicateur de la Participation des Femmes (IPF) ;
- L'Indicateur de Développement Humain (IDH) qui est la moyenne de trois indicateurs : la durée de vie, le niveau d'éducation et le Produit Intérieur Brut (PIB) réel corrigé par habitant. L'ISDH, quant à lui, se base sur ces critères en distinguant les deux sexes (masculin et féminin) ;
- L'Indicateur de la Durée de Vie (IDV) est ainsi corrigé pour tenir compte de l'avantage biologique des femmes.

Ces indicateurs permettent de mesurer la participation des femmes et des hommes dans les domaines politique et économique de chaque pays. Il est donc évident que le potentiel entrepreneurial des femmes existe et qu'elles sont capables tout comme les hommes de contribuer au développement économique. Qu'en est-il de l'égalité entre hommes et femmes? Au regard des indicateurs du PNUD cités plus haut, il ne s'agit pas d'une égalité de sexe selon l'entendement commun africain de « qui porte la culotte dans le foyer » mais plutôt comme le définit la Commission Européenne,

Une notion signifiant d'une part, que tout être humain est libre de développer ses propres aptitudes et de procéder à des choix, indépendamment des restrictions imposées par les rôles réservés aux femmes et aux hommes et, d'autre part, que les divers comportements, aspirations et besoins des femmes et des hommes sont considérés et promus sur un pied d'égalité.¹⁷

Ainsi l'égalité entre hommes et femmes ne devrait pas être considérée comme un instrument de transsexualité, un moyen d'intervertir les rôles réservés aux uns et aux autres, mais comme un moyen de développer les aptitudes propres à chacun. Dans le monde en général et en Afrique en particulier, l'environnement entrepreneurial est dominé par les hommes propriétaires de multinationales, PME et TPE. Ils bénéficient des préalables de formation, de l'accès facile aux financements etc. Ils ont surtout la liberté effective de développer leurs aptitudes. Les études, analyses et principes de gestion des entreprises ont été conçus pour les entrepreneurs hommes sans grande considération pour la spécificité des femmes entrepreneurs. Par exemple, l'analyse des performances d'une PME ou TPE ne prend pas en considération les responsabilités familiales des femmes entrepreneurs. La notion de genre dans l'environnement entrepreneurial est l'essence même du support à l'entrepreneuriat féminin ; elle permet de valoriser le potentiel entrepreneurial des femmes.

¹⁷ Glossaire des termes sur l'égalité entre les femmes et les hommes, Ministère de l'égalité de chances www.mega.public.lu/actions_projets/actions_positives/etapes/glossaire.pdf . Consulté le 10 janvier 2009

2.1.4 Contexte de la micro-entreprise : l'effet de proximité

Cette section représente la femme entrepreneure dans le contexte spécifique de la MPE/TPE. En quoi consiste l'environnement de la MPE/TPE ? Quelles sont les pressions de cet environnement sur la femme entrepreneure ?

Définition de la micro-entreprise

En théorie, on distingue la micro, la très petite entreprise de la petite entreprise ; dans la pratique et selon les pays, la distinction est plus ou moins évidente. La définition de la petite entreprise devrait donc s'appuyer sur différents critères (le nombre de travailleurs, la quantité de la production ou des ventes, la valeur du capital, etc.) et prendre en compte le contexte régional.

Dans les pays développés par exemple on parle généralement de la petite entreprise pour désigner les micros et petites entreprises. Au Canada, « le travailleur autonome »¹⁸ ou travailleur indépendant, pourtant considéré comme une petite entreprise, a les mêmes caractéristiques qu'une activité génératrices de revenus (AGR), dans les pays en voie de développement qui selon Tchouassi (2002, p.436), est une entreprise dont « la taille du capital est très en dessous ou un peu au dessus de 50 000 francs CFA... Le nombre de salariés entre 1 et 3 ». Dans les pays en voie de développement et au Cameroun en particulier, le Conseil Economique et Social (CES) définit dans ses actes la petite entreprise comme « tout établissement dont le nombre d'employés est de 10 au maximum ; les investissements sont inférieurs à 20 millions francs CFA ». Pour le Bureau International du Travail (BIT), « On considère souvent que les micro-entreprises recouvrent l'auto-emploi et les unités économiques dont l'effectif atteint au maximum 10 travailleurs (y compris les apprentis et les travailleurs familiaux, rémunérés ou non). Quant aux petites entreprises, ce sont celles dont l'effectif se situe entre 10 et 50 travailleurs»¹⁹. Dans la pratique, on ne distingue pas véritablement la petite entreprise des AGR, de la micro ou de la très petite entreprise (TPE/MPE). Le secteur qui intéresse notre étude est la TPE ou micro entreprise.

Effet de microcosme

Selon Tchouassi (2005, p.6), « Toute personne créatrice d'activités entrepreneuriales doit posséder un potentiel entrepreneurial et des qualités qui soient liés à la création ; elle doit y adjoindre des connaissances des « savoir-faire », des « savoir-être » liés à la mise en œuvre du projet». La capacité à entreprendre des femmes devient donc un élément important dans le processus de création d'entreprises. La promotrice doit développer son potentiel entrepreneurial soit par des connaissances académiques, un apprentissage soit par une formation. Malheureusement le constat est que les femmes ont plus ou moins une formation de base directement liée à l'activité, mais elles n'ont pas les

¹⁸ Le travailleur autonome est un entrepreneur indépendant qui exécute des contrats d'entreprise ou de service pour ses clients, dans le but d'en tirer un profit. Source : <http://www.educaloi.qc.ca/loi/travailleurs/95/> Page consultée le 10 Novembre 2008.

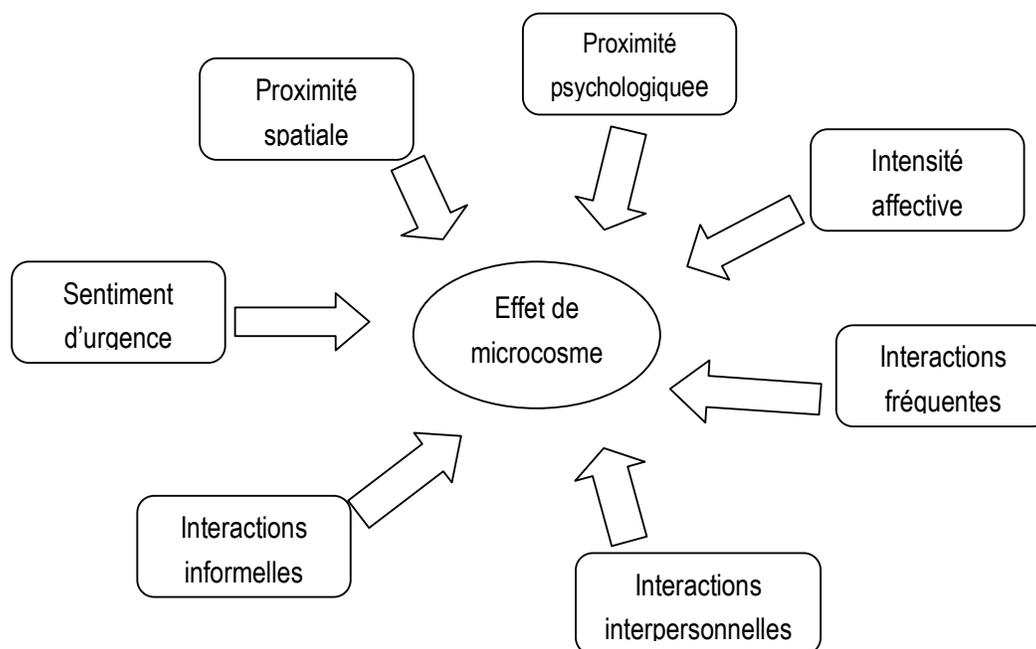
¹⁹ Communication du BIT: Les femmes et le développement des micro-entreprises, <http://www.ilo.org/entreprise> consulté le 10 mars 2009

connaissances adéquates pour la mise en œuvre et la gestion de cette activité. Or dans les petites entreprises, il est important que la dirigeante ait certaines connaissances et aptitudes. La gestion d'une petite entreprise crée autour de l'entrepreneure d'énormes pressions qu'on ne retrouve pas dans une grande société. A ce niveau, Torrès envisage la TPE comme une "méga-personne" en opposition à la grande entreprise, "méga-structure" ; cette situation conduit à une forte personnalisation de la gestion de ces entreprises. En effet dans une petite structure, il n'est pas rare que le propriétaire-dirigeant soit responsable de toutes les fonctions de l'entreprise. C'est le constat dans les petites unités de productions des femmes où la main d'œuvre est familiale et très restreinte, le contrôle du personnel est donc quasi inexistant. Ainsi l'absence d'un employé dans cette structure n'aura pas la même importance que si elle avait été une grande entreprise. En plus de la gestion quotidienne de la micro entreprise les femmes entrepreneures doivent gérer leur environnement social et surtout familial. L'auteur explique ce fait par l'amplification de « la loi proxémique ». ²⁰ Cette personnalisation de la gestion de la petite entreprise, entraîne une disposition de l'entrepreneur à tout rapporter à lui. C'est l'effet de microcosme.

Torrès (2003, p.7) Commentant (Boislandelle, 1996) définit l'effet de microcosme,

Par le fait qu'un dirigeant des PE focalise généralement son attention sur l'immédiat dans le temps ...et dans l'espace. Cet effet de microcosme résulte d'une forte implication du dirigeant dans l'organisation, de l'intensité affective de ses relations, des urgences ressenties et du nombre d'activités dont le dirigeant assure la charge.

Figure 2 : Les déterminants de l'effet du microcosme



Source : Olivier Torres, *petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité* (2003, p 8)

²⁰ La proxémique est un terme inventé par Hall qui signifie l'étude de la perception et de l'usage de l'espace par l'homme, Hall (1981)

2.2 Approche théorique sur le support à l'entrepreneuriat féminin

La création d'entreprise est un moyen de lutte contre la pauvreté. Le développement économique et social de nos pays africains passe inévitablement par l'entrepreneuriat. Entreprendre est une activité ardue et pénible, le support ou l'appui à l'entrepreneuriat féminin se présente ainsi comme l'une des solutions aux problèmes des femmes entrepreneurs. C'est un accompagnement de proximité tout le long du processus de création d'entreprise ; il intervient au niveau de la clarification de l'idée de projet jusqu'à sa réalisation et son suivi.

2.2.1 Evolution historique de l'appui aux petites entreprises

Dans les années 70, peu de pays en développement intègrent la micro entreprise dans leurs stratégies de développement (sauf le Kenya et l'Inde), l'état étant le seul acteur du développement. Le changement vient de la crise économique et des programmes d'ajustement structurel des années 80 qui incitent à une politique de privatisation. La demande est grande. Dans le cadre de la promotion de l'entrepreneuriat, il se développe des projets nationaux et internationaux qui offrent des services d'appui gratuits aux entrepreneurs ; ces projets incitent les populations à entreprendre. Mais ces projets étaient restreints à une clientèle et à des secteurs d'activités précis. On a par exemple le cas de BARAF en Guinée (1986) qui visait les anciens fonctionnaires et des secteurs d'activité créateurs d'emploi et de valeur ajoutée. Il est mis sur pied des lignes de crédit à taux bonifiés et des fonds de garantie pour prendre en charge les risques. Cette approche a souffert de plusieurs critiques : Le financement devient un goulet d'étranglement, on constate la faible utilisation des lignes de crédit, un mauvais taux de remboursement et la consommation des fonds de garanties (Botzung, 1998).

Après l'échec de la première approche plus restreinte, l'accent a été mis sur un dispositif d'appui qui touche le plus grand nombre possible à moindre risque. C'est ce que Botzung (1998) appelle « l'approche minimaliste », l'accent est mis sur l'appui à la micro entreprise et aux activités génératrices de revenus. Ce secteur d'activité constitue dans les années 90 un vaste marché, dont les femmes sont les principaux précurseurs. Face à la demande grandissante, les acteurs de développement nationaux et internationaux s'orientent exclusivement vers un appui financier. C'est dans la même année 90 qu'on assiste à l'émergence de la microfinance qui répondait à ce besoin de financement des entrepreneurs. Les services non financiers ou appui technique ont été mis en place en Afrique par les organismes internationaux et les ONG, surtout dans le domaine de l'agriculture. De nos jours encore on constate une faible émergence de ce type appui dont la demande se fait pourtant ressentir. Dans les pays occidentaux l'appui non financier aux entrepreneurs accompagne inévitablement le financement. L'appui aux entrepreneurs peut prendre deux formes : l'appui financier (financement) et l'appui technique ou appui non financier (hébergement, accompagnement, conseil, formation).

2.2.2 Types de support aux entrepreneurs

L'appui financier

C'est un élément majeur dans la création d'entreprise, trouver un financement constitue pour les promotrices un problème crucial et pour la plupart d'entre elles, l'unique frein à la création d'entreprise. Pour Tchouassi (2002, p.439), « Le problème de financement constitue un frein pour le développement efficient des activités des femmes camerounaises...les institutions financières ne proposent pas encore de produits appropriés en matière de crédit aux femmes. ». On constate aussi qu'il se pose le problème de discrimination dans le financement au démarrage. Toutefois, pour Ballereau (2008, p.7) commentant Ohran (2001), les résultats mis en évidence à ce jour indiquent que les femmes démarrent leurs entreprises avec des taux de capitalisation et d'endettement inférieurs à ceux des entreprises lancées par des hommes. En exploitant une étude menée en France sur la discrimination à l'obtention de financements pour les femmes entrepreneures, l'auteur montre qu'on ne peut pas parler de discrimination en matière de financement en France. « Les résultats ne démontrent pas de discrimination, et l'analyse des interviews indiquent même que les femmes interrogées précisent ne pas s'être senties victimes de discrimination à l'obtention de financement. ». La discrimination sur le plan financier reste donc relative à certains points.

Les promotrices des petites entreprises exercent exclusivement dans le secteur informel, de ce fait celles-ci n'ont pas accès aux prêts bancaires. Les sources de financement restent toutefois diverses. On constate dans la pratique que les promotrices des petites entreprises ont certaines préférences pour « la finance informelle », à cause de la facilité d'emprunt et l'inexistence de formalisme. Elles financent ainsi leur activité par les apports de la famille qui ont une très grande importance dans le contexte africain de la famille élargie.

A défaut de ce soutien familial, les femmes en désespoir de cause ont recours aux usuriers, malgré le taux d'intérêts élevés. La source de financement la plus utilisée en Afrique subsaharienne et au Cameroun en particulier reste ce que Lelart appelle « les circuits parallèles de financement » : les tontines qui sont « ... d'abord un moyen par lequel l'argent circule et s'accumule entre les membres avant d'être employé par l'un ou l'autre, en fonction de ses besoins et de ses choix » (Lelart, 1990, p.46). Au Cameroun les tontines restent un élément favorisant l'épargne, mais aussi un moyen de financement des petites entreprises comme on le constate chez les bamilékes, qui ont réussi à développer un système très structuré de financement des entreprises par les tontines. Toutefois le manque de structuration et l'absence de formalisme militent en défaveur de cette forme de finance informelle. Les institutions de microfinance par le biais du microcrédit constituent la seconde source de financement des petites entreprises. Le microcrédit est un prêt adapté aux populations pauvres qui n'ont aucune garantie. Il emprunte à la fois un peu de formalisme aux banques, la proximité et d'adaptation aux besoins des populations pauvres, propres aux tontines.

L'appui technique

C'est un type d'accompagnement de l'entrepreneur qui se présente sous forme de conseils, de formation. La revue de littérature présente différentes formes de support technique.

- Un accompagnement personnalisé

C'est un accompagnement de proximité ; il permet aux entrepreneurs de renforcer leurs capacités entrepreneuriales par la formation. Cette approche s'adapte à l'entrepreneur, à son niveau intellectuel, à ses disponibilités et à sa personnalité. Cette forme d'accompagnement est pratiquée sous plusieurs formes notamment :

- ✓ Le coaching en entreprise (business coaching) est un suivi personnalisé exercé par un conseiller professionnel en entreprises. Le coaching prend en compte la personne de l'entrepreneur, le revalorise, l'oriente, permet au promoteur de garder le cap dans la mise en œuvre de son projet. C'est un levier au développement individuel du promoteur.
- ✓ Le mentorat quant à lui, est une forme d'accompagnement exercée par une personne expérimentée, « le mentor » qui soutient un jeune novice « le mentoré ». Le mentorat crée une relation personnelle et professionnelle de soutien, d'apprentissage et d'échanges.

- L'accompagnement sous la forme d'un hébergement

C'est une forme d'encadrement et de suivi de l'entrepreneur exercée par une structure d'appui. Elle peut prendre plusieurs formes. La littérature sur la question associe à ces structures des dénominations à connotation maternelle. Ce sont les couveuses, les pépinières, les incubateurs, les pouponnières. En fait ce sont des structures d'appui aux porteurs de projet, elles leur offrent une formation, des conseils et une aide dans la recherche de financement. Ces structures peuvent être :

des universités, qui sont des incubateurs de projets innovants ; des entreprises, c'est le cas de l'essaimage qui est une forme d'accompagnement dont bénéficie un employé qui décide de créer sa propre structure de la part de l'entreprise qu'il quitte.

Dans la pratique les promoteurs reçoivent une formation de la part des structures d'appui et cette formation est complétée par un accompagnement personnalisé. En ce qui concerne la formation des femmes, elle est un accompagnement de proximité, qui prend en compte leurs particularités, leur vie quotidienne et surtout le renforcement des capacités de ces femmes. Ainsi pour Sammut (2003, p.154), « L'enjeu principal de l'accompagnement en TPE réside moins, nous semble-t-il, dans l'accroissement des « bases de connaissances » du créateur que dans le développement et l'enrichissement de ses capacités à faire évoluer son système de représentation et à ouvrir de nouvelles complexités ». La formation que recevront les femmes leur permettra de faire face aux contraintes de la création d'entreprise. « Dans les petites entreprises en démarrage, le dirigeant est seul dans la plupart des cas face à l'ensemble des charges qu'il doit assumer en tant que pilote de son organisation. Or, celui-ci ne possède qu'incomplètement les qualités listées. » (Meliani, 2007, p.5)

Ainsi, nous estimons qu'un appui technique aux femmes doit être personnalisé et doit prendre en compte toutes leurs spécificités, les techniques que propose l'andragogie nous paraissent, ici, adéquates pour la bonne compréhension de cette formation.

Il est important de signaler que l'accompagnement technique des entrepreneurs n'est pas la solution miracle à la création ou à la croissance d'une entreprise, elle permet d'orienter l'entrepreneur « de l'aider à bien formuler son problème plutôt que de lui apporter une solution toute faite, il est souhaitable de mettre à profit la période d'accompagnement pour lui proposer des situations d'apprentissage construites à partir de sa propre expérience et autour de son projet..» (Fayolle, 2002, p.139) Ainsi, la réussite de l'accompagnement passe par l'adhésion de l'accompagné (Njine et Tchouassi, 2001), une écoute mutuelle entre l'accompagnant et l'accompagné (Fayolle, 2002).

2.2.2 Le rôle des Institutions de Microfinance dans le support à l'entrepreneuriat féminin

Qu'est ce que la microfinance?

La définition généralement admise est celle du Groupe Consultatif pour l'Assistance aux plus Pauvres (CGAP), pour qui la microfinance est un "ensemble de services financiers et bancaires à destination des populations les plus pauvres". Avec l'évolution qu'a connue le secteur de la microfinance cette définition n'a plus son sens dans la mesure où, la définition même du pauvre n'est pas précise, car de nos jours les populations que l'on pourrait qualifier économiquement d'intermédiaires bénéficient des services de la microfinance. Le phénomène de la microfinance s'est répandu dans le monde comme une trainée de poudre, autant dans les pays développés que dans les pays sous développés, chaque pays ayant son historique de la microfinance. Dans la plupart des pays africains, d'Afrique centrale en particulier, la naissance de la microfinance formelle²¹ vient de la crise des années 80, avec le durcissement des conditions bancaires, les programmes d'ajustements structurels et ses licenciements massifs et la pression internationale qui voit en la microfinance un moyen de lutte contre la pauvreté. Toutefois, l'histoire de la microfinance reste marquée par Mohammed YUNUS, précurseur du microcrédit. La proclamation de l'année 2005 comme année internationale du microcrédit a motivé l'expansion de la microfinance dans le monde. En quelques décennies, la microfinance a pris un essor considérable, propulsée par les organismes internationaux qui retrouvent en elle la solution miracle à l'éradication de la pauvreté.

Quelle est la mission des IMF ?

La microfinance a toujours été associée à la lutte contre la pauvreté, et au développement des pays. Au-delà de toute cette surestimation de la microfinance, quelle fut sa mission première? A l'origine le rôle des IMF était de lutter contre l'exclusion financière, de permettre à la couche de la population

²¹ Le système de tontines a toujours existé en Afrique et jouait le rôle de bailleur de fonds pour les plus démunis, à côté des usuriers.

pauvre exclue du système bancaire d'accéder au financement. Ainsi à la différence du crédit classique, le microcrédit

Est orienté vers une cible nouvelle : les pauvres et les exclus. Il reconnaît leurs talents, leurs besoins et leur capacité à rembourser les prêts. Au lieu de les éliminer, par avance de la clientèle du crédit, parce que les méthodes, les critères et les garanties ne sont pas adaptés à leur situation, il invente des méthodes et des garanties qui leur conviennent. (Nowack, 2005, p.99).

Pour Lelart (2005), les IMF sont des institutions mises en place par la microfinance et qui s'interposent entre les prêteurs (IMF) et les emprunteurs (la population pauvre). La particularité de la clientèle des IMF l'a amenée à s'adapter et à aller au delà de sa mission première.

Les retombées positives de la microfinance sont actuellement identifiées et confirmées, et présentent des progrès réels pour les clients en termes d'augmentation de revenus, de réduction de vulnérabilité, d'accès aux soins, à l'éducation, au logement, d'une hausse de la confiance et d'estime de soi. La microfinance reste cependant un outil financier. D'un tel instrument, on ne peut raisonnablement pas attendre qu'il résolve le problème complexe et multidimensionnel de la pauvreté. (Blondeau, 2006, p.196)

Cette vision de la microfinance comme « super héros » de lutte contre la pauvreté a été enrichie par les organismes internationaux .Il est évident que malgré les chiffres avancés par ceux-ci, l'impact de la microfinance sur les populations bénéficiaires est difficilement observable. Le fait le plus remarquable et observable reste toutefois l'impact de la microfinance sur l'entrepreneuriat.

Le taux de survie des entreprises financées par un microcrédit est supérieur à celui des autres entreprises. La socialisation est le facteur explicatif de ce paradoxe économique de la microfinance. La création d'un lien social permet d'obtenir des ressources d'insertion qui ne sont pas accessibles par un échange contractualisé et constitue un système de garantie informelle en raison de la modification de la nature de l'optimisation induite par la resocialisation. (Ferrary, 2006, p.62)

Le rôle de la microfinance va ainsi au-delà du simple financement, et met en évidence une relation particulière entre l'entrepreneur et elle. On constate ainsi que « Le nombre de clients de la microfinance a augmenté fortement ces dernières années : 7 millions de personnes étaient répertoriées en 1997 ; les derniers chiffres disponibles font état de plus de 90 millions de clients fin 2004 ; 66 millions faisaient partie des plus pauvres lorsqu'ils ont souscrit leur premier emprunt ; 80 % sont des femmes »²². Les femmes représentent ainsi la clientèle principale des IMF. Sur plus de 3300 organismes de microfinance, 133 millions de clients ont été atteints au moyen d'un microcrédit en 2006. Parmi eux, 93 millions faisaient partie des plus pauvres lorsqu'ils ont obtenu leur premier prêt. 85 pour cent de ces clients les plus pauvres étaient des femmes²³. Le Bureau International du travail (BIT) encourage vivement les relations des femmes avec les institutions de microfinance dans son document de travail « femmes et microfinance ». En préconisant des stratégies visant à favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes par la microfinance, l'une d'elles est la promotion des services non financiers aux

²² S. Harris, « Etat de la campagne du Sommet du Microcrédit », Rapport 2005. <http://www.microcreditsummit.org/french/pubs/reports/socr/2005/SOCR05-F.pdf>, consulté le 20 janvier 2009

²³ Rapport sur la campagne du sommet sur le microcrédit, 2007

femmes. On constate ainsi que les femmes ont des attentes différentes, elles ont une demande pour des services financiers différente de celle des hommes du fait même de la différence des activités exercées, des contraintes, des besoins et des responsabilités. La microfinance apparaît donc comme l'entité idéale pour assurer aux femmes une formation et un appui financier.

2.3 Plaidoyer pour une combinaison des services financiers et techniques par les IMF

2.3.1 Complémentarité des services

La pratique du crédit communautaire Québécois

Au Québec, l'histoire du microcrédit, ou crédit communautaire, commence en 1990 avec la création, dans les quartiers défavorisés de Montréal, d'un fonds d'emprunt et de cercles d'emprunt en tant qu'outils de développement local. Ces premières expériences de microcrédit ici ont été inspirées de celle de la Graamen Bank (la banque des pauvres), au Bangladesh, mise sur pied pour venir en aide aux populations démunies des milieux ruraux²⁴

La pratique du microcrédit québécois par l'approche d'intervention des cercles d'emprunt est basée sur le regroupement des participants qui apprennent à se connaître et à développer entre eux une confiance mutuelle. Les participants s'approprient le cercle auquel ils donnent un nom. Ceux-ci se soutiennent mutuellement dans la progression de leur projet. A l'origine, la pratique du cercle faisait intervenir le cautionnement solidaire entre les participants, mais cette pratique est de moins en moins utilisée. « De façon générale nous pouvons dire que les cercles d'emprunt s'adressent aux personnes qui veulent prendre leur place dans l'économie et la société à partir du travail autonome ou de la micro-entreprise et qui souhaitent tirer le maximum d'une démarche collective où le soutien des pairs joue un rôle primordial »²⁵.

Les services de financement qu'offrent les institutions de microfinance n'ont plus aucun impact lorsqu'ils sont fournis à des entrepreneures qui n'ont aucune formation. C'est le cas pour la majorité des femmes détentrices de petites unités de productions, de petites et moyennes entreprises.

La microfinance reste cependant caractérisée par la fourniture quasi exclusive de petits prêts à court terme, sans aucune forme d'accompagnement, alors que les besoins des micros entrepreneurs dépassent la simple question du financement...Le suivi ne peut se limiter à celui du remboursement pur et simple. » (Regnier et Song-Naba, 2004, p.21)

Le constat est que les crédits sont en général remboursés, mais ils proviennent d'un cercle vicieux de crédits cumulatifs « la cavalerie financière ». Ainsi il serait profitable tant pour les entrepreneures que pour les IMF, que celles-ci associent au financement, une formation aux promotrices. Suivant l'approche d'intervention, les services d'appui aux entrepreneures sont fournis soit par des structures distinctes (les banques, IMF, ONG et les organismes internationaux qui fournissent un appui financier et

²⁴ Ministère du Développement Economique de l'innovation et de l'exportation. <http://www.mdeie.gouv.qc.ca>

²⁵ Cercles d'emprunts au Québec : <http://www.cerclesdemprunt.com/> consulté le 15 décembre 2008

les structures privées et publiques d'appui aux entrepreneurs, les universités, certaines IMF pour les services non financiers) soit par la même structure (les ONG nationales ou internationales et certaines IMF surtout en Afrique de l'ouest).

La théorie du lien social

Au delà de cette relation « IMF-emprunteurs », il se crée un lien social ; c'est ce lien qui constitue en fait la garantie du crédit. Ainsi,

La relation de microfinancement apparaît moins comme un contrat formel de financement que comme un contrat informel de resocialisation permettant la circulation de ressources non financières qui contribuent à la réussite économique et à la réinsertion sociale de l'exclu financé tout en constituant un système de garantie informelle de remboursement pour le Financier. (Ferrary, 2006, p.68).

De nos jours il se pose de plus en plus la question des performances sociales des IMF. Selon Lapenu et al (2004), on entend par « performance sociale » les effets des actions des IMF sur les conditions sociales de ses clients. Pour les auteurs, cette théorie repose sur la responsabilité sociale des IMF. En effet on constate que l'adaptation des services des IMF aux populations pauvres et la proximité avec les bénéficiaires créent des liens sociaux un certain rapprochement. La question qui se pose serait de savoir, comment combiner à la fois les objectifs sociaux et le besoin de rentabilité des IMF ? Cette question met en exergue le sens même de la mission des IMF en termes de lutte contre la pauvreté. Quelle est son implication dans la réalisation des objectifs du millénaire ? C'est dans cette optique que l'IMF doit contribuer au renforcement des capacités de ses clients et contribuer à la formation des promotrices. La combinaison du support technique et financier permettrait à l'IMF de réaliser à la fois ses objectifs financiers et sociaux.

2.3.2 La problématique du coût des services aux entreprises

La problématique du coût des services non financiers intègre l'adaptation et l'adéquation des services aux besoins de la clientèle, la validation des services par les clients et la pérennité de ces services. Les services aux entreprises (SAE) interviennent dans les pays en développement sous le couvert de projets directement financés par des bailleurs de fonds. Certains auteurs préconisent l'externalisation par les IMF des services non financiers par souci d'amélioration de la qualité des ces services (Botzning, 1998). Mais les structures d'accompagnement privées sont inaccessibles aux promotrices à cause du coût élevé de la formation. Les prestations de services d'accompagnement par les IMF posent principalement le problème du coût de la formation, qui finance cette prestation?

Pour couvrir le coût des services non financiers, certaines institutions essayent de faire recours à des subventions. D'autres encore font payer ce service aux entrepreneures même à un prix symbolique estimant qu'il leur est bénéfique, mais cette approche est difficilement applicable à cause des moyens limités de la clientèle cible. Il ne serait donc pas opportun d'exiger des promotrices une contribution. La formation aux entrepreneures pourrait à la limite être considérée comme un service complémentaire au crédit proposé par les IMF, dans l'optique d'atteindre l'objectif social ou encore dans le cadre d'une stratégie de l'IMF pour assurer un meilleur taux de remboursement des crédits.

Synthèse

En définitive, on constate que la définition de l'entrepreneuriat n'est pas aisée. Il est toutefois important de relever que l'action d'entreprendre met en évidence l'entrepreneur. L'entrepreneur est l'entité clé du processus entrepreneurial. Ce sont sa capacité et son potentiel entrepreneurial qui mettent en marche le processus entrepreneurial. C'est ainsi qu'intervient la notion de culture entrepreneuriale. La culture entrepreneuriale est-elle innée ou acquise ? L'on ne reviendra pas ici sur les théories des auteurs. Par ailleurs, on devrait considérer dans le contexte africain la notion de « l'entrepreneuriat de nécessité » qui n'est qu'une résultante de la pauvreté croissante. Par conséquent, l'option d'une culture entrepreneuriale acquise dans le contexte africain est de mise et l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les écoles est indiqué pour susciter celle-ci.

Il faut somme toute préciser que la capacité à entreprendre du promoteur met en évidence la notion de genre. Les femmes sont-elles moins entreprenantes que les hommes ? Non ! Car entreprendre n'est pas une question de sexe, mais plutôt une question de moyens. En effet, les femmes ont difficilement accès aux différents types de support à l'entrepreneuriat. Dans le souci de contribuer au développement de l'entrepreneuriat féminin, le support préconisé est une approche de formation spécifique à la particularité des promotrices associé à un support financier à l'exemple des cercles d'emprunt au Canada (Voir chapitre 3). On doit relever toutefois que dans le contexte camerounais, le niveau intellectuel des participantes est plus bas qu'en Amérique du nord où le coût de la formation des promotrices est supporté par le gouvernement québécois ; ce qui est difficilement envisageable dans le contexte camerounais.

CHAPITRE 3

APPROCHE METHODOLOGIQUE

L'approche méthodologique a pour but de mettre en valeur la démarche qui nous a permis d'élaborer le programme qui sera présenté au chapitre suivant. La méthode utilisée dans le cadre de notre étude emprunte une démarche scientifique. Elle va de la collecte des données (3.1) au résultat obtenu (3.3) en passant par la mise en lumière de l'expérience canadienne du crédit communautaire (3.2).

3.1 Collecte des données

Notre travail de recherche nous a amené à recueillir des éléments et des faits qui nous permettront de valider et d'appuyer nos résultats. Les données collectées proviennent de l'exercice de notre profession au Cameroun, de la bibliothèque de l'université Senghor et des activités menées pendant notre période de stage au Canada. Les méthodes de recherches utilisées sont la recension des écrits ou la collecte des données théoriques, les enquêtes et entrevues, les questionnaires et surtout l'observation des différentes pratiques.

3.1.1 *Recension des écrits*

Cette méthode utilise trois catégories de sources :

Les sources primaires : Dans le cadre de notre étude, nous n'avons pas eu accès aux archives pour une analyse étalée dans le temps de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun. Nous n'avons pas eu non plus la possibilité de recueillir des témoignages humains des entrepreneures ; ce qui nous aurait permis d'avoir des données assez pointues.

Les sources secondaires et tertiaires : Il s'agit des revues scientifiques, les périodiques et journaux, les livres, les thèses etc. Notre recherche bibliographique s'est faite à la bibliothèque de l'université Senghor, à la bibliothèque publique de la ville de Gatineau au Québec, à la bibliothèque d'Option Femmes Emploi, notre lieu de stage et également sur internet. Nous avons aussi recueilli pendant notre stage des rapports d'activités, brochures, cours (notamment des documents des différents organismes de soutien à l'entrepreneuriat) qui traitent de notre problématique à savoir le support à l'entrepreneuriat féminin. La procédure adoptée dans la méthode de recension des écrits a été de faire un inventaire des différentes sources écrites en lien direct avec la problématique. Ensuite, nous avons procédé à un dépouillement des sources pour ne retenir que celles directement liées à notre thème. Ces sources ont été classées et analysées dans nos différents chapitres.

3.1.2 Entrevues

La particularité de notre formation à l'université Senghor nous a permis de rencontrer des personnes ressources et de toucher du doigt les réalités des pays occidentaux. Ainsi pendant notre stage, nous avons réalisé plusieurs entretiens. Nos entrevues ont été effectuées auprès des organismes de support aux entrepreneurs. L'objectif de la démarche était de comprendre le fonctionnement des ces structures.

Elles se résument comme suit :

Tableau 1 : État des enquêtes réalisées

Structures	Personne rencontrée	Particularités de la structure	Intérêt de la rencontre
Mouvement Desjardins (Centre financier aux entreprises)	Mélanie Desjardins, Directrice des Comptes au centre financier aux entreprises de l'Outaouais	- Structure de renommée internationale - Equipe d'experts conseils qualifiés - Offre une gamme de solutions d'affaires complètes et intégrées	- Comprendre cette forme spécifique d'appui - Aller à l'école du système du coaching mis en place pour les entrepreneurs
Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais	Philippe Bonin, Conseiller en entrepreneuriat	- Public cible : jeunes de 16 à 35 ans - Accompagnement vers l'emploi, le retour aux études et démarrage d'entreprise	Intégrer la particularité de ce type d'accompagnement
Compétences Outaouais	Gaétan Charet, Coordonnateur et responsable du centre	- Centre de formation professionnelle - Entièrement financé par le ministère de l'éducation - Soutien financier des futurs entrepreneurs pendant et après la formation	- Cerner le bien fondé d'un tel système d'accompagnement - Comprendre le fonctionnement d'une structure étatique d'accompagnement
Solution Antenne	Franco Matérazzi, Coordonnateur	- Réseau d'appels d'offres gouvernementaux - Aide les entrepreneurs à soumissionner	Analyser un secteur de support à l'entrepreneuriat orienté vers le secteur public

Auteur : Annie Esson Assoua

3.1.3 Questionnaire

Nous avons conçu un questionnaire adressé aux femmes entrepreneures qui ont assisté aux différentes formations dispensées par Option Femmes Emploi. Le but de ce questionnaire est d'identifier l'intérêt que revêt cette formation pour les promotrices et de déterminer son impact sur leur projet de création d'entreprise. Sur un échantillon de 30 entrepreneures formées, 25 ont répondu au sondage. Les questionnaires ont été remplis sur place par les promotrices pendant l'activité de réseautage qui réunissait plusieurs entrepreneures formées.

Le résultat de notre questionnaire se résume dans les tableaux ci-après :

Tableau 2 : Portrait des répondantes

	Tranche	Pourcentage
Age	Moins de 35 ans	20%
	35 à 45 ans	40%
	45 à 55 ans	32%
	55 ans et plus	8%
Scolarité	Primaire/secondaire	12%
	Collégiale	60%
	Universitaire	28%
Secteur d'activité	Services	96%
	Construction	4%
	Autres	0%

Auteur : Annie Esson Assoua

Tableau 3 : Evaluation de la formation

Questions	Réponses (% sur 25 répondantes)			
	Très utile	Utile	Très peu utile	Pas du tout utile
Comment évaluez-vous l'approche « formation » ?	68	16	16	0
Comment trouvez-vous les ateliers de formation ?	52	32	16	0
Comment évaluez-vous l'apport des autres participantes à votre projet ?	52	32	0	16
Comment évaluez-vous la communication avec les autres participantes ?	84	0	0	16
Comment évaluez-vous l'approche formative de l'animatrice ?	52	16	16	16
Comment évaluez-vous l'apport du cercle d'emprunt dans le développement votre confiance en soi ?	52	32	16	0
Comment évaluez-vous l'apport de la formation dans l'acquisition des connaissances, des attitudes et des aptitudes qui vous seront utiles dans votre vie professionnelle et personnelle ?	52	16	0	32
Comment évaluez-vous l'apport du crédit communautaire dans le démarrage de votre entreprise ?	16	16	16	52
Comment évaluez-vous l'effet de la dynamique de groupe dans le démarrage de votre entreprise ?	32	52	0	16

Auteur : Annie Esson Assoua

Commentaire : Il apparaît clairement, au regard des réponses au questionnaire, que les femmes entrepreneures trouvent un intérêt certain dans la formation et surtout à l'approche du cercle d'emprunt. La question sur l'interaction entre les participantes au sein du cercle d'emprunt reste le point le plus apprécié. Toutefois, on constate que l'octroi du crédit communautaire n'est pas très utile pour certaines participantes. Au vu des résultats obtenus et récapitulés dans le tableau ci-dessus, l'approche formation reste très importante pour ces promotrices.

3.2 Expérience québécoise du cercle d'emprunt : Option Femmes Emploi (OFE)

Nous avons effectué notre stage professionnel à Option Femme Emploi où nous avons suivi le fonctionnement de ce cercle d'emprunt²⁶ et constaté les différents types de supports à l'entrepreneuriat féminin.

3.2.1 Présentation de la structure

Historique

Fondé en 1980 sous le nom de Projet Intégration Femmes (PIF), Option Femmes Emploi est à l'origine un service d'orientation et de conseil en emploi. Elle est un organisme à but non lucratif dont la mission est d'aider les femmes à s'insérer sur le marché du travail. Ce qui leur permettra d'acquérir leur autonomie financière.

Entre 1971 et 1981, la famille traditionnelle explose littéralement. On constate une augmentation de 54 % des femmes monoparentales, une situation qui, jusque-là, était pratiquement inconnue dans la société québécoise. C'est aussi l'époque où le féminisme connaît un remarquable essor. On assiste alors à la naissance de plusieurs groupes de femmes, dont s'inspirent les fondatrices du Projet d'intégration des femmes (PIF), l'ancêtre d'Option Femmes Emploi²⁷.

Les objectifs d'Option Femmes Emploi consistent à soutenir l'employabilité des femmes dans tous les secteurs d'activités, et en particulier dans les secteurs non traditionnels, à faciliter l'accès au financement des femmes entrepreneures tout en leur offrant un accompagnement de proximité. Option Femmes Emploi soutient le développement de l'entrepreneuriat féminin à un niveau de la région de l'Outaouais. Cette région couvre 4 Municipalités Régionales de Comtés (MRC) en milieu rural et la ville de Gatineau en milieu urbain.

Activités

La clientèle cible d'Option Femmes Emploi est principalement constituée de femmes sans emploi ou avec un emploi précaire, monoparentales, bénéficiaires d'assurance ou d'assistance emploi, ou encore sans aucun revenu. Les problèmes que rencontrent ces femmes sont le manque de motivation et de

²⁶ Le cercle d'emprunt a une double connotation. Elle signifie d'une part une composante du crédit communautaire au même titre que le fonds d'emprunt, d'autre part le groupe que constituent les participantes lors d'une formation.

²⁷ Page d'accueil OFE, <http://www.femmesemploi.gc.ca/> page consultée le 11 Juin 2008

confiance en soi, l'isolement, la fragilité, le manque d'information et de réseau social, la conciliation travail-famille, la faible scolarité, la réalité des immigrantes, la précarité financière...

L'approche d'intervention à Option Femmes Emploi est axée sur l'andragogie, la thérapie du choix, sur des techniques d'impact, l'organisation apprenante et par compétences. L'intervention à Option Femmes Emploi s'étend sur deux volets : l'employabilité et l'entrepreneuriat.

- Volet employabilité : Service d'Aide à l'Emploi (SAE)

Ce service propose un programme d'orientation et de recherche d'emploi, en groupe ou en individuel. Il offre un accompagnement spécialisé pour les femmes qui s'engagent dans des emplois non traditionnels²⁸. Dans ce cadre, elle organise des activités de concertation régionales pour la diversification des choix professionnels et des tournées de sensibilisation auprès des écoles, des parents, des intervenants, des entreprises, etc.

- Volet entrepreneuriat : Programme de cercle d'emprunt

Le service entrepreneuriat au féminin que constitue le cercle d'emprunt est l'activité la plus représentative d'Option Femmes Emploi. Il comprend un accompagnement adapté aux femmes, en vue de maximiser la réussite de leur projet d'affaires.

Les services offerts sont : la valorisation des compétences entrepreneuriales, une formation théorique et pratique en ateliers en lien avec le démarrage d'une entreprise, l'accès au crédit communautaire, le soutien d'un réseau de pairs par l'entremise du cercle d'emprunt, le soutien technique de ressources spécialisées²⁹.

Option Femmes Emploi fournit également des services complémentaires aux femmes notamment une formation à l'informatique : Word, recherche sur Internet et un logiciel de comptabilité. A Option Femmes Emploi, le suivi des participantes est assuré par une équipe de professionnelles très dynamiques qui ont à cœur la mission la structure et partagent les mêmes valeurs de féminisme, d'empowerment, d'engagement, de coopération.

Fonctionnement

Nous allons essentiellement mettre en exergue ici le fonctionnement du cercle d'emprunt en raison de son originalité et de l'intérêt qu'il suscite chez les femmes entrepreneures. Le cercle d'emprunt est constitué par des participantes inscrites à une session de formation. La démarche formative au sein du cercle comporte trois étapes :

- La première étape est une série de sept ateliers portant sur le bilan des compétences entrepreneuriales. A travers ces ateliers, les participantes analysent leurs compétences et leur profil entrepreneurial.

²⁸ Les métiers non traditionnels sont les secteurs d'activités où sont représentées moins de 33% de femmes

²⁹ Rapport d'activité OFE 2007-2008

- La deuxième étape, quant à elle, est une série de neuf ateliers thématiques sur la gestion et le démarrage d'une entreprise. A partir de cette étape, la formation est plus axée sur le projet porté par la promotrice, le Cercle devient dès lors un incubateur de projets et de micro-entreprises.
- La troisième étape enfin est un suivi collectif et individuel. Le suivi individuel est assuré par la conseillère en démarrage d'entreprise pour la rédaction du plan d'affaires et la recherche de financement. Quant au suivi collectif, il est beaucoup plus basé sur des rencontres mensuelles des Cercles. Ces rencontres permettent de suivre l'évolution des projets de chaque participante et d'étudier les demandes de prêt.

L'autre aspect du cercle d'emprunt est l'accès au crédit. Une participante qui a fini de rédiger son plan d'affaires peut adresser une demande de prêt aux membres de son cercle d'emprunt. Après étude de la demande de prêt, le cercle d'emprunt l'affecte au comité de prêt qui est la dernière instance de décision. Les Cercles donnent accès au crédit sans exiger de garantie conventionnelle, ni d'endosseur.

3.2.2 Apprentissage par des travaux pratiques en lien avec le programme cercle d'emprunt : entrepreneuriat au féminin

Nous avons effectué notre stage sous la supervision de la conseillère en démarrage d'entreprise, Gwenaëlle ROUSSEAU. Durant ce stage, nous avons mené diverses activités en lien avec l'entrepreneuriat féminin. Nous pouvons citer :

La révision des documents.

Il y a :

- La préparation des Cercles d'emprunt automne 2008 : Nous avons amélioré le cahier de la conseillère, réorganisé le cahier de la participante et révisé le programme des ateliers.
- Préparation du cartable des membres du comité de prêt d'Option Femmes Emploi: Notre mission a été de réviser la procédure d'accès au crédit communautaire et de le soumettre au comité de prêt. Proposition qui a été acceptée. Nous avons ensuite conçu, réorganisé et classé des documents d'informations relatifs aux procédures et processus d'accès au crédit communautaire dans un cartable à l'intention des membres du comité de prêt.
- Analyse de plans d'affaires : Nous avons analysé et corrigé le plan d'affaires d'une promotrice dans le cadre d'un projet de création d'une entreprise de construction et de rénovation de maisons écologiques et énergétiques.
- Soutien à une participante pour son premier contrat : Nous avons analysé et aidé à la mise en œuvre du premier contrat de traiteur d'une participante.
- Activité réseautage – 5 @ Cercles : Sous la supervision de la conseillère en emploi, nous avons organisé et animé une activité de réseautage « 5 @ Cercles » qui a réuni toutes les anciennes participantes du programme cercle d'emprunt. Pendant cette journée, les participantes ont

effectué des ateliers en lien avec les trucs et astuces du réseautage. Nous avons en plus de cela fait un exposé qui a porté sur les principes du réseautage d'affaires.

Le montage d'un avant projet d'ORSEF

Nous avons pendant notre stage pour mandat de monter un avant-projet d'Organismes Régionaux de Soutien à l'Entrepreneuriat Féminin (ORSEF) qui pourrait être soumis par OFE pour abriter la section ORSEF prévue pour la région de l'Outaouais. La méthodologie empruntée pour le montage d'un tel avant-projet a été double. D'abord, nous avons procédé à une analyse des documents existants et ensuite, la collecte des données s'est faite par téléphone auprès de onze ORSEF dont un pas encore en activité ; sur les onze, il y a eu huit responsables d'ORSEF qui ont bien voulu nous répondre. Les données collectées (grille d'entrevue en annexe) ont été d'un grand apport pour la tâche qui nous a été assignée mais aussi d'un grand intérêt pour le résultat que nous serons amenés à proposer dans la mesure où l'ORSEF propose la même approche d'accompagnement des entrepreneures que notre projet professionnel (Voir chapitre 4).

Organismes à but non lucratif, les ORSEF aident les femmes à mettre sur pied leur propre entreprise dans leur région. Ils les orientent vers des secteurs d'activités novateurs et générateurs d'emplois, et leur offrent des services d'accompagnement, de soutien et de suivi. Ils facilitent aussi le réseautage et le « marrainage », et interviennent lorsque les entrepreneures n'obtiennent pas l'aide nécessaire auprès des institutions financières traditionnelles. Enfin, ils organisent plusieurs activités d'animation et de formation »³⁰.

Participation à des rencontres de comités internes

- Conseil d'administration d'OFE : Nous avons assisté à une réunion du conseil d'administration, Option Femmes Emploi. Elle nous a permise de rencontrer les membres du comité et de constater le rôle du conseil d'administration dans la gestion de l'organisation ;
- Comité de prêt : Nous avons participé à une réunion extraordinaire du comité de prêt. L'objectif de cette réunion était de défendre et faire adopter par les membres du comité de prêt le projet d'augmentation du montant des prêts et de création de compte séparé pour la gestion des fonds. Ce projet a été validé par la suite ;
- Réunion grande équipe : C'est une rencontre mensuelle de toutes les équipes : la table de gestion, l'équipe Service d'Aide à l'Emploi (SAE), l'équipe des métiers non traditionnels, l'équipe entrepreneuriat et l'équipe de soutien administratif. L'objectif de la rencontre était de faire ensemble un bilan des activités de l'année, de ressortir les défaillances et les bons coups, puis de fixer les objectifs pour la prochaine année ainsi que les améliorations à faire dans la gestion des affaires internes et externes de l'organisme.

³⁰ Page d'accueil du ministère du développement économique de l'innovation et de l'exportation <http://www.mdeie.gouv.qc.ca> consulté le 07janvier 2009

Nous avons participé à beaucoup d'autres réunions, assemblées générales et forums. Nous pouvons citer :

- Le forum des intervenants en entrepreneuriat régional ;
- La rencontre inter-cercles à Charlevoix ;
- L'assemblée générale annuelle du Réseau Québécois du Crédit Communautaire (RQCC).

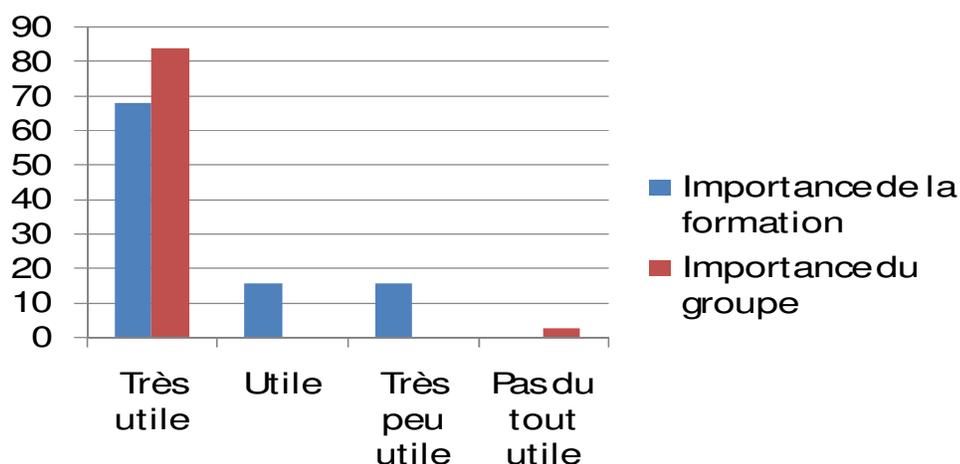
3.3 Résultat

Dans cette dernière partie, nous allons faire une analyse des données collectées. Ensuite, nous allons aborder les éléments transférables dans le contexte camerounais de l'entrepreneuriat féminin.

3.3.1 *Analyse des données*

Les données recueillies au niveau de notre recension des écrits (voir chapitre 2) nous ont permis de faire une revue des différents types de supports existants pour les entrepreneurs en phase de démarrage. Nous pouvons retenir au terme de ce travail que les institutions financières et l'Etat dans le cadre des politiques publiques et de la lutte contre la pauvreté ont toujours financé la création d'entreprises. Toutefois, la nécessité de former les entrepreneurs s'est fait ressentir comme une priorité pour un appui efficient. Dans l'intérêt des entrepreneurs, l'appui financier et l'appui technique aux entrepreneurs se sont avérés indissociables. C'est dans cette optique que notre intérêt s'est porté sur les IMF qui pourraient intervenir comme des incubateurs de micros entreprises. Notre revue de littérature a surtout mis en exergue la particularité de « la femme entrepreneure » pour laquelle un accompagnement spécifique doit être mis en place. La spécificité de cet accompagnement met l'accent sur une approche formative particulière. Le système de cercle d'emprunt développé par OFE, notre lieu de stage en est une illustration. C'est pour cela que nous avons mené pendant notre période de stage des enquêtes et des entretiens. Nous avons réalisé des entretiens auprès d'autres structures d'accompagnement, ce qui nous a permis d'évaluer l'importance de la formation des entrepreneurs pendant et après le démarrage de leur entreprise. Le questionnaire proposé aux promotrices avait quant à lui pour but d'évaluer l'importance de la formation et l'approche cercle d'emprunt pour les promotrices. La figure ci-dessous nous présente l'évaluation de l'adhésion des promotrices, principales bénéficiaires du programme. On constate aussi qu'au-delà de la formation reçue, l'approche cercle d'emprunt est très appréciée par celles-ci.

Figure 3 : Evaluation de l'approche formation dans le cercle d'emprunt



Auteur : Annie Esson Assoua

3.3.2 Une idée originale du support à l'entrepreneuriat féminin : éléments transférables au Cameroun

Notre collecte de données nous a donné l'opportunité de relever des éléments pertinents qui nous permettront d'étayer notre projet professionnel. Le résultat attendu dans le cadre de notre étude est la proposition d'un système d'accompagnement des entrepreneures au sein d'une IMF. Ce modèle d'accompagnement emprunte différents éléments à celui des cercles d'emprunt québécois.

- L'approche de groupe des cercles d'emprunt : La dynamique de groupe est un concept qui s'adapterait parfaitement au contexte des femmes entrepreneures camerounaises à cause de sa similitude avec le système de tontines ;
- L'accompagnement de proximité de la conseillère en démarrage qui met les promotrices en confiance ;
- L'approche formative qui permet à la promotrice d'acquérir des connaissances théoriques lui permettant de démarrer son activité. Cette approche s'appuie sur les méthodes d'andragogie et les outils adéquats de formation qui prennent en compte la spécificité de la femme entrepreneure, son niveau d'éducation, ses contraintes familiales, son souci de briser l'isolement.

Notre proposition consistera donc en un accompagnement de groupe favorisant l'interaction et en un accompagnement individuel selon l'évolution du projet. Les promotrices seront sélectionnées en fonction de critères préalablement établis. Le contenu du programme de formation prendra en compte le niveau intellectuel des promotrices et s'appuiera sur les méthodes d'andragogie. La programmation des séances de formation prendra en compte la disponibilité des femmes en insistant sur le concept de conciliation travail /famille.

CHAPITRE 4

PROPOSITION D'UN PROGRAMME DE FORMATION DES PROMOTRICES AU SEIN D'UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE

« Il y a des gens qui ressemblent aux livres. Ils s'installent en nous. Ils nous habitent et nous transforment. Ils prennent l'allure d'un pont d'or suspendu entre soi et soi-même. »

R. Houde

La proposition faite dans le cadre de notre étude est un programme de formation destiné aux promotrices de petites entreprises en phase de démarrage. Les avantages que présente ce service sont la validation de l'idée d'entreprise, la mise en valeur et le renforcement des capacités et des compétences entrepreneuriales, une formation théorique et pratique d'ateliers thématiques sur le démarrage d'une entreprise, un suivi dans la mise en place du projet, le soutien des pairs grâce au cercle d'emprunt, une garantie au microcrédit. Le programme proposé tire son originalité de son approche de formation spécifique destinée aux femmes et du cadre dans lequel il intervient. L'approche utilisée pour présenter cette partie de notre étude est celle dite de « méthode du cadre logique (MLC) »³¹. Cette partie de notre étude s'articulera autour d'une phase d'analyse qui déterminera la pertinence (4.1) la faisabilité (4.2) et la viabilité (4.3) de ce projet. Ensuite, nous présenterons le plan de formation (4.4).

4.1 Pertinence du projet

4.1.1 Contexte général du projet

Notre projet intervient dans un contexte camerounais de crise économique sur laquelle les programmes d'ajustements structurels n'ont eu aucun impact. Pendant ce temps, des cadres déflatés et les jeunes diplômés des universités ne cessent de grossir le nombre des chômeurs. C'est dans cette atmosphère qu'intervient au Cameroun la microfinance qui a favorisé un élan entrepreneurial de survie. On assiste surtout dans le secteur informel au développement de petites activités de biens et de services dont les femmes sont les principales précurseurs. Toutefois, on constatera que ces petites entreprises de femmes ont une durée de vie très limitée dans le temps à cause du manque de formation des promotrices. Celles-ci n'ont aucune connaissance des préalables à la création d'entreprises et des méthodes de gestion. On est donc face à un développement économique précaire. Et c'est dans le souci de contribuer efficacement à la lutte contre cette précarité qu'est élaboré notre projet. Il est un programme de formation qui interviendra comme un service ou un produit au sein de l'institution de

³¹ La MLC est une méthode proposée par Kari ÖRTENGREN, qui propose une approche large du cadre logique, unités des méthodes, janvier 2003 publié par l'Agence Suédoise de Coopération Internationale au Développement, 27pages

microfinance, comme le sont le crédit, l'épargne et le transfert d'argent. Ce programme est un préalable à l'accès au crédit. Une analyse de l'environnement interne et externe de notre projet nous permettra de mieux situer son contexte.

Tableau 4 : Analyse SWOT du programme

Forces	faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • garantie de crédit • Meilleur suivi du crédit • Augmentation du taux de remboursement des crédits • Augmentation du nombre de clients (épargne et crédit) • Renforcement des capacités des promotrices 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvais choix de l'accompagnateur ou l'accompagnatrice • Effectif pléthorique • difficulté de financement du programme
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Avantage différentiel, innovateur ; dans le contexte camerounais • Clientèle disponible • Développement de l'entrepreneuriat féminin • Taux élevé de faillite dans les petites entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Lutte d'influence au sein de l'IMF • Mauvaise gestion du système d'information • Coût du service • Subventions inexistantes • Niveau intellectuel bas des promotrices • La peur d'entreprendre et de confier son idée de projet, les aprioris • Le rejet de l'échec

Source : Annie Essou Assoua

4.1.2 Analyse des parties concernées

Les parties concernées par notre projet sont : les bénéficiaires, les personnes en charge du projet, et l'équipe dirigeante.

- Les bénéficiaires

Dans le cadre de notre projet, il existe deux types de bénéficiaires :

- les bénéficiaires directs qui sont les promotrices de petites entreprises clientes de l'IMF. Ces femmes seront essentiellement des épargnantes dans la mesure où, la formation s'adresse aux promotrices en phase de démarrage. En effet, l'épargne représente l'une des principales sources de financement dans la création d'activité de femmes au Cameroun. Cette épargne constitue une grande partie du fonds de roulement ou d'investissement. On a ainsi la certitude de s'adresser à des femmes qui ont une forte envie de se lancer en affaire. L'intérêt de cette formation pour les femmes est qu'elle leur apporterait une certaine crédibilité auprès des IMF, donc une accessibilité au crédit. Elle leur permettra donc d'entreprendre dans des créneaux novateurs, d'éviter le mimétisme qui conduit à une saturation du marché, l'accès à l'information, la création d'activités pérennes et une meilleure gestion de celles-ci, une meilleure gestion de la croissance et surtout une grande confiance en leur potentiel entrepreneurial.
- Les bénéficiaires indirectes de cette formation sont les IMF (dans lesquels le programme est inséré). Celles-ci se doteront ainsi d'un service novateur pour sa clientèle de promotrices, d'une

garantie pour l'octroi du crédit, d'une augmentation de sa clientèle. Comme autres bénéficiaires indirectes de ce programme, on a les familles qui bénéficieront des revenus de l'entreprise désormais en croissance grâce à la formation, les personnes qui se feront recruter dans ces entreprises et l'économie camerounaise en général.

- Les porteurs du projet

Les porteurs du projet sont ceux qui interviennent dans la mise en œuvre du programme. En ce qui concerne la formation, le programme aura donc pour principal acteur un spécialiste de l'accompagnement. La prise en compte du critère « femmes entrepreneures » est importante dans le choix de l'accompagnateur parce que c'est le détail qui fait la spécificité du programme. L'objectif n'est pas de faire de ces promotrices des spécialistes en gestion, mais plutôt d'adapter les notions de gestion à leurs réalités. Il est important de signaler que le programme peut, par contre, bénéficier de l'expertise interne selon la thématique du programme. Les autres personnes impliquées dans la réalisation du programme sont les membres du comité de prêt dans la mesure où le comité de prêt ou la commission de prêt devrait prendre en compte les données de la formation dans l'analyse des demandes de crédit. L'accompagnateur ou l'accompagnatrice devra inévitablement siéger à ce comité, sans toutefois avoir le droit de vote.

- Les décideurs et bailleurs de fonds

Dans le cadre d'une IMF, les décideurs et les bailleurs de fonds se déterminent en fonction du type d'IMF dans lequel va s'implanter le programme. S'il s'agit d'une coopérative, les membres sont en même temps les bénéficiaires directs du programme et les décideurs. Dans ce cadre précis, la mise en place du programme est plus évidente.

Dans les IMF de type société anonyme, les décideurs et bailleurs de fonds sont les organes de gestion à savoir le conseil d'administration et la présidence-direction générale. Dans un tel cadre, la situation pourrait devenir un peu plus difficile dans la mesure où cela requiert l'aval des actionnaires à travers l'assemblée générale ; la rentabilité financière du projet doit être prouvée.

4.1.3 *Analyse de problèmes*

L'analyse des problèmes nous permet de faire une étude approfondie de notre problématique. Elle nous permet de répondre aux interrogations suivantes : Quel est le principal problème que le programme de formation entend résoudre ? Quelles sont les causes profondes à l'origine du problème ? Qu'est-ce qui empêche les parties de résoudre ce problème ?

Le programme de formation que nous proposons veut résoudre le problème relatif au manque de formation des promotrices clientes des IMF, par le biais d'ateliers de formation. Les causes identifiées à ce problème sont le manque de confiance des promotrices en leur potentiel entrepreneurial, l'ignorance des préalables à la création d'entreprise, la mauvaise gestion du crédit ; la conséquence de tout ceci étant la pratique récurrente de la cavalerie financière par les promotrices, parce que les

activités ne sont pas assez rentables pour rembourser le crédit contracté. On constate aussi un certain climat de méfiance, les IMF qui n'octroient plus de crédit aux femmes bien que celles-ci constituent la clientèle épargnante. En conclusion, les femmes empruntent difficilement aux IMF. L'arbre des problèmes nous permettra de présenter dans les détails les causes et les effets du problème.

4.1.4 Formulation des objectifs

La démarche, ici, est de formuler et d'analyser les objectifs que souhaite atteindre le programme proposé. Nous avons un objectif global qui est de contribuer au développement de l'entrepreneuriat féminin. Cet objectif est celui qui sous-tend nos actions, mais il ne peut être atteignable que par la combinaison de plusieurs projets et actions. Dans le but d'atteindre cet objectif global, nous avons des objectifs spécifiques :

Le premier objectif spécifique du programme est de rendre disponible et accessible un service de formation aux promotrices des petites entreprises. Le second objectif spécifique est de renforcer les capacités des IMF par le service d'aide aux entreprises. Le troisième et dernier objectif spécifique consiste à augmenter le taux de remboursement des crédits et assurer un meilleur suivi de ceux-ci.

4.2 Faisabilité du projet

La faisabilité de notre projet s'articule autour de la planification des activités à mener, de la programmation des ressources dont on aura besoin et à la détermination d'indicateurs de mesure des objectifs.

4.2.1 Planification des activités

La planification des activités découle d'une analyse des problèmes et des objectifs. Le programme interviendra au niveau des agences à cause de leur proximité avec les principaux bénéficiaires. Dans une institution de microfinance ayant plusieurs agences, il faudrait adopter une approche par projet pilote afin de s'adapter aux réalités de chaque agence.

1. Réunion de présentation du projet
 - Au niveau de la direction générale : Au conseil d'administration, au PDG et/ou au Directeur Général,
 - Au niveau de la direction générale : Aux différents chefs de services et chefs d'agence
2. Insertion du programme au niveau de l'Institution
 - Réorganisation des activités au niveau de l'agence,
 - Présentation du programme au personnel.
3. Recrutement de l'animatrice/animateur qui doit être fait sur la base des connaissances des méthodes andragogiques, de la prise en compte du niveau intellectuel des promotrices et de leurs spécificités de femmes entrepreneures et mères de familles.

4. Réunion de préparation de la campagne publicitaire, briefing des commerciaux et des responsables de medias ciblés.
5. Lancement de la campagne de sensibilisation des clients, dans les médias audiovisuels à grande audience (notamment les émissions suivies par le public de la classe moyenne, les radios communautaires etc.), de distribution de tracts par les commerciaux dans les marchés, les salons de coiffure, les ateliers de couture et autres lieux publics dans le même périmètre que l'agence pilote.
6. Organisation de la session de formation.
 - Aménagement de la salle de formation, la salle informatique et l'annexe : elles doivent être aménagées de manière conviviale. La pièce principale, plus spacieuse, sera la salle de cours, les deux autres salles serviront d'atelier informatique et de crèche pour les mamans n'ayant pas de gardienne pour leurs jeunes enfants.
7. Etude préliminaire du suivi du crédit et de l'état socioéconomique des participantes.
8. Session d'information avec les participantes, présentation du programme de formation, distribution du planning et horaires de cours et inscriptions au programme.
9. Début du programme de formation
10. Ateliers de formation en informatique
11. Mise en place du comité de prêt pour l'étude des demandes de crédit

4.2.2 *Planification des ressources*

Elle concerne toutes les ressources liées au programme de la formation. Elle est étroitement liée aux activités ci-dessus définies. Le fait que le programme s'insère dans une structure de microfinance diminue considérablement le nombre de ressources humaines employées.

- Au niveau de l'agence qui est le lieu où la formation se déroulera, l'unique ressource dont on aura besoin est l'accompagnateur/trice ou l'animateur/trice qui sera chargé de la formation et du suivi. Un seul formateur est suffisant pour couvrir l'ensemble du programme dans la mesure où le contenu de la formation s'adresse aux promotrices de TPE, l'apprentissage sera basique. Pour un meilleur suivi des participantes, le programme ne recevra pas plus de dix participantes.
- Au niveau de la direction générale, on aura le comité de prêt, qui est une entité déjà installée dans le service du crédit pour lequel aucune ressource supplémentaire n'est nécessaire.

En ce qui concerne les ressources financières :

- L'institution de microfinance supporte les charges de salaire de l'accompagnateur/trice, l'aménagement de son bureau, de la salle de formation et de son annexe. Il s'agit d'un investissement à long terme. En supportant le coût de la formation, l'institution tire un intérêt évident car il s'agit d'une stratégie marketing pour attirer plus de clientèle et aussi un service qui permettra aux femmes de rentabiliser le crédit pour un meilleur remboursement. La répartition des charges financières sera présentée en détail dans le plan financier du projet.

4.2.3 Indicateurs de la mesure de réalisation des objectifs

Les indicateurs de mesure des objectifs permettent d'évaluer les résultats obtenus, de déterminer si les objectifs fixés ont été atteints. Dans le cadre de notre projet, une étude préliminaire de l'état du suivi des crédits et de la situation économique et sociale des promotrices devrait être menée. Nos indicateurs sont étroitement liés aux objectifs préalablement fixés :

- Le nombre de participantes inscrites permettra de déterminer la disponibilité et l'accessibilité du programme ;
- Le nombre de crédits octroyés aux participantes et le nombre d'entreprises créées deux mois après la formation indiquent l'objectif de renforcer les capacités des promotrices ;
- L'état du suivi du remboursement permet de définir la capacité de gestion des promotrices ;
- La situation économique et sociale des promotrices trois ans après la formation permettra de déterminer l'atteinte de l'objectif global. Dans ce cas précis, une enquête minutieuse est requise dans la mesure où plusieurs éléments peuvent influencer cette situation socio économique. Les promotrices n'évoluent pas en groupe isolé.

4.3 Viabilité du projet

4.3.1 Conditions préalables à la réalisation du projet

Il s'agit ici d'une analyse d'hypothèses qui ont une influence sur le projet. On a d'une part des hypothèses qui sont des situations sur lesquelles le projet n'a aucune influence directe, il s'agit par exemple de la situation institutionnelle du pays. D'autre part, on a des préalables que le programme peut fixer pour sa réalisation.

- Hypothèses liées à la situation institutionnelle

Tout projet intervient dans un contexte économique, politique et social précis. Il dépend ainsi des normes et politiques préétablies. Le projet se trouve donc subordonné à des conditions plus ou moins avantageuses. Dans le cadre de notre programme, la situation institutionnelle fait office de norme et de réglementation dans la mesure où le programme intervient au sein de l'institution.

- Hypothèses liées directement à la mise en place du programme dans une agence :
 - Que plus de 50% de la clientèle épargnante soit des femmes ;
 - Que moins de 50% de cette clientèle n'ait pas accès au crédit ;
 - Que l'agence soit dans une région propice à l'entrepreneuriat (étude de marché préalable)

Ces indicateurs sont des bases qui permettront la réalisation du projet et par la suite d'évaluer les impacts du programme.

4.3.2 Analyse des risques

L'analyse de risques nous permet d'identifier les éléments qui pourraient freiner ou arrêter la mise en place de notre programme. Les facteurs de risques sont soit internes, soit externes au projet :

- Les facteurs de risques internes

Le manque de minutie dans le choix de l'accompagnateur ou de l'accompagnatrice reste le plus grand risque lié à ce projet, car il aura un impact considérable sur le résultat attendu. La mauvaise gestion des inscriptions au programme peut conduire à un effectif pléthorique, difficile à gérer pour un seul accompagnateur.

- Les facteurs de risques externes

En s'inspirant de l'analyse (forces et faiblesses, opportunités et menace) SWOT du programme, l'on peut déterminer comme risques externes au projet, la difficulté d'insertion du programme dans la structure de microfinance, une lutte d'influence avec le service du crédit, un gel du système d'information. Certains risques peuvent exister sans toutefois empêcher la mise en place du programme. Le risque le plus important reste le financement du programme de formation, sur qui pèse le coût de la formation ?

4.3.3 Cadre logique et plan financier

Le cadre logique et le plan financier nous permettent de mieux cerner la viabilité de notre programme. Ceci par la planification de notre intervention.

Tableau 5: Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global	Contribuer au développement de l'entrepreneuriat féminin	100% de femmes chefs d'entreprise	Rapports de la chambre de commerce	Volonté politique de promouvoir l'entrepreneuriat
Objectif spécifique	Renforcer les capacités des promotrices	-50% de promotrices sont formées - croissance de crédits aux promotrices -100% de taux de remboursement des bénéficiaires du programme	-Statistiques sur le plan national - Rapports du service du crédit	-Une grande participation des femmes -Le choix judicieux du formateur
Résultats	- Des petites entreprises de femmes créées - Augmentation du taux de remboursement des crédits	-Nombre d'entreprises créées -Nombre de prêts contractés	- statistiques sur le terrain -Rapports du service du crédit	Un environnement favorable à la création d'entreprise
Activité 1	Présentation du programme	Mobilisation des ressources	-Compte rendu des rencontres	Bonne gestion du système d'information
Activité 2	Insertion du programme au niveau de l'IMF.	Réorganisation de l'organigramme	Notes de service	Adhésion de tout le personnel
	Recrutement de	Mobilisation de la direction	Note de service du DRH	Ressources

Activité 3	l'animatrice/animateur	des ressources humaines		qualifiées
Activité 4	Lancement de la campagne sensibilisation des clientes	Mobilisation du service marketing	Affiches, annonces, etc.	Efficacité de la campagne de sensibilisation
Activité 5	Organisation de la session d'information	Nombre de clientes inscrites	Rapports d'activités	Adhésion des promotrices
Activité 6	Début du programme de formation	Nombre de clientes présentes	fiches de présence	Achèvement activités 3, 4 et 5
Activité 7	Ajustement du comité de prêt et des procédures pour l'étude des demandes de crédit	Mise en place d'un nouveau comité et de nouvelles procédures	Procédures de prêt	Bonne cohésion du service de formation et du service du crédit
Intrants/Moyens	Ressources humaines - l'accompagnatrice/teur - Membres du comité de prêt Ressources financières -Financement de l'IMF	Présence effective pendant l'activité	Fiches de paye Procès verbaux du comité	Disponibilité des ressources
		Flux des transactions financières	Rapports financiers	

Source : Annie Esson Assoua

Plan financier

Le plan financier de notre projet s'analyse en termes de besoins pour la mise en place de notre programme. La source du financement est l'IMF, celle-ci pourra bénéficier des subventions disponibles dans le cadre de ce type de programme. Le coût du projet est constitué des frais au démarrage et des frais d'exploitation. Le tableau ci-dessous nous présente les détails du coût total de notre projet.

Tableau 6: Budget de mise en œuvre du programme de formation

Frais de démarrage	Montants
Aménagement des locaux 3 pièces	1.000 000 F CFA
Achats 6 ordinateurs	3.500 000 F CFA
Publicité et promotion	500 000 F CFA
Fourniture de bureau	1.000 000 F CFA
Total partiel	6.000 000 F CFA
Frais d'exploitation (mensuels)	Montants
Salaires mensuels	700 000 F CFA
Electricité	100 000 F CFA
Téléphone	200 000 F CFA
Frais de représentation	400 000 F CFA
Total	1000 000 F CFA
Total général	8.400 000 F CFA

Source : Annie Esson Assoua

4.4 Programme de formation

4.4.1 Présentation du programme

Le programme proposé qui est un ensemble d'ateliers de formation se présente sous forme d'ateliers. L'approche utilisée comprend les points suivants:

- La session d'information

Elle est un préalable au démarrage de la formation. C'est une journée organisée dans la salle de formation. Pendant cette journée les femmes peuvent s'informer sur le programme de formation (les objectifs) et remplir le dossier d'inscription. Le dossier d'inscription permet aussi de définir l'éligibilité des participantes par rapport au programme (qui n'est pas un programme d'alphabétisation). Ainsi pour être éligible au programme, la promotrice doit avoir :

- Le niveau du Brevet d'Etudes du Premier Cycle (BEPC) ;
- Une aptitude en lien avec le projet d'entreprise ;
- Une ébauche de projet ;
- Une fiche de coordonnées.

- La formation en groupe

C'est l'approche des cercles d'emprunt inspirés du système canadien du crédit communautaire. Chaque groupe ou cercle de soutien est composé de 15 promotrices. La formation sera dispensée pendant 3 semaines, les participantes ont une semaine de travail personnel pour achever la rédaction de leur projet.

A la première séance, les participantes constituent un groupe auquel elles attribuent un nom : c'est le cercle de soutien. Tout le long de la formation, elles s'identifieront au groupe ; celui-ci constituera leur premier réseau et surtout un lieu de discussion et de soutien. La formation se fait sous forme d'ateliers pratiques, de découpage, de montage et de jeux afin de mieux comprendre les thèmes présentés.

- Rencontre de supervision et d'intervention individuelle

En plus de la formation en groupe, les promotrices sont accompagnées de façon individuelle. Ce qui permet de développer un climat de confiance avec l'animatrice/ l'animateur. Cet accompagnement individuel permet aussi de suivre l'avancé du projet de chaque participante.

- Activité réseautage

A la fin de la formation, les participantes se retrouvent pour resauter. C'est un soutien global dans la démarche. Au fil des années, cette activité devient très importante pour les participantes dans la mesure où les anciennes participantes qui ont déjà démarré sont de bons conseils et de potentiels mentors. La participation de femmes entrepreneurs de renommée est de mise.

4.4.2 Plan de formation

Le programme de formation est divisé en deux parties : la première partie porte sur le bilan de compétences et la seconde, sur les ateliers thématiques en lien avec la création d'entreprise. Les ateliers de formation sont soutenus par des tests d'évaluation, des activités pratiques, un cahier de l'accompagnateur/

l'accompagnatrice qui est un outil de la formation comportant les textes et exercices et un cahier de la participante.

1^{ère} partie : Bilan des compétences entrepreneuriales

Cette première partie est concentrée sur la personne de la promotrice ; c'est une analyse psychologique des ses attentes, ses appréhensions, ses motivations et sa confiance en elle. Les objectifs fixés sont de permettre à la participante de :

- 1) Avoir une vision réaliste de son projet ;
- 2) Mesurer sa capacité à mener son projet à terme (démarrage) ;
- 3) Identifier les forces et les limites de son profil et éclairer ses facteurs de motivation ;
- 4) Elaborer un plan d'action.

2^e partie : Ateliers thématiques sur le démarrage d'entreprise

Cette seconde partie met l'accent sur le projet proprement dit. Les participantes apprennent quelques notions de gestion et surtout elles font de leurs projets des cas pratiques. Les objectifs des ateliers thématiques sont de permettre à la participante de :

- 1) Faire une étude de marché ;
- 2) Connaître les formes juridiques et la fiscalité y afférentes ;
- 3) Monter le plan d'affaire.

4.4.3 Contenu des ateliers

Jour 1 : mise en place du cercle de soutien

Ce premier atelier permettra aux participantes de mettre en place leur cercle de soutien. Les participantes établiront ensemble les normes de fonctionnement du cercle qu'elles s'engageront à respecter. Les exercices sur les moyens d'existences durables (MED) et Ma vision «Moi et mon projet» clôtureront ce premier atelier.

Jour 2 : La théorie du choix

L'atelier sur la théorie du choix permettra aux participantes à travers les exercices pratiques à mieux se connaître et à adopter des attitudes positives. Cet atelier permet de développer l'aptitude à entreprendre.

Jour 3 : Enjeux et démarrage

L'atelier « enjeux et démarrage » permet aux participantes de réfléchir aux enjeux liés au démarrage d'un projet d'entreprise. On traitera des défis d'être femme et entrepreneure. Il permettra de mesurer la motivation des participantes et la vision qui sous-tend leur projet. Les composantes du Plan d'Affaires ainsi que ses différentes utilités seront relevées.

Jour 4 : Profils d'entrepreneure

Les participantes passeront des tests qui leur permettront de faire l'inventaire de leurs compétences génériques et leur profil entrepreneurial. Ceci leur permettra d'identifier et de prendre conscience de leurs forces et faiblesses et ainsi, de mesurer leur capacité à mener à bien leur projet d'entreprise.

Jour 5 : Compétences techniques

Les participantes feront l'inventaire de leurs compétences techniques, leurs aptitudes en lien avec leur projet d'entreprise.

Jour 6 : Plan d'action

Dans cet atelier, les participantes vont procéder à la synthèse de leurs compétences clés qui vont concourir à la réalisation de leur projet d'entreprise. Elles vont élaborer les grandes lignes de leur plan d'action (objectif et étapes de réalisation).

Jour 7 : Rencontre individuelle

Jour 8 : Ateliers de formation en informatique

Cette journée permettra à l'accompagnateur / l'accompagnatrice de discuter avec les participantes de leur plan d'action

Jour 9 : Description du projet et formes juridiques

Cet atelier permettra aux participantes de rédiger leur plan d'affaire. Les promotrices seront entretenues sur les différentes formes juridiques des entreprises, les réglementations liées à la création d'entreprise et les implications fiscales auxquelles s'engagent les entreprises.

Jour 10 : Étude du marché

Cet atelier permet aux participantes de mieux cerner le marché sur lequel elles veulent évoluer. Elles se familiariseront avec les notions de marché cible, d'offre et de la demande. Elles apprendront à se renseigner sur les tendances du marché cible.

Jour 11 : Marketing et commercialisation

Cet atelier apprend aux participantes quelques notions de marketing. On approfondit les concepts de positionnement et de publicité. Les participantes vont aussi apprendre à élaborer un plan de commercialisation.

Jour 12 : Gestion et planification des opérations

Cet atelier permet aux participantes de mieux contrôler les étapes de production des biens et services, et de planifier les ressources nécessaires pour la réalisation des opérations. Quelques notions de calculs des coûts leur seront apprises.

Jour 13: États financiers et comptabilité

A travers cet atelier, les participantes pourront acquérir quelques notions de comptabilité et avoir une idée sur l'utilité des états financiers. L'objectif ici n'est pas de faire des promotrices des comptables. Elles apprendront le strict minimum qui leur permettra de calculer les dépenses nécessaires au démarrage de leur entreprise et de préparer un bilan d'ouverture.

Jour 14 : Révision et plan d'action

Pendant cet atelier, les participantes feront une révision de tous les thèmes en lien avec les différentes sections du plan d'affaires. Elles devront aussi achever leur plan d'action. Cette étape de la formation

est un travail personnel des participantes qui ont une semaine pour achever leur plan d'affaire et le plan d'action.

Jour X : Séance de présentations des projets

Les participantes présenteront leur projet devant le groupe. Cela leur permettra de se pratiquer car elles sont appelées à présenter le projet devant le comité de prêt pour une demande de crédit. Vu que le programme est conçu pour le démarrage de petites entreprises, les ateliers se feront plus pratiques.

Tableau 7: Tableau récapitulatif du bilan de compétences entrepreneuriales

Jours	Thèmes
Jour 1	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil (la programmation horaire se fera en fonction de la disponibilité des participantes) • Normes de groupe et engagement • Qu'est-ce qu'un Cercle de soutien ? • Exercice des Moyens d'existences durables (MED) • Vision « Moi et mon projet »
Jour 2	<ul style="list-style-type: none"> • La théorie du choix <ul style="list-style-type: none"> -Les composantes du comportement -Vos besoins - votre équilibre (Connaissance de soi) -Vers une réussite
Jour 3	<ul style="list-style-type: none"> • Enjeux et démarrage <ul style="list-style-type: none"> -Gestion des risques et des changements -Défis d'être une femme et entrepreneure -Profil des femmes entrepreneures -Vos motivations et vos valeurs -Conciliation famille /travail
Jour 4	<ul style="list-style-type: none"> • Votre Profil d'entrepreneure (Test d'autoévaluation) <ul style="list-style-type: none"> -Compétences génériques -Le plan d'affaires (ses composantes et ses utilités) -Mission et vision de votre entreprise
Jour 5	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences techniques <ul style="list-style-type: none"> -Le CV par compétences - Marketing de soi
Jour 6	<ul style="list-style-type: none"> • Synthèse des compétences clés pour la réalisation de votre projet <ul style="list-style-type: none"> -Mon plan d'action
Jour 7	Rencontres individuelles (1h) - obligatoire

Source : Inspiré du programme de formation OFE et de notre expérience dans une IMF

Tableau 8: Tableau récapitulatif des ateliers thématiques sur le démarrage d'entreprises

Jours	Thèmes
Jour 8	Atelier de formation en informatique
Jour 9	<ul style="list-style-type: none"> • Description du projet d'entreprise • Les objectifs de votre entreprise à court, moyen et long terme • Vos ressources stratégiques (votre réseau) • Les formes juridiques d'entreprise et implications fiscales
Jour 10	<ul style="list-style-type: none"> • L'étude du marché
Jour 11	<ul style="list-style-type: none"> • Le Marketing et la commercialisation
Jour 12	<ul style="list-style-type: none"> • Planification des ressources matérielles et humaines • Processus et capacités de production • Gestion des opérations
Jour 13	<ul style="list-style-type: none"> • États financiers et comptabilité de gestion
Jour 14	<ul style="list-style-type: none"> • Révision générale - Le plan d'affaires • Plan d'action du démarrage (calendrier des étapes) • Explications sur la procédure de prêt, incitatifs et pénalités
Jour X	<ul style="list-style-type: none"> • Séances de présentation des projets au cercle de soutien

Source : Inspiré du programme de formation OFE et de notre expérience dans une IMF

4.4.4 Accès au financement

Une fois que la participante a suivi les ateliers de formation et monté son projet, elle est autorisée à le déposer auprès de l'animateur/trice accompagné d'une demande de crédit. Celle-ci le transmettra au comité de prêt pour le financement. La promotrice sera donc invitée à défendre son projet auprès du comité de prêt. Le dépôt de la demande de prêt dépend du degré d'avancement de la rédaction du plan d'affaire de la participante. Le cercle de soutien n'est pas solidairement responsable des différents crédits contractés.

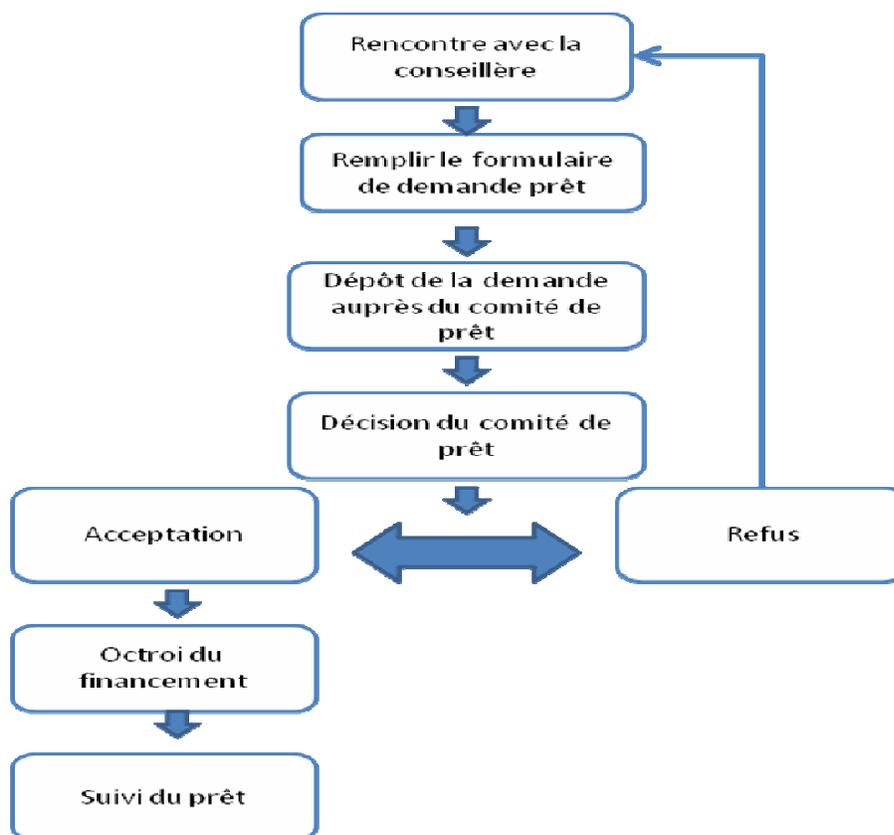
- Le comité de prêt

Le comité de prêt est une entité préexistante au niveau du service du crédit. La composition de ce comité se fera en collaboration avec ledit service. L'intervention d'un expert pourrait être requise en fonction du montant et du type de projet présenté. Le comité sera ainsi composé du :

- Directeur Général ;
- Chef de service du crédit ;
- L'accompagnateur/ l'accompagnatrice.

Le comité de prêt ainsi constitué aura pour rôle d'étudier les demandes de crédit des participantes. Ces demandes de crédit lui sont envoyées une semaine à l'avance pour étude. Il a le pouvoir d'accepter ou de refuser une demande de financement. L'animatrice assiste au comité de prêt en vue d'apporter des éclaircissements sur les différents projets et soutenir les participantes ; elle n'a pas droit de vote. Si le comité trouve qu'un prêt est trop risqué, il a le pouvoir de renvoyer avec recommandations la demande à la conseillère en vue d'y apporter des corrections. La demande de prêt doit revenir au comité de prêt pour être entérinée de nouveau. Les règles relatives au suivi des prêts dépendent du service du crédit.

Figure 4 : Procédure d'octroi du microcrédit



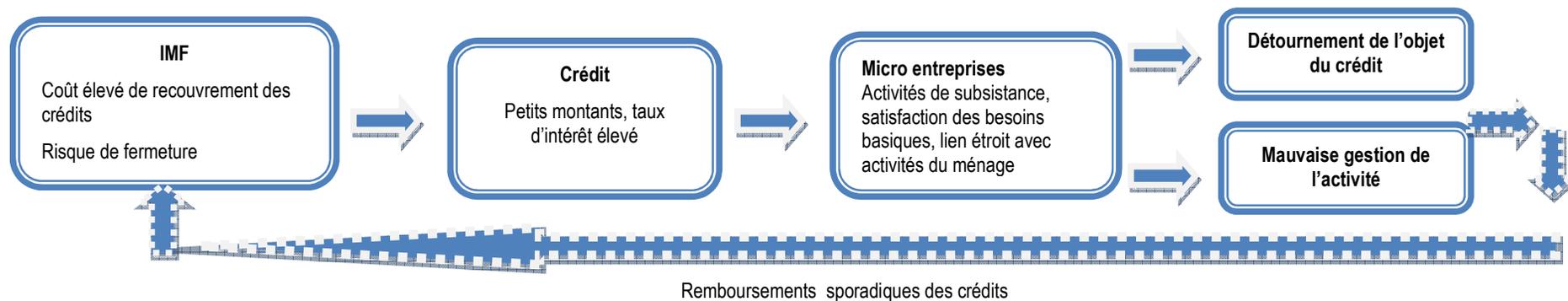
Source : Inspiré de la procédure de prêt d'option Femmes Emplois (OFE) 2008

En somme, le programme tel que conçu va contribuer à la lutte contre la pauvreté, en particulier au soutien à l'entrepreneuriat féminin. Ce support à l'entrepreneuriat incitera à la création d'entreprises qui seront désormais mieux montées et bien gérées par des promotrices formées aux techniques de gestion, de marketing, de communication, d'étude du marché...à travers le programme décliné tout au long de ce chapitre.

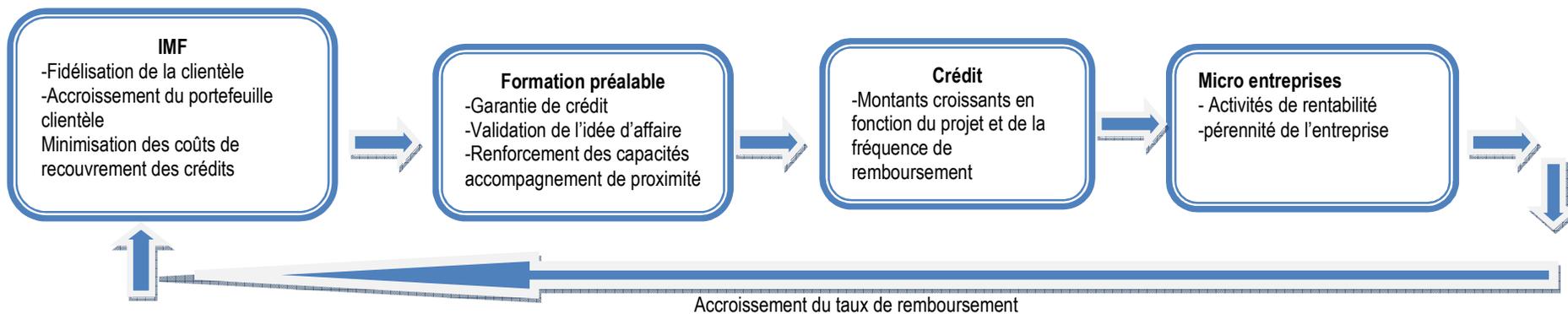
Il est à noter aussi que les IMF, en adoptant ce programme, ont tout à gagner dans la mesure où cela leur permettra de fidéliser la clientèle existante et d'attirer de potentielles clientes. Cela les aidera ensuite à augmenter les taux de remboursement des crédits car les femmes entrepreneures bénéficiaires pourraient rentabiliser leurs crédits.

Figure 5 : Impacts de la formation

Situation d'un financement sans programme de formation



Situation d'un financement avec programme de formation



CONCLUSION

Dans le cadre de cette étude, notre objectif principal est de trouver un moyen de contribuer au développement de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun. L'étude du contexte camerounais du support à l'entrepreneuriat féminin nous a démontré le lien de complémentarité qui existe et a toujours existé entre les institutions de microfinance et les femmes. On constate néanmoins dans la même analyse que les promotrices des petites entreprises au Cameroun ont des carences, et souffrent de manque ou d'inadéquation de support. C'est dans cette optique qu'on s'est posé la question de savoir comment les IMF pourraient-elles supporter l'entrepreneuriat féminin ?

Tout au long de notre démarche, l'analyse de la revue de littérature et le stage pratique au Canada nous ont permis une collecte de données très importantes. La période de stage a été très enrichissante pour nous, car elle nous a permis d'avoir un prototype de programme de formation, de l'appliquer et d'en évaluer les impacts. Toutefois, il est important de soulever ici que la disponibilité de données de terrain du Cameroun nous aurait aidées à mieux définir l'intérêt des promotrices pour un tel service. Nous nous sommes donc limitées à une évaluation de la satisfaction des promotrices québécoises soumises à un programme similaire et à notre expérience antérieure dans une IMF qui finançait des promotrices des petites entreprises. La proposition qui ressort de notre démarche est un programme de formation des promotrices au sein d'une institution de microfinance. Cette approche est un préalable à l'octroi du crédit. Ce programme de formation constitue une proposition qui selon nous contribuera efficacement au développement de l'entrepreneuriat féminin. L'Etat camerounais se doit d'investir dans la formation des entrepreneurs et des femmes entrepreneures en particulier, car celles-ci représentent la majorité des petites entreprises du secteur informel.

Apporter une formation à ces femmes permettrait une meilleure gestion et la croissance des activités. La croissance des micros entreprises obligerait celles-ci à entrer dans la formalité, situation qui profiterait au premier chef à l'Etat, en termes de taxes fiscales. L'Etat camerounais se doit de stimuler l'esprit entrepreneurial des jeunes depuis les écoles afin qu'entreprendre soit un choix de carrière. C'est cette démarche qui a guidé la Commission Européenne (2004, p.5) qui encourage l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les écoles. Pour cette Commission, « la stimulation de l'esprit d'entreprise est l'une des conditions essentielles de la création d'emplois, de l'accroissement de la compétitivité et de la croissance économique ». On pourrait dire avec Paul Arthur Fortin, (2004, avant propos)³²qu'une « société qui désire plus d'entrepreneurs pour assurer sa survie et sa croissance à long terme, doit travailler à développer d'abord la culture entrepreneuriale dans son milieu ».

³² Culture entrepreneuriale un antidote contre la pauvreté, conférence présentée par Paul Arthur Fortin destinée aux leaders et décideurs Sénégalais, 2004

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BALLEREAU, Valérie. « Essai de questionnement de l'entrepreneuriat au féminin par le prisme de l'analyse proxémique des TPE/PME », HEC, 2008, 12p.
- BLONDEAU Nicholas. « La microfinance un outil de développement durable », dans *Revue Etudes*, 2006, pp188-198.
- BOTZUNG, Michel et GRET. « Dispositifs d'appui et financement de la petite entreprise », dans *Revue Tiers Monde*, n°145, Paris, Tome XXXVII, janvier-mars 1996, 15p.
- BOTZUNG, Michel et GRET. « Traverse N°2 ; Dispositifs d'appui aux petites entreprises en Afrique : évolution historique et défis actuels », Edition du GRET, avril 1998, 14p.
- COMMISSION EUROPEENNE. « Vers la création d'une culture entrepreneuriale : promouvoir des attitudes et des compétences entrepreneuriales au travers de l'éducation, guides de bonnes pratiques. » dans *Office des publications officielles des communautés européennes*, 2004, 50p.
- DUVERT, Régis *et al* « l'appui à la création d'entreprise ou d'activités à partir de quelques expérience en Rhône-Alpes » *Direction régionale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle*, 2002, 107 p
- Etudes OCDE 2004, « Promouvoir les PME pour œuvrer au développement : Chapitre 2, renforcer la compétitivité des MPE des pays en transition et en développement. », dans *revue de l'OCDE sur le développement*, n°5, février 2004, p47-76.
- FAYOLLE, Alain. « Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : une recherche sur les perception des uns et des autres. » Rapport du Centre d'études et de recherches appliquées à la gestion, Grenoble, France, 2002, pp138 - 152.
- FERRARY, Michel. « Microfinance et lutte contre l'exclusion : du contrat formel de financement au contrat implicite de socialisation. » dans *Revue Sociologies Pratiques*, n° 13, février 2006, p. 61-76.
- INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE. *Enquête sur l'emploi et le secteur informel au Cameroun en 2005 : phase II enquête sur le secteur informel, résumé exécutif*, février 2006, 10 p.
- MELIANI Mohamed Badi. « Le choix de l'accompagnement dans la petite entreprise en démarrage. » dans *documents de recherche du laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation*, n° 158, juillet 2007, 24 p.
- MINISTERE DE LA CONDITION FEMININE. *Réflexion sur le développement de l'entrepreneuriat féminin et lutte contre la pauvreté, rapport de l'atelier national*, 2003, 78 p.
- LELART Michel, *De la finance informelle à la microfinance*, publications du réseau de chercheurs entrepreneuriat, édition des archives contemporaines, en partenariat avec l'agence universitaire de la francophonie 2005 ,112 p.

LELART Michel, *Les circuits parallèle de financement : état de la question*, l'entrepreneuriat en Afrique francophone, édition AUPELF-JUREF1990, paris pp 45-65

LAPENU, C., ZELLER, M., GREELEY, M., CHAO-BEROFF, R., VERHAGEN, K., (2004) « performances sociales: une raison d'être des institutions de microfinance...et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes » dans *Revue Monde en développement*, Tome 32, 2004/2-N°126, pp 51-68.

MARNIESSE, Sarah, « Approche théorique de la dynamique des microentreprises dans les pays en développement. », *Document de travail*, DIAL, 2000, 51p.

MINCOF, « Réflexion sur le développement de l'entrepreneuriat féminin et lutte contre la pauvreté » dans *Rapport de l'atelier national*, 2003, 78 p.

NOWAK Maria, *On ne prête pas qu'aux riches: la révolution du microcrédit*, édition JC Lattès, 2005.

REGNIER Philippe et Florent SONG-NABA. « Plaidoyer pour une combinaison de l'appui financier et technique aux petites entreprises dans les pays en développement africains. », Institut universitaire d'études du développement, Genève dans *Revue techniques financières et développement*, n°77, décembre 2004, pp14-24.

SAMMUT, Sylvie. « L'accompagnement de la jeune entreprise », dans *Revue française de gestion*, n° 144, mars 2003, pp. 153-164.

SCHNEIDER Barthold, Wolfgang. « Développer le MPE ou réduire la pauvreté ? Fondements et convergences des différentes stratégies. » Contribution au séminaire technique de la coopération suisse à Morat sur le thème lutte contre la pauvreté et développement des MPE : les tendances actuelles, *L'actualité des services aux entreprises*, n ° 3, décembre 2002, P5-14.

STEVENSON Lois et Annette St-ONGE, « *Les facteurs qui affectent les entreprises féminines : Perspectives de croissance. Le cas du Cameroun* » dans Programme de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises, publications BIT-BAD, édition 2007, 84 p.

TCHAMANBE DJINE, L.et Gérard TCHOUASSI « Renforcement des capacités entrepreneuriales des femmes par la formation : Une analyse du cas du Cameroun. », Communication aux VIIème Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF. », Ile Maurice, 04- 06 juillet 2001, 13p.

TCHOUASSI Gérard, « Entreprendre au féminin au Cameroun : possibilités et limites », dans *Actes du 2ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat sur le thème : Champs de l'entrepreneuriat et dynamique des sociétés*, Bordeaux, avril 2002, pp.509-521.

TCHOUASSI, Gérard. « Femmes entrepreneures au Cameroun : Une approche par les récits de vie », dans *Revue Congolaise de Gestion*, Numéro double 02-03, janvier- décembre 2000, pp 63-77.

TCHOUASSI, Gérard. « Eveil entrepreneurial, engagement et coaching des femmes en création d'activités entrepreneuriales au Cameroun. », communication au 4ème congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, sur le thème l'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence et cohérence, paris, novembre 2005, 20p.

- TCHOUASSI, Gérard « Genre et commerce équitable au Cameroun », dans *Revue Afrique et Développement*, vol XXXII, 2007, pp145-160
- TORRES, Olivier. « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité » dans *Revue Française de Gestion*, n° 144, mars 2003, pp119-122.
- VERSTRAETE Thierry, *Histoire d'entreprendre- les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société, 2000, 297 p.
- VERSTRAETE Thierry, *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Editions de l'ADREG, 2002, 119 p.
- VERSTRAETE Thierry, *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG, 2003, 125 p.
- AGRO-PME. <http://www.agro-pme.net/> consulté le 02 juin 2008.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL. *Les femmes et le développement des micro-entreprises* » dans <http://www.ilo.org/entreprise> consulté le 10 mars 2009
- CERCLES D'EMPRUNTS AU QUEBEC. <http://www.cerclesdemprunt.com/> consulté le 15 décembre 2008
- HARRIS, S. *Etat de la campagne du Sommet du Microcrédit*, Rapport 2005, <http://www.microcreditsummit.org/french/pubs/reports/socr/2005/SOCR05-F.pdf>, consulté le 20 janvier 2009
- IPDAOS-AC. <http://www.ipdaos.bf/> consulté le 02 juin 2008
- JOURNAL TRANSATLANTIQUE. <http://www.sftext.com/transatlantique/> consulté le 20 janvier 2009
- LA MICROFINANCE. « Profil des pays », www.lamicrofinance.org, consulté le 10 février 2008
- « Le travailleur autonome est un entrepreneur indépendant qui exécute des contrats d'entreprise ou de service pour ses clients, dans le but d'en tirer un profit » dans <http://www.educaloi.qc.ca/loi/travailleurs/95/> Consulté le 10 Novembre 2008
- MINISTERE DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION. <http://www.mdeie.gouv.qc.ca>
- MINISTERE DE L'EGALITE DE CHANCES. *Glossaire des termes sur l'égalité entre les femmes et les hommes*, www.mega.public.lu/actions_projets/actions_positives/etapes/glossaire.pdf, consulté le 10 janvier 2009
- MINISTERE DE LA PROMOTION DE LA FEMME ET DE LA FAMILLE. <http://www.minproff.gov.cm> consulté le 11 février 2009
- OPTION FEMMES EMPLOI. <http://www.femmesemploi.gc.ca/> page consultée le 11 Juin 2008

ANNEXES

Annexe 1 : Réglementation de la Microfinance

EXPOSE DES MOTIFS ET ECONOMIE GENERALE :

POURQUOI UNE REGLEMENTATION DE CE SECTEUR ?

Le développement de la micro-finance dans les Etats membres de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) reste embryonnaire jusqu'en 1990 alors qu'à l'échelle internationale, cette activité connaît un essor florissant. En effet, en dépit de quelques expériences menées depuis de longues années au Cameroun, au Congo, au Tchad et en Centrafrique, le secteur de la micro-finance n'a pas eu d'emprise significative sur les populations de la sous-région.

A partir des années 1990, trois facteurs principaux ont favorisé l'éclosion et l'expansion rapide de ce secteur.

En premier lieu, la grave crise des années 80 qui a sévèrement affecté les économies de la sous-région et en particulier les systèmes financiers, a entraîné des restructurations profondes menées par les Etats dans tous les secteurs d'activité.

Dans le domaine bancaire, en laminant les petites épargnes, les nombreuses faillites ont accru, dans les populations surtout à faible revenu, un climat de défiance. Ces faillites ont également provoqué des licenciements massifs notamment de cadres de banque expérimentés qui, faute de mieux pour subsister, se sont lancés dans la création incontrôlée des entités de micro-finance.

De plus, suite à la mise en œuvre des plans de restructuration, les banques classiques ont durci les conditions d'accès à leurs services et redimensionné leur réseau. Cette évolution a eu pour conséquence une marginalisation d'une plus grande frange des populations par rapport à l'accès aux services bancaires et une aggravation de la sous bancarisation, surtout des zones rurales. Dès lors, les structures de micro-finance se sont révélées de plus en plus attractives par leur proximité, la simplicité de leur approche commerciale et leur capacité d'adaptation présumée.

En second lieu, au plan international, le mouvement de la micro-finance s'est amplifié parce que désormais considéré comme un des vecteurs essentiels de la lutte contre la pauvreté. En effet, hormis les services complémentaires (alphabétisation, formation, santé, etc.) prévus dans leurs différents programmes, les bailleurs de fonds internationaux reconnaissent qu'une partie significative des besoins cruciaux des populations marginalisées peut être satisfaite par des micro-crédits pour lesquels les banques classiques ne sont pas disposées à intervenir. Dans le même temps, le mouvement international de la micro-finance préconise à terme l'appropriation locale de l'activité par une démarche pédagogique inculquant aux populations notamment rurales des méthodes simplifiées d'épargne.

Enfin, l'activité de micro-finance dans les Etats de la CEMAC s'est effectuée dans un cadre juridique particulièrement inadapté.

Au Cameroun, la loi du 14 août 1992 a prévu des dispositions applicables aux seules coopératives d'épargne et de crédit, laissant de côté de nombreuses structures ayant opté pour une forme juridique différente. Par ailleurs, pour des coopératives exerçant des opérations de collecte de l'épargne et de distribution de crédit, l'autorité de tutelle était le Ministre de l'Agriculture alors qu'elle aurait dû être le Ministre en charge de la Monnaie et du Crédit. De surcroît, aucune autorité de contrôle n'a été prévue.

Dans les cinq autres Etats membres, les entités de micro-finance se sont appuyées sur les lois relatives aux associations ou aux coopératives en vigueur sans que ces textes aient été spécifiquement conçus pour l'activité d'épargne et de crédit.

Au plan de la réglementation bancaire, la Convention de 1992, régissant les activités des banques et des établissements financiers, s'est révélée inadaptée à cette nouvelle forme d'activité financière. En effet, les formes juridiques de type coopératif et associatif, l'extrême dispersion géographique des entités concernées, l'émiettement des opérations de crédit et d'épargne ont rendu difficilement applicable la dite convention.

Cet environnement a contribué non seulement à un développement incontrôlé des structures de micro-finance mais aussi à de nombreux cas de faillite qui ont asséché les maigres économies d'une population devenue très frileuse, au risque de compromettre lourdement les chances de survie du secteur émergent et surtout de consacrer définitivement la défiance d'une grande frange des populations de la zone à l'égard de tout organisme financier.

D'OU EST VENUE L'IMPULSION ?

Conscients de la nécessité de remédier à cette situation, la Conférence des Chefs d'Etat de la CEMAC a demandé au Gouverneur de la Banque des Etats de l'Afrique Centrale de lui soumettre un projet de texte sous-régional réglementant l'activité de micro-finance.

Sur la même période, les programmes d'assainissement économique et financier conclus entre les Etats et les Institutions de Bretton Wood ont mis un accent particulier sur la nécessité de concevoir un cadre réglementaire approprié au développement de ce secteur.

C'est dans ce contexte qu'en sa qualité de Président de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC), le Gouverneur de la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) a chargé le Secrétaire Général de la COBAC d'élaborer un projet de texte.

QUELLE EN EST LA PROBLEMATIQUE ?

Le présent projet de texte apporte des réponses spécifiques aux éléments de problématique qui ne manquent pas de se poser à chaque tentative de régulation du secteur de la microfinance. L'activité est certes comparable à celle du domaine bancaire et financier traditionnel, mais certaines particularités lui

confèrent une originalité indéniable. Ces réponses résultent d'une analyse approfondie de la physionomie du secteur dans la Sous-région et des nombreux échanges avec les intervenants du secteur.

L'un des aspects de la problématique a consisté en la définition même de la micro-finance. Certes la définition généralement admise est celle du Groupe Consultatif pour l'Assistance aux plus Pauvres (CGAP) : "ensemble de services financiers et bancaires à destination des populations les plus pauvres", mais les enquêtes réalisées auprès des institutions de micro-finance de la zone ont révélé qu'une définition exclusivement centrée sur la pauvreté aurait à l'évidence conduit à élaborer un cadre réglementaire mal adapté à toute une catégorie d'établissements. En effet, les services de celle-ci s'adressent également à une population à revenus intermédiaires, bien au-dessus du seuil de pauvreté, et cependant exclue du secteur bancaire traditionnel pour diverses raisons ou qui ne parvient pas à trouver dans les banques classiques tous les services attendus.

QUEL EST LE CHAMP D'APPLICATION DE CETTE REGLEMENTATION ?

C'est pourquoi ce texte réunit dans son champ d'application toutes les structures effectuant une activité d'épargne et/ou de crédit, autres que celles visées par les dispositions de la Convention du 17 janvier 1992 portant harmonisation de la réglementation bancaire dans les Etats de l'Afrique Centrale. Les enquêtes ont en outre montré qu'au sein de ce secteur, les structures de micro-finance présentent entre elles une grande diversité. Aussi, afin de proposer une réglementation la mieux adaptée, il s'est avéré nécessaire de les catégoriser.

Cette catégorisation tient :

- à l'activité exercée. Il y a des structures qui effectuent exclusivement une activité d'épargne et de crédit ; celles qui délivrent des services annexes tels que la fourniture d'intrants à des agriculteurs ; celles dont l'activité d'épargne et de crédit n'est que le volet accessoire d'une activité de production et de commercialisation de denrées agricoles ou celles dont le volet micro-finance se développe à côté d'autres volets d'intervention à caractère social ; et enfin, les structures dont l'activité de micro-finance est spéculative et s'apparente à celle de marchands de biens et services.

- au choix institutionnel fait par les promoteurs. Beaucoup de structures de micro-finance ont en effet adopté le statut coopératif ou mutualiste, d'autres un statut associatif, quelques unes celui de sociétés de capitaux tandis que de nombreuses autres, sans statut juridique spécifique, sont en voie d'institutionnalisation.

- au mode d'organisation. Certaines structures exercent leur activité de manière indépendante tandis que d'autres sont rattachées à des réseaux dotés d'organes factiers qui jouent généralement un rôle de promotion, d'encadrement, de formation et de surveillance.

- aux populations-cible auxquelles elles s'adressent. Certaines visent la clientèle du milieu rural, d'autres celle plus ou moins aisée du milieu urbain ; certaines font du crédit social tandis que d'autres se spécialisent dans le crédit dit productif.

- à la dimension des structures. On observe en particulier une amplitude importante du niveau des fonds propres des structures, de 100 000 à plus de 500 millions FCFA.

- enfin à la motivation des promoteurs. A côté d'ONG à but caritatif dont le volet microfinance est connexe à des activités à caractère social comme la santé ou l'éducation, de l'Etat entrepreneur, de bailleurs de fonds internationaux, existent aussi des promoteurs individuels locaux.

La catégorisation proposée distingue les structures exerçant une activité d'épargne et de crédit (première et deuxième catégories) de celles ayant exclusivement une activité de crédit (troisième catégorie). Dans l'optique d'assurer une bonne maîtrise des risques et de protéger les avoirs des épargnants, le dispositif réglementaire est plus exigeant pour les deux premières catégories.

Parmi les structures collectant l'épargne et accordant des crédits, il est apparu nécessaire de distinguer celles formées par des groupes solidaires dont les services s'adressent exclusivement aux membres de celles faisant appel à l'épargne du public et ayant le statut de société commerciale créées à l'initiative de promoteurs individuels ; c'est le sens de la distinction entre les première et deuxième catégories.

En raison de l'appel à l'épargne du public, les structures de micro-finance de la deuxième catégorie font l'objet de dispositions réglementaires plus contraignantes.

Enfin, au sein de la première catégorie, le projet de réglementation fait une place au statut associatif que des structures choisissent de plus en plus pour l'exercice de l'activité de microfinance, mais en exigeant un renforcement de leur organisation.

L'encadrement de l'activité demeure cependant le cœur du présent dispositif.

Les opérations autorisées aux entités de micro-finance y sont définies et géographiquement circonscrites. Elles comprennent des opérations principales et des opérations accessoires.

Parmi ces opérations, les placements financiers permettent l'instauration d'une relation normalisée entre les institutions de micro-finance et le secteur bancaire traditionnel, tandis que l'interbancaire entre elles y est organisée de manière à assurer la fluidité des échanges financiers dans le secteur par la possibilité de créer des chambres de compensation et la faculté donnée aux entités organisées en réseau de se doter d'un organe financier ayant le statut de banque.

Par contre, la limitation apportée aux moyens de paiement, ainsi que l'interdiction d'effectuer des opérations de banque avec l'étranger, marquent une ligne de démarcation nette avec le secteur bancaire traditionnel.

Les prérogatives dont dispose la COBAC dans le domaine réglementaire introduisent la souplesse nécessaire à l'établissement de normes prudentielles adaptées à la diversité des établissements.

Le mode d'organisation des structures conditionne également certains aspects réglementaires. L'intention de favoriser le regroupement des structures en réseau est prise en compte. Les responsabilités des organes factuels y sont définies, notamment en matière de représentation,

d'administration, de gestion et de contrôle. La faculté d'introduire les demandes d'agrément des établissements affiliés et de leurs dirigeants confère à ces organes des prérogatives dans le développement des réseaux. En contrepartie, les structures affiliées à un réseau bénéficient de certains allègements en ce qui concerne la qualification des dirigeants, le contrôle, le reporting et certaines normes prudentielles, par rapport à celles exerçant leur activité de manière indépendante.

Enfin, le texte contient un dispositif de normes quantitatives qui constituent autant de signaux aussi bien pour les assujettis que pour l'Autorité de contrôle. Ces normes visent à assurer la pérennité du secteur. Celles-ci ainsi que certaines dispositions relatives à la gestion des établissements sont intégrées dans des règlements spécifiques édictés par la COBAC.

Le présent Règlement de référence et les textes d'application qui y sont joints constituent le corpus des règles qui régit l'activité de micro-finance dans la CEMAC.

Annexe 2 : Questionnaire d'évaluation

QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire intervient dans le cadre de la rédaction du mémoire de fin d'études de master en Administration Gestion à l'université Senghor d'Egypte.

L'objectif de la démarche est d'évaluer l'intérêt du cercle d'emprunt pour les participantes d'OFE

Nom de l'entreprise ou du projet

1) D'où vous êtes venu l'idée de votre projet.

.....

2) Comment avez-vous entendu parler du programme entrepreneuriat d'Option Femmes Emploi ?

Questions	Très utile	Utile	Peu utile	Pas du tout utile
3) Comment évaluez-vous l'approche de formation du cercle d'emprunt ?				
4) Comment avez-vous trouvé les ateliers de formation ?				
5) Comment évaluez-vous l'apport des autres participantes à votre projet ?				
6) Comment évaluez-vous la communication avec les autres participantes ?				
7) Comment évaluez-vous l'approche formative de l'animatrice ?				
8) Comment évaluez-vous l'apport du cercle d'emprunt dans le développement votre confiance en soi ?				
A la télévision		Par un conseiller		Autres.....

9) Comment évaluez-vous l'apport de la formation dans l'acquisition des connaissances, des attitudes et des aptitudes qui vous seront utiles dans votre vie professionnelle et personnelle ?				
10) Comment évaluez-vous l'apport du crédit communautaire dans le démarrage de votre entreprise ?				
11) Comment évaluez-vous l'effet de la dynamique de groupe dans le démarrage de votre entreprise ?				

Auriez vous souhaitez une autre approche, une autre forme d'apprentissage, si oui laquelle ?

.....

Merci de votre disponibilité