AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

CSO WOMEN BUSINESS ASSOCIATIONS

CARTOGRAPHIE DES ASSOCIATIONS DE FEMMES ENTREPRENEURES EN AFRIQUE





RAPPORT GLOBAL *2025*





Remerciements

La mise en œuvre du projet de cartographie des associations de femmes entrepreneures en Afrique a été rendue possible grâce à la mobilisation collective de nombreuses personnes à travers la Banque. Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à Mme Zéneb Touré, Division Manager AHGC2, à Mme Nathalie Gisabo Gahunga, Division Manager AHGC1, à Mme Melissa Olga Basque-Roux, AFAWA Coordinator AHGC0/RDGC, et à M. Koua Louis Kouakou, Division Manager ECST1, pour leur rôle clé dans la coordination stratégique et technique du projet.

Nous remercions les membres du comité technique de validation pour leur rigueur, notamment Faustine Kede Ndouna, Superviseure du projet ; Yameogo Tarwin Luther, Chief Civil Society Engagement Officer AHGC2, Kouakou Koffi Marc, Principal Statistician Economist AHGC1, Baldé Sakinatou, Principal Enabling Environment Officer AFAWA AHGC0, Anzoumana Koné, Consultant AHGC0, Bora Roza Mamuye, Principal Statistician ECST1.

Nous remercions également Mme Evelia Gadekbeku, Consultante en communication, ainsi que M. Kamanzi Bony, Consultant et Chargé de communication AFAWA au sein de AHGC0, pour leur contribution essentielle à la valorisation du projet.

Nos sincères remerciements vont aux pairs évaluateurs pour leur expertise et leur engagement, notamment Minemba Traoré, Senior Civil Society Officer AHGC2/RDGW4 ; Gadoum Dolivie Flora, Consultante PGRF0 ; Kouassi Donatien Akoupo, Principal Country Program Officer COCD ; Mohamed Coulibaly, Principal Country Program Officer COCM ; Ouedraogo Anouar, Chief Human Capital Development Economist AHHD0 ; Moussa Zeinab Samyra, Consultante PGRF1 ; Hisseine Mahamat, Consultant AHGC2 ; Karine Mbengue, Principal Fragility and Resilience Officer RDTS/COCM ; Edward Nsobe, Senior Engagement Capacity Build Officer AHGC2 ; Pitroipa Coulibaly Aicha, Social Development Officer AHHD0/COBF ; Diallo Fatoumata, Consultante AHGC0 ; Cole Ndey Oley, Senior Programme Officer AHGC0 ; Mariga Erick, Regional Fragility and Resilience Officer RDTS/RDGS ; Ezeigbo Chikanne Joannes, Consultant RDGE0 ; Kinyoho Martha Njeri, Principal Civil Society Organization Officer AHGC2/RDGS ; Kamikazi Cynthia, Partnership Officer AHGC0 ; Alex Area, Chief AFAWA Officer AHGC0/RDGS2 ; Yameogo Tarwin Luther, Chief Civil Society Engagement Officer AHGC2 ; Jeanne Kitoko, Consultante AHGC2 ; Mbonampeka Alain Pierre, Lead Country Program Coordinator RDSA ; Buana Emilie, Consultante ; Muganza Jessica, Senior Education Specialist AHHD1/RDGE ; Gasanah Janinah, Senior Gender Officer AHGC1/RDGE ; et Miriti Linet Gatakaa, Chief Gender Officer AHGC1/RDGS4.

Nos remerciements vont également aux bureaux pays et directions régionales pour leur appui durant la phase de collecte de données, notamment Malinne Blomberg, Deputy Director General / Country Manager RDGN ; Hercule Yamuremye, Principal Country Program Officer RDGC0/COCF ; Solomane Koné, Deputy Director General Afrique Centrale et Country Manager RDC ; Adam Amoumoun, Country Manager ; Mohamed Coulibaly, Principal Country Program Officer COCM ; ainsi que pour le Mali, Nshimyumuremyi Adalbert, Country Manager COML ; Anassidé Maximin Enagnon Codjo, Principal Country Programme Officer COMG ; et Tioye Sie Antoine-Marie, Principal Country Economist ECCE1/COML.

Nous remercions également Mme Martha Phiri, Directrice AHHD0, et Mme Beth Dunford, Vice-Présidente AHVP0, pour leur soutien institutionnel. Enfin, nos remerciements les plus sincères vont à tous les collègues des départements techniques, des divisions régionales et des bureaux pays, qui ont contribué à la revue des rapports, aux échanges techniques et à la réussite de cette initiative, même s'ils ne sont pas tous nommés ici. Leur engagement collectif incarne l'esprit de collaboration et de transformation que ce projet vise à promouvoir.

La présente étude a été menée par le Cabinet Deloitte Côte d'Ivoire, sous la direction de Mme Felicia Djibo, Associée Conseil et la supervision de Patrick Gnamien, Manager Conseil et Expert en Analyse de données ; Danielle Medjo, Senior Consultant Conseil ; Etser Kango, Senior Consultant Conseil.

Résumé Exécutif



Les associations de femmes entrepreneures jouent un rôle déterminant dans le soutien aux petites et moyennes entreprises (PME) dirigées par des femmes en Afrique. Par leurs actions de proximité, elles contribuent activement à l'inclusion économique et financière des femmes, au développement de compétences entrepreneuriales, ainsi qu'au plaidoyer en faveur d'un environnement plus équitable. Ces associations sont aussi des agents de transformation sociétale, œuvrant pour une participation féminine renforcée à l'économie formelle et aux espaces de décision.

Consciente de ce potentiel, la Banque Africaine de Développement (BAD), à travers sa Division de la société civile et de l'engagement communautaire et le programme AFAWA (Affirmative Finance Action for Women in Africa), a mandaté Deloitte Côte d'Ivoire pour conduire une mission visant à cartographier les associations de femmes entrepreneures et à identifier leurs besoins en renforcement de capacités, dans 16 pays africains. L'objectif est de positionner ces associations comme leviers stratégiques capables d'accompagner efficacement les femmes entrepreneures dans l'accès au financement et l'amélioration de l'environnement des affaires.

L'étude couvre cinq zones géographiques : l'Afrique de l'Est (Djibouti, Éthiopie, Burundi), l'Afrique du Nord (Maroc, Mauritanie), l'Afrique de l'Ouest (Burkina Faso, Mali, Guinée, Libéria), l'Afrique centrale (Cameroun, Gabon, RDC), et l'Afrique australe (Madagascar, Mozambique, Zimbabwe). Elle repose sur une méthodologie mixte combinant : la collecte de données auprès de 406 associations et 2 498 femmes entrepreneures, des focus groupes lors de missions de supervision de la Banque, des entretiens individuels avec des structures d'accompagnement publiques et privées et une revue documentaire sur les initiatives existantes en matière d'appui à l'entrepreneuriat féminin.



Une réponse stratégique : le programme de renforcement des capacités

Pour répondre à ces enjeux, l'étude recommande la mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités, principalement destiné aux associations de femmes entrepreneures. Ce programme repose sur cinq piliers stratégiques :

- Structuration et gouvernance, pour professionnaliser les associations et améliorer leur fonctionnement interne ;
- Plaidoyer et influence politique, afin d'accroître leur représentativité et leur pouvoir d'action dans les processus de décision ;
- Accès au financement, en renforçant les capacités à mobiliser des ressources pour elles-mêmes et leurs membres ;
- Renforcement des compétences entrepreneuriales et intégration aux marchés, pour accompagner les entrepreneures dans la croissance de leurs activités ;
- Consolidation des services d'accompagnement, en développant une offre durable, de qualité et accessible sur tout le territoire.

Constats clés de l'étude

- Des programmes d'appui parfois innovants mais peu accessibles en zones rurales ;
- Des barrières socioculturelles tenaces, qui limitent l'accès des femmes aux opportunités ;
- Un manque de financements adaptés aux profils et besoins spécifiques des femmes entrepreneures ;
- Une structuration insuffisante de nombreuses associations, limitant leur capacité à jouer pleinement leur rôle ;
- Des lacunes en compétences entrepreneuriales chez les femmes cheffes d'entreprises, particulièrement en gestion, marketing et accès aux marchés ;
- Des synergies encore insuffisantes entre les associations et les structures d'accompagnement (SAE), malgré quelques exemples prometteurs comme l'AFAB au Burundi ou les fédérations structurées en RDC.

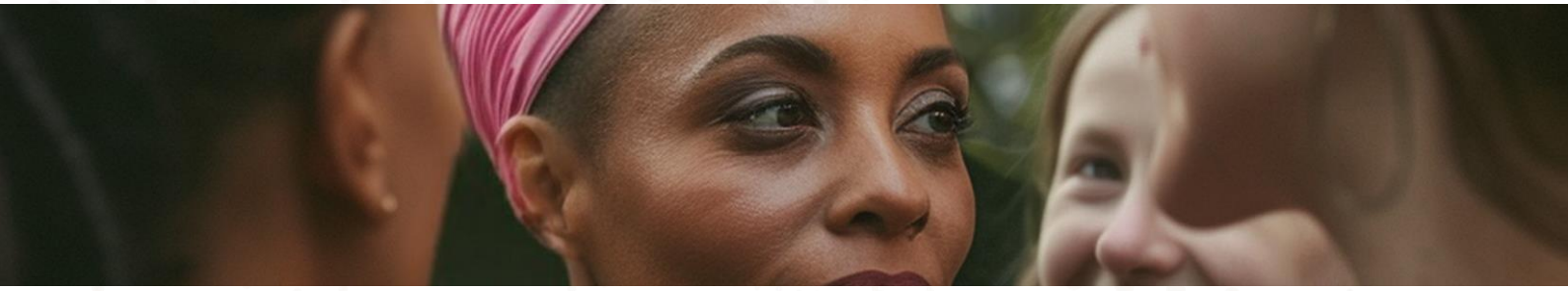
Vers une mobilisation collective pour une inclusion durable

Le programme proposé ne pourra pleinement porter ses fruits que s'il s'inscrit dans une dynamique de coopération renforcée entre les gouvernements, les bailleurs de fonds, les acteurs du secteur privé et les institutions d'appui à l'entrepreneuriat. En soutenant les associations, ces partenaires ont l'opportunité de contribuer à une transformation durable des écosystèmes économiques locaux, en plaçant l'inclusion des femmes au cœur de la croissance africaine.

Acronymes

APME	Agence de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises
AFAB	Association des Femmes Entrepreneurs du Burundi
AFAWA	Affirmative Finance Action for Women in Africa
AFD	Agence Française de Développement
AFEM	Association des Femmes Cheffes d'Entreprises du Maroc
AVEC	Associations Villageoises d'Epargne et de Crédit.
BAD	Banque Africaine de Développement
BBIN	Burundi Business Incubator
CAPI	Computer Assisted Personal Interviews
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
EIC	Ethiopian Investment Commission
FAD	Fonds Africain de Développement
LEF	Lobby Européen des Femmes
MICA	Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
OIT	Organisation International du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisations de la société civile
PESTEL	Politique, Economique, Social, Technologie, Environnemental, Legal
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPP	Partenariats Public-Privé
RDC	République Démocratique du Congo
SAE	Structures d'Accompagnement d'Entreprises
SGG	Société de Garantie du Gabon
USD	United States dollar
WACSI	West African Civil Society Institute
WBA	Women Business Associations – Associations de femmes entrepreneures
WETECH	Women in Entrepreneurship and Technology
WIA	Women In Africa
WISE	Women's Initiative for Self Empowerment
WSME	Women Small and Medium Enterprises – PME dirigées par des femmes

Sommaire



Remerciements i

Résumé Exécutif ii

Acronymes iv

Liste des figures Vi

Liste des tableaux vii

1. Introduction 01

1.1. Contexte de l'étude 01

1.2. Objectifs de l'étude 01

1.3. Rappel de la méthodologie 02

2. Analyse du macro-environnement 03

2.1. Contexte politique 03

2.2. Contexte socio-économique 03

2.3. Contexte technologique 04

2.4. Contexte legal et réglémentaire 05

3. Cartographie des associations 07

3.1. Caractéristique des échantillons d'associations et femmes entrepreneures 10

3.2. Résultats globaux de l'enquête auprès des associations 11

3.3. Analyse par Cluster 23

3.4. Résultats de l'enquête auprès des femmes entrepreneures 24

3.5. Résultats des entretiens avec les structures d'accompagnement 33

4. Recommandations préliminaires 34

5. Programme de renforcement de capacités 39

5.1 Analyse des cas pratiques 39

5.2. Proposition détaillée 43

6. Conclusion Générale 41

Références bibliographique 53

Liste des figures

Figure 01	Piliers de l'approche méthodologique	2
Figure 02	Taux de croissance économique, taux de chômage et poids du secteur informel par pays	4
Figure 03	Indice « Les Femmes, l'Entreprise et Droit » 2024	6
Figure 04	Cartographie de l'échantillon des associations et des entreprises interrogées	8
Figure 05	Liste des principales associations interviewées	11
Figure 06	Répartition des associations par taille	12
Figure 07	Part des associations de moins de 50 membres par pays	12
Figure 08	Répartition des associations par taille par niveau de qualification de leurs employés	12
Figure 09	Note d'auto-évaluation de l'efficacité opérationnelles des WBA	14
Figure 10	Répartition des WBA selon l'évaluation de leur efficacité opérationnelle	14
Figure 11	Note d'auto-évaluation de l'efficacité opérationnelles des WBA	15
Figure 12	Principales sources de financement des WBA	17
Figure 13	Distribution des Indicateurs d'accès au financement des WBA par taille	17
Figure 14	Part des WBA ayant élaboré un plan d'affaire pour la demande de financement	18
Figure 15	Part des WBA n'ayant jamais réussi à mobiliser du financement pour leurs membres	18
Figure 16	Principales activités de plaidoyer menées par les WBA	19
Figure 17	Participation aux consultations politiques des WBA repartie par taille, niveau de qualification des employé, affiliation à d'autres réseaux professionnels et zone d'implantation	20
Figure 18	Note d'auto-évaluation des capacités de plaidoyer des associations	21
Figure 19	Part des associations affectées par les principaux défis opérationnels par cluster	24
Figure 20	Comparaison des capacités de mobilisation de financement des associations par cluster	25
Figure 21	Principaux défis de plaidoyer par cluster	26
Figure 22	Profil du management des entreprises selon le milieu rural et urbain	28
Figure 23	Activité et performance des entreprises dans la recherche de financement selon l'affiliation à une association et le niveau d'étude de la dirigeante	29
Figure 24	Evaluation de l'efficacité des services proposés par les associations	31
Figure 25	Appréciation des services reçus par les WSME de la part de leurs associations	31
Figure 26	Cartographie des principales phases des programmes de renforcement de capacités	42

Liste des tableaux

Tableau 01	Indicateurs d'accès à internet et à l'électricité par pays.....	13
Tableau 02	Principales caractéristiques de l'échantillon d'associations et entrepreneures interrogées...	18
Tableau 03	Comparaison de profils des associations des différents clusters.....	31
Tableau 04	Comparaison des capacités de plaidoyer des associations par cluster.....	33
Tableau 05	Principales SAE interrogées.....	42
Tableau 06	Matrice des besoins vs axes du programme.....	53

1. Introduction

1.1. Contexte de l'étude

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) constituent un pilier essentiel du développement économique et social de l'Afrique. Selon la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED), elles représentent plus de 90 % du tissu entrepreneurial du continent, contribuent à plus de 60 % de l'emploi total et jouent un rôle central dans la promotion d'une croissance inclusive, l'innovation et le renforcement de la résilience des économies africaines face aux chocs externes.

Malgré leur contribution significative à l'économie, les PME africaines font face à des défis majeurs tels que l'accès limité au financement, la prédominance du secteur informel, l'insuffisance des infrastructures économiques et numériques, la pression fiscale élevée, ainsi que le déficit en compétences managériales et techniques qui entravent leur développement.

La situation est encore plus précaire chez les femmes entrepreneures africaines, qui sont majoritairement actives dans le secteur informel et l'entrepreneuriat de survie, vers lequel elles s'orientent sans posséder les compétences, les actifs et les expériences nécessaires à leur développement. La majorité choisit l'entrepreneuriat très souvent par nécessité et en réaction à des facteurs négatifs de leur environnement, comme la difficulté de trouver un emploi salarié. En effet, selon les estimations de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), les femmes sont plus sévèrement impactées par le chômage et occupent des emplois beaucoup plus précaires que les hommes. Les estimations de 2023 montrent qu'en Afrique subsaharienne, le taux de chômage est de 11 % chez les femmes contre 5 % chez les hommes, et 80 % des emplois occupés par les femmes sont identifiés comme vulnérables contre 65 % chez les hommes. Leur développement est en outre affecté par des barrières socio-culturelles, des inégalités d'accès aux ressources productives, des écarts en matière d'éducation et de compétences, des contraintes liées aux charges domestiques, un accès limité aux financements, ainsi qu'une intégration réduite aux réseaux professionnels et aux circuits d'information stratégiques. Ces obstacles se traduisent par des performances entrepreneuriales généralement inférieures à celles des entreprises dirigées par des hommes et une faible résilience face à la concurrence.

Dans ce contexte, les associations de femmes entrepreneures (WBA) constituent un levier clé pour le renforcement des PME dirigées par les femmes, en raison de leur contribution à la réduction des barrières auxquelles ces entreprises sont confrontées. Ce sont des organisations à but non lucratif composées de femmes chefs d'entreprise qui encouragent l'entreprenariat par le biais du mentorat, de la mise en réseau, de la formation et du plaidoyer, contribuant ainsi à l'autonomisation économique de leurs membres et de la société dans son ensemble. Il peut s'agir d'ONG, de fondations, d'organisations professionnelles, de syndicats ou de coopératives. Lorsqu'elles sont bien structurées, ces associations réussissent à combler les besoins fondamentaux de développement des femmes entrepreneures à travers des dispositifs complets d'accompagnement, incluant le renforcement des compétences dans divers domaines techniques et managériaux, la facilitation de l'accès aux informations stratégiques, le plaidoyer en faveur du respect des droits économiques des femmes, le mentorat, le réseautage, ainsi que la facilitation de leur accès au financement via des partenariats avec les institutions financières et la promotion de mécanismes de financement alternatifs tels que les tontines, etc.

Consciente du rôle stratégique des associations dans l'autonomisation économique des femmes et le développement de l'entrepreneuriat féminin en Afrique, la Banque Africaine de Développement (BAD) a mandaté Deloitte Côte d'Ivoire pour réaliser une cartographie de ces associations dans 16 pays africains, répartis comme suit :

- **Pays fragiles :** Burkina Faso, Burundi, Djibouti, Guinée, Libéria, Madagascar, Mali, Mauritanie, Mozambique, République Démocratique du Congo, Tchad, Zimbabwe.
- **Autres pays :** Cameroun, Gabon, Ethiopie, Maroc.

1.2. Objectifs de l'étude

Cette étude vise à identifier les défis et besoins de renforcement de capacité des associations de femmes entrepreneures pour l'élaboration d'un plan de renforcement à même de les rendre plus autonomes dans l'accompagnement des PME dirigées/détenues par les femmes (WSME). Il s'agit plus spécifiquement de :

1. Introduction

1. Réaliser la cartographie des associations de femmes entrepreneures :

- Réaliser une cartographie complète des associations formelles dans 16 pays, y compris leurs contextes de développement et opérationnels tels que les environnements commerciaux, financiers, juridiques, législatifs et politiques.
- Déterminer les services que les associations fournissent à leurs membres.

2. Evaluer les limites et les obstacles :

- Identifier les limites internes des associations et les obstacles externes auxquels elles sont confrontées et qui entravent l'efficacité des partenariats avec les institutions financières ou des réformes politiques.
- Analyser les défis qui empêchent les associations de promouvoir l'accès au financement pour les petites et moyennes entreprises dirigées par les femmes.

3. Identifier des opportunités et formuler des recommandations :

- Formuler des recommandations pour améliorer l'efficacité de l'accompagnement des associations. Spécifiquement en matière de réseautage, de partenariats et de plaidoyer.

4. Proposer un programme de renforcement des capacités des associations :

- Établir les fondations d'un programme visant à fournir aux associations les outils opérationnels et les connaissances indispensables pour soutenir efficacement les femmes entrepreneures.
- Proposer des initiatives stratégiques permettant d'améliorer la capacité des associations à fournir un soutien pertinent à leurs membres.

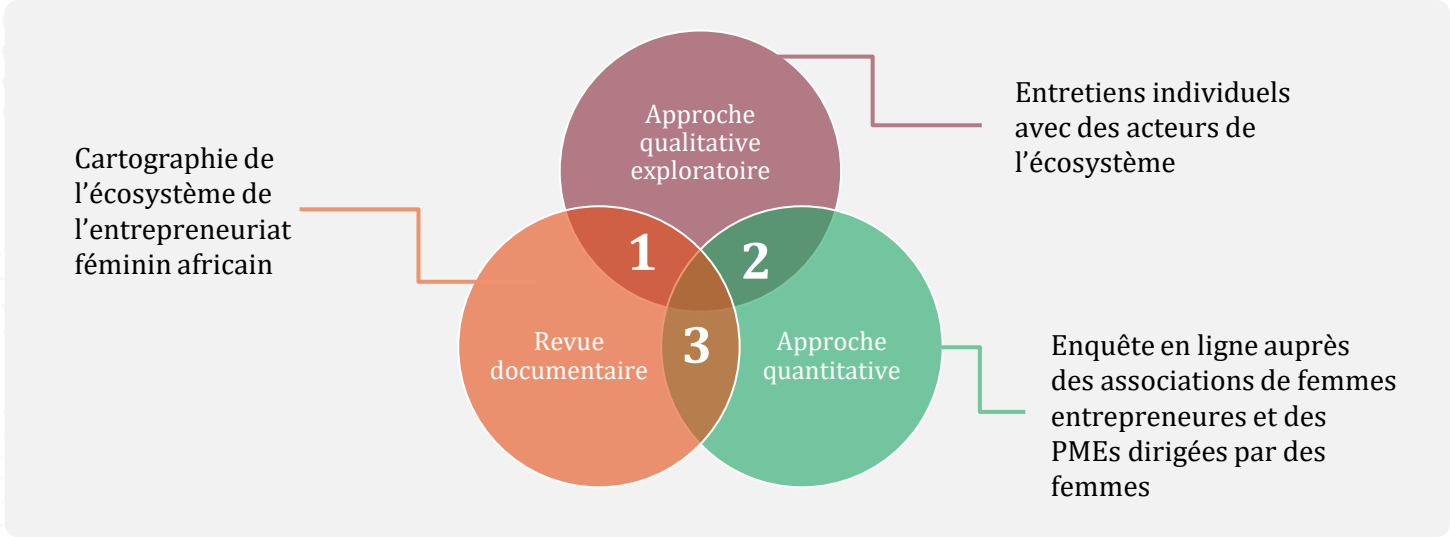
Le rapport analyse tout d'abord le contexte socio-économique et identifie les risques et opportunités de développement des associations et des entreprises. Il présente ensuite les résultats de l'enquête, afin de dresser une cartographie des associations au niveau global ainsi que les contraintes auxquelles les femmes entrepreneures font face pour développer leur activité. Enfin, en se fondant sur ces conclusions et sur des recherches supplémentaires, le rapport propose des recommandations ainsi qu'une structuration de programme de renforcement des capacités, pour combler les besoins les plus critiques qui entravent le développement des associations et leur capacité à accompagner efficacement les femmes entrepreneures.

1.3. Rappel de la méthodologie

La méthodologie adoptée s'appuie sur trois piliers et est structurée en trois grandes phases :

- La phase de cadrage qui a permis d'obtenir des clarifications sur les objectifs de l'étude et de valider l'approche méthodologique.
- La phase de collecte de données qui a permis de cartographier les associations de femmes entrepreneures et d'identifier leurs besoins internes, les opportunités qui leur sont offertes et les défis auxquelles elles sont confrontées.
- La phase d'analyse de cas pratiques qui a permis de proposer un programme de renforcement des capacités des associations.

Figure 01: Piliers de l'approche méthodologique



2. Analyse du macro-environnement

L'environnement macroéconomique regorge de nombreux risques et opportunités qui influencent le développement des PME dirigées par les femmes. L'analyse de ces risques et opportunités est déterminante pour la compréhension des défis auxquels les entreprises sont confrontées, pour l'évaluation de la valeur de l'accompagnement proposé par les associations et pour l'identification des mesures et ressources les plus pertinentes pour renforcer l'efficacité de cet accompagnement. Cette analyse repose sur l'examen du contexte socio-politique et économique et des dispositifs d'appui proposés par les structures d'accompagnement des PME.

2.1. Contexte politique

Le contexte politique des pays sélectionnés pour l'étude présente plusieurs défis liés à la gouvernance, à une stabilité institutionnelle relative, à la transparence des institutions, à la sécurité ainsi qu'à la jouissance des libertés publiques. Ces éléments contribuent à renforcer un climat d'incertitude, réduisant les perspectives de développement des entreprises.

Dans la moitié des 16 pays analysés, des épisodes significatifs de perturbations politiques ont été enregistrés au cours des cinq dernières années — incluant des changements de régime et des tensions armées — compromettant la stabilité institutionnelle et générant un climat peu rassurant pour les investisseurs nationaux et internationaux. Ce climat est également fragilisé par un niveau de sécurité encore limité, notamment dans les pays du Sahel et d'Afrique centrale, où des attaques récurrentes de groupes armés ou extrémistes perturbent les activités économiques, exacerbent les crises humanitaires, provoquent d'importants déplacements de populations et aggravent les violences faites aux femmes.

La question de la corruption reste également un point de vigilance. D'après l'indice de perception de la corruption de Transparency International, ces pays présentent des niveaux relativement élevés de pratiques corruptrices. Le Burundi (17/100), le Cameroun (26/100) et la Guinée (28/100) [1] affichent des résultats faibles, illustrant des difficultés persistantes qui freinent le bon fonctionnement des services publics, augmentent les charges pesant sur les entreprises et détournent des ressources qui pourraient être mobilisées au service du développement économique. Ces dynamiques sont accentuées par une gouvernance encore perfectible, se traduisant par une gestion parfois inefficace des ressources publiques et un manque de transparence dans de nombreux cas.

Ce contexte affecte considérablement l'entrepreneuriat féminin en dégradant le climat des affaires à travers :

La baisse de l'attractivité : Réduction de la confiance des investisseurs qui limitent leur soutien aux initiatives féminines en raison de l'instabilité politique et économique.

La hausse de l'insécurité : Déplacement massif de populations et augmentation des violences basées sur le genre à cause de l'instabilité, limitant la capacité des femmes à entreprendre en toute sécurité.

La hausse des inégalités : Discrimination accrue dans l'accès aux marchés publics dominés par les hommes, rendant difficile l'accès des femmes aux opportunités.

La baisse de rentabilité : La corruption oblige les entrepreneures à payer des pots-de-vin pour obtenir des licences, des autorisations ou des financements, ce qui alourdit les coûts et baisse leur rentabilité.

2.2. Contexte socio-économique

Les 16 pays sélectionnés présentent des disparités importantes dans leurs performances économiques avec 10 pays à revenu faible, un PIB par habitant inférieur à 1145 USD dollars, 4 pays à revenu intermédiaire inférieur et 2 pays à revenu intermédiaire supérieur. La majorité affiche une croissance économique soutenue variant de 2% pour les pays les moins dynamiques, à plus de 8,6% pour les plus dynamiques.

Cette croissance économique représente une opportunité pour les PME dirigées par des femmes en créant de nouveaux marchés, en augmentant la demande pour leurs produits et services.

L'un des traits marquants de ces pays est le poids très important du secteur informel, qui emploie dans la majorité, entre 85 % et 97 % de la population active.

2. Analyse du macro-environnement

Figure 02: Taux de croissance économique, taux de chômage et poids du secteur informel par pays

Tchad
- *Croissance PIB: 4,1%*
- *Chômage: 1,1%*
- *Emploi informel : 96,7%*

Burkina Faso
- *Croissance PIB: 3%*
- *chômage : 5,3%*
- *Emploi informel : 95,1%*

Burundi
- *Croissance PIB: 2,7%*
- *Chômage: 0,9%*
- *Emploi informel : 90%*

Gabon
- *Croissance PIB: 2,4%*
- *chômage : 20,3%*
- *Emploi informel :52%*

RD Congo
- *Croissance PIB: 8,6%*
- *chômage : 4,5%*
- *Emploi informel : 97,3%*

Zimbabwe
- *Croissance PIB: 5,3%*
- *chômage : 8,8%*
- *Emploi informel : 88,07%*

Cameroun
- *Croissance PIB: 3,2%*
- *Chômage : 3,6%*
- *Emploi informel : 87%*

Guinée
- *Croissance PIB: 6,7%*
- *Chômage : 5,2%*
- *Secteur informel : 96 %*

Mozambique
- *Croissance PIB: 5,4%*
- *Chômage : 3,5%*
- *Emploi informel : 95%*

Maroc
- *Croissance PIB: 3,4%*
- *chômage : 9%*
- *emploi informel :77,2 %*

Djibouti
- *Croissance PIB: 6,7%*
- *chômage : 26,2%*
- *Emploi informel : 50,5%*

Liberia
- *Croissance PIB: 4,7%*
- *chômage : 2,9%*
- *Emploi informel : 89,6%*

Mauritanie
- *Croissance PIB: 6,5%*
- *Chômage: 10,4%*
- *Emploi informel: 89%*

Mali
- *Croissance PIB: 4,7%*
- *chômage : 3%*
- *emploi informel : 95,4%*

Ethiopie
- *Croissance PIB: 6,5%*
- *chômage : 3,4%*
- *Emploi informel : 85,2%*

Madagascar
- *Croissance PIB: 3,8%*
- *chômage : 3,1%*
- *Emploi informel : 96%*

Source : Données compilées de la Banque Mondiale et de l'Organisation international du travail

Cette situation représente une barrière importante pour le développement des PME dirigées par les femmes. Elle limite l'accès aux opportunités économiques et au financement des PME, entraîne une baisse de leur productivité et requiert la mise en place de mesures d'incitation et d'amélioration de l'environnement des affaires pour faciliter leur transition vers le secteur formel.

Le niveau de chômage reste relativement bas dans la majorité des pays, variant autour de 3 % en moyenne. Il est cependant caractérisé par une précarité généralisée des emplois. En moyenne, 69 % des travailleurs occupent des emplois vulnérables. Les femmes étant plus exposées, avec un taux moyen de 76 % d'emplois vulnérables, contre 63 % pour les hommes. Ce manque de sécurité de l'emploi constitue l'une des raisons principales pour lesquelles de nombreux jeunes et femmes choisissent l'entrepreneuriat, souvent sans avoir acquis les compétences requises.

Cette précarité des emplois entretient une relation de causalité réciproque avec le développement du secteur informel. Elle contribue par ailleurs, à accentuer la concurrence des entrepreneures sur des activités peu rentables et au potentiel de développement limité, faute de compétences pour innover.

2.3. Contexte technologique

Les avancées technologiques offrent des opportunités inédites pour l'entrepreneuriat féminin, en réduisant les barrières traditionnelles et en créant un environnement plus inclusif. L'accès croissant à Internet permet aux femmes entrepreneures d'atteindre des marchés plus vastes et diversifiés, échappant aux contraintes géographiques qui limitaient autrefois leur expansion.

L'analyse du contexte technologique révèle d'importantes disparités dans l'accès et l'utilisation d'Internet parmi les pays étudiés. Le Maroc, le Gabon et Djibouti, où des investissements massifs ont été réalisés pour faciliter l'accès aux ressources éducatives en ligne, l'accès à des marchés et l'adoption de l'innovation numérique pour les PME; affichent des taux de connectivité élevés, respectivement 89,9 %, 73,7 % et 65 %. En revanche, le Burundi (11,3 %), le Tchad (12,2 %) et le Burkina Faso (19,9 %) souffrent d'une fracture numérique importante, limitant considérablement l'exploitation des opportunités offertes par Internet, notamment dans le domaine de l'entrepreneuriat et des marchés en ligne.

2. Analyse du macro-environnement

Tableau 01: Indicateurs d'accès à internet et à l'électricité par pays

Indicateurs	Burkina Faso	Burundi	Cameroun	Tchad	RD Congo	Djibouti	Ethiopie	Gabon
Accès à l'électricité	19,5%	10,3%	71%	11,7%	21,5%	65%	55%	93,5%
Pénétration d'internet (% de la population)	19,9%	11,275%	43,8%	12,1%	27,2%	65%	19,3%	73,6%
Indicateurs	**Guinée**	**Liberia**	**Madagascar**	**Mali**	**Mauritanie**	**Maroc**	**Mozambique**	**Zimbabwe**
Accès à l'électricité	47,7%	31,8%	36,1%	53%	49%	100%	33,2%	50,1%
Pénétration d'internet (% de la population)	33,9%	30,1%	20,5%	33%	44,3%	89,9%	21,2%	32,5%

Source : Indice de perception de la corruption - Transparency International

L'accès à l'électricité demeure également un défi majeur pour la plupart des pays étudiés. Plus de 10 pays sur les 16 enregistrent un taux d'accès à l'électricité inférieur à 50 %. Les cas les plus préoccupants sont observés au Burundi (10,3 %), au Tchad (11,7 %) et au Burkina Faso (19,5 %). Ce déficit énergétique freine non seulement le développement économique, mais également le développement d'un secteur industriel robuste et la mise en place d'infrastructures numériques résilientes, ainsi que l'amélioration des conditions de vie de la population.

En milieu rural, la situation est encore plus alarmante, avec des taux estimés à 1,3 % au Tchad, 1,7 % au Burundi et 3,4 % au Burkina Faso.

Ces difficultés d'accès aux infrastructures numériques et énergétiques limitent les possibilités de développement pour les femmes entrepreneures. Les opportunités offertes par l'accès à Internet, telles que le développement du e-commerce, l'accès à des ressources éducatives via des plateformes de formation en ligne et les communications digitales, restent limitées pour les femmes entrepreneures et les associations dans la majorité des pays.

2.4. Contexte légal et réglementaire

L'indice Women, Business and the Law propose une analyse pointue des cadres juridiques relatifs aux opportunités économiques des femmes. Il met en lumière les progrès réalisés et les réformes encore nécessaires pour réduire les inégalités professionnelles entre les genres.

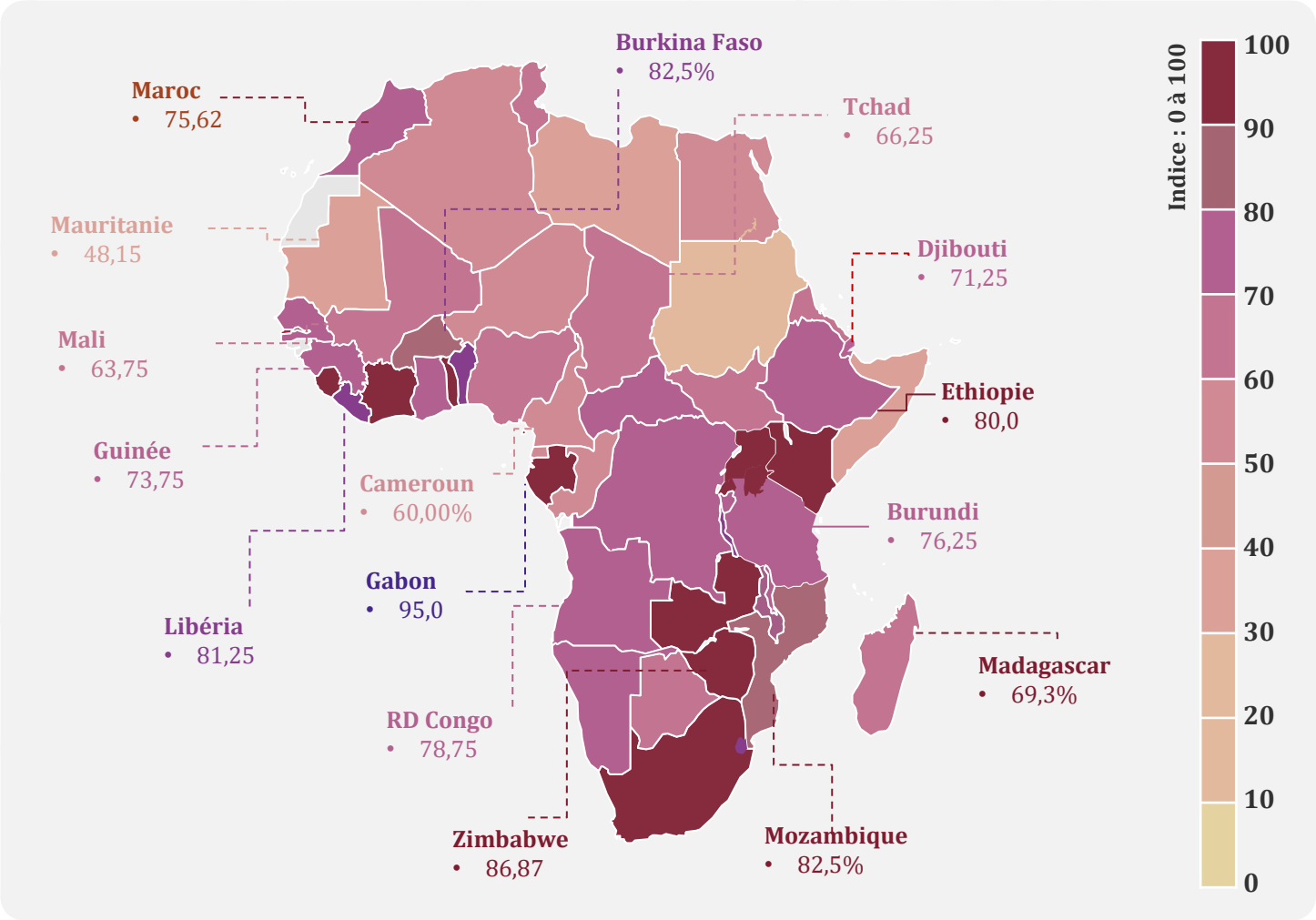
En plus de ces inégalités qui limitent leur accès aux opportunités économiques, les femmes entrepreneures sont confrontées, dans la majorité des pays, à une forte pression fiscale, qui les maintient dans le secteur informel. Le Cameroun et le Tchad illustrent bien cette réalité, avec un taux d'imposition sur les sociétés allant de 35 % à 38,50 %. Cette situation souligne la nécessité d'adopter des mesures incitatives, à l'image du Burkina Faso, du Gabon, du Mali et du Burundi, qui offrent aux PME des taux d'imposition réduits ou des exonérations fiscales durant les premières années d'activité.

Pays les plus égalitaires : Le Gabon se distingue par une performance exceptionnelle grâce à l'adoption de mesures favorisant l'intégration des femmes et la réduction des inégalités entre les genres. Il est suivi par le Zimbabwe, le Burkina Faso et le Mozambique, qui affichent également des progrès significatifs avec des scores supérieurs à 80.

Pays les moins égalitaires : La Mauritanie, le Cameroun, le Mali et le Tchad possèdent les cadres juridiques les plus contraignants pour les femmes entrepreneures; marqués par l'absence de lois contre la discrimination financière, l'inégalité salariale, les restrictions à la mobilité et le manque de droits en matière d'héritage; freinant ainsi leur autonomisation.

2. Analyse du macro-environnement

Figure 03 : Indice « Les Femmes, l'Entreprise et Droit » 2024



Source : Banque Mondiale – Rapport indice « Les Femmes, l'Entreprise et le Droit » (2024)

Impact significatif du contexte politique sur l'entrepreneuriat féminin

Dans les 16 pays analysés, les instabilités politiques, les conflits armés et la faiblesse institutionnelle affectent directement les conditions de développement des PME dirigées par des femmes. Les principales conséquences observées sont :

- Un climat d'incertitude qui complexifie la projection des investissements à moyen et long terme ;
- Des contextes sécuritaires qui peuvent limiter la mobilité et les activités économiques, notamment dans certaines zones rurales ou transfrontalières ;
- Une gestion des ressources et des services publics qui mérite d'être consolidée pour mieux répondre aux besoins des entrepreneures ;
- Un environnement réglementaire où les démarches administratives et fiscales représentent parfois un frein à la formalisation ;
- Une exposition accrue des femmes aux inégalités d'accès aux opportunités économiques et à la protection juridique.

Ce contexte appelle un soutien renforcé aux associations de femmes entrepreneures, afin qu'elles jouent un rôle protecteur et d'intermédiation entre leurs membres et les structures d'appui ou les décideurs publics, notamment à travers des actions structurées de plaidoyer.

3. Cartographie des associations

L'intégration des femmes dans les dispositifs d'appui aux petites et moyennes entreprises progresse de manière significative, mais demeure insuffisante pour répondre pleinement à leurs besoins spécifiques. Dans ce contexte, les associations de femmes entrepreneures jouent un rôle essentiel en atténuant l'impact des barrières économiques sur ces dernières.

Par le biais du plaidoyer, elles contribuent à lever de nombreux obstacles institutionnels, économiques et culturels, qui entravent le développement de l'entrepreneuriat féminin. En outre, elles offrent des services d'accompagnement technique et financier visant à renforcer les compétences des femmes et à faciliter leur accès aux ressources productives.

La cartographie des associations de femmes entrepreneure analyse les activités de ces associations ainsi que les défis auxquels elles sont confrontées. Elle identifie ensuite les mesures nécessaires pour renforcer leurs capacités à accompagner efficacement leurs membres.

Ces analyses reposent sur les données collectées dans le cadre d'une enquête auprès des associations et des femmes entrepreneures. L'enquête a été mise en œuvre à travers un dispositif multicanal déployé via internet et une équipe d'agents de collecte de données terrain, essentiellement composée de personnels locaux des différents pays ciblés par l'étude.

La collecte de données en image



Interview au Cameroun



Mission de supervision en RDC



Interview au Burkina



Restitution à Madagascar

Chiffres clés

16 **Pays** *d'intervention*

409 **Associations** *interviewées*

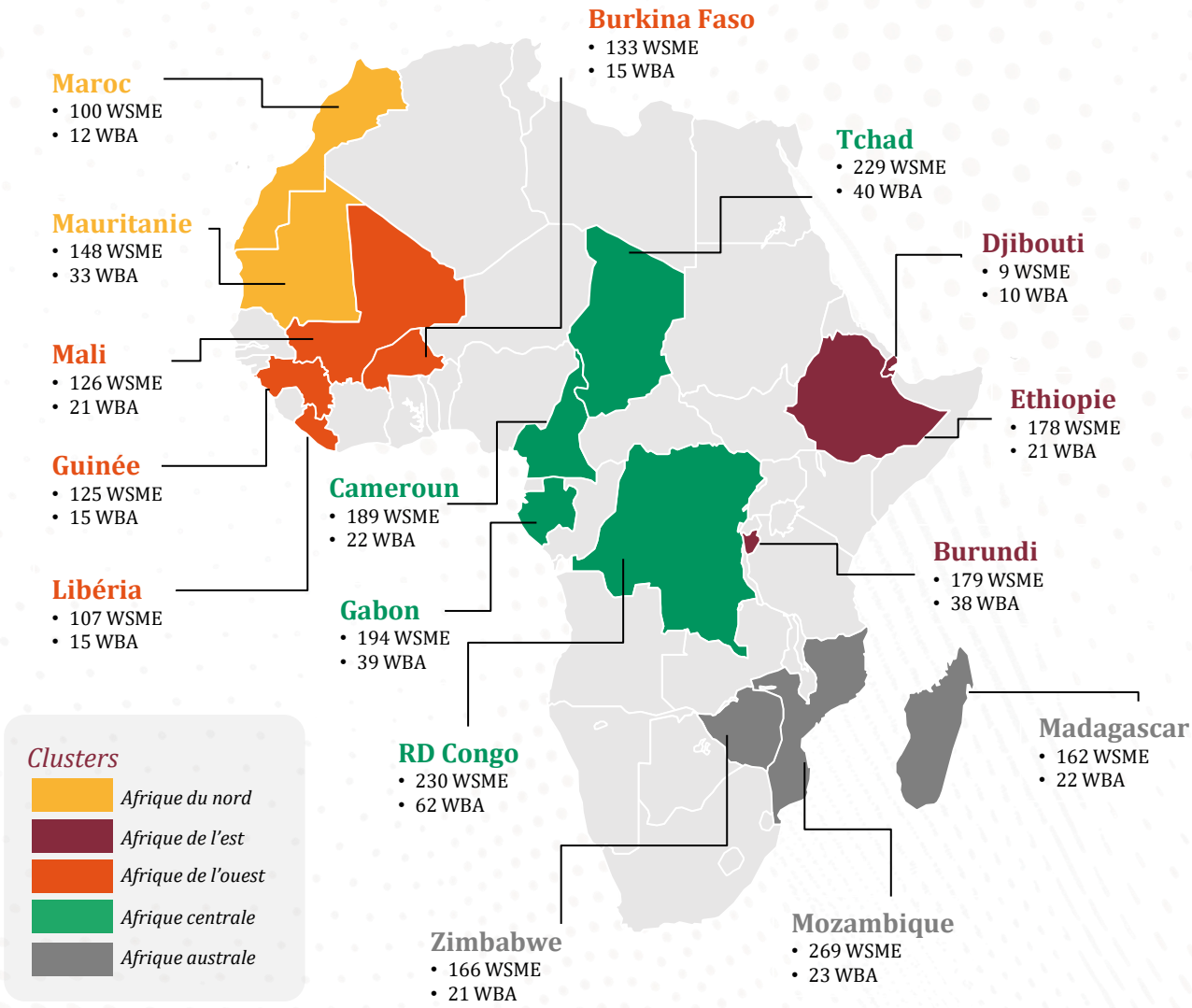
2 544 **Entrepreneures** *Ou dirigeantes de PME interviewées*

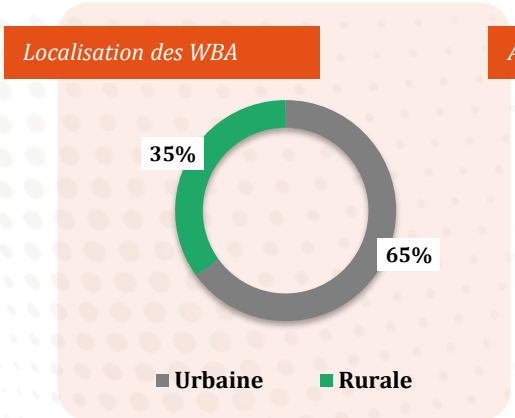
6 **Semaines** *de collecte en moyenne par pays*

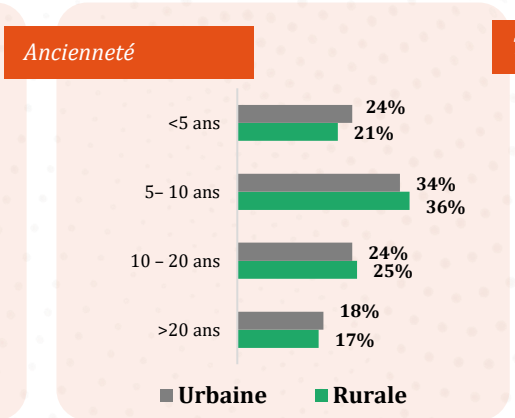
67 **Organisations** *SAE interrogées*

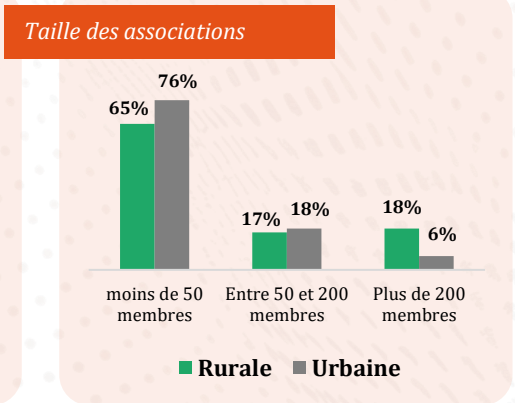
3. Cartographie des associations

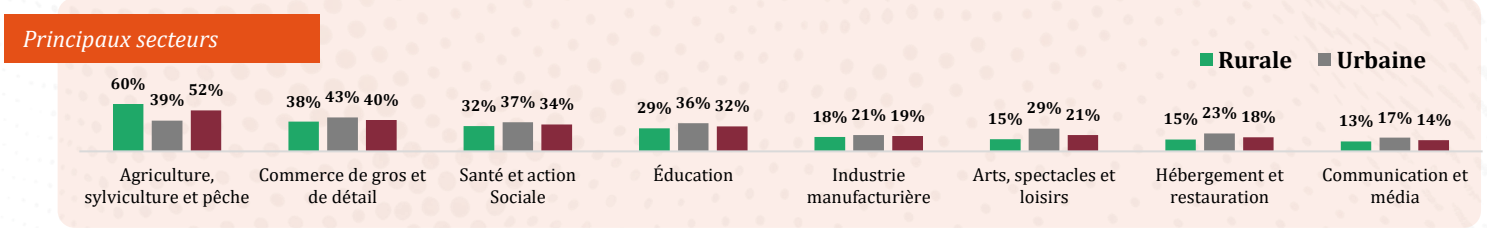
Figure 04 : Cartographie de l'échantillon des associations et des entreprises interrogées











Source : Enquêtes menées dans le cadre du projet de cartographie

3. Cartographie des associations

Figure 05 : Liste des principales associations interviewées

Associations des femmes entrepreneurs de Burundi
+24 années d'existence
+2000 membres

Union des femmes Garango – Burkina
+9 années d'existence
+300 membres

Women and Children Development Association of Liberia (WOCDAL)
+21 années d'existence
+7500 membres

FVTM - Fédération nationale des femmes rurales malgaches.
+20 années d'existence
+20 000 membres

Communauté des femmes d'Affaire de Madagascar
+4 années d'existence
+400 membres

Femmes en Action Rurale de Madagascar
+6 années d'existence
+10 500 membres

Women in Entrepreneurship and Technology –Cameroun
+34 années d'existence
+2000 membres

Fédération Nationale des Femmes Rurales (FENAFER) – RDC
+5 années d'existence
+700000 membres

FEMME - Associação das Mulheres Empreendedoras e Empresárias
+7 années d'existence
+308 membres

Coopérative des femmes AGROTECH - Tchad
+7 années d'existence
+308 membres

Cellule de Liaison des Associations Féminines (CELIAF) – Tchad
+29 années d'existence
+50000 membres

Fédération Business and Professional Women Gabon
+3 années d'existence
+8000 membres

Women success – Tchad
+7 années d'existence
+1000 membres

Golden Women – Gabon
+8 années d'existence
+240 membres

Association des femmes chefs d'entreprise du Maroc
+8 années d'existence
+240 membres

KUNZWANA Women's Association – Zimbabwe
+29 années d'existence
+11000 membres

Principaux services des associations

- Formation
- Mentorat
- Assistance juridique
- Partage d'expérience
- Réseautage
- Plaidoyer
- Promotion des services
- Mobilisation de financement

3. Cartographie des associations

3.1. Caractéristique des échantillons d'associations et d'entrepreneures

L'échantillon étudié a été soigneusement sélectionné selon plusieurs critères pour assurer une représentation complète et diversifiée.

- Représentativité multisectorielle : L'échantillon capture les dynamiques spécifiques aux divers secteurs d'activité.
- Réflexion de la réalité entrepreneuriale féminine : Avec 98 % de micro et petites entreprises, l'échantillon prend en compte les réalités de cette catégorie souvent marginalisée.
- Diversité des qualifications : Offre une perspective équilibrée sur les besoins en renforcement des compétences.
- Exploration des défis de croissance : La présence d'entreprises jeunes et matures permet d'adresser les défis liés à différentes phases de croissance.
- Répartition géographique équilibrée : Assure la prise en compte des spécificités et défis des zones rurales et urbaines, notamment concernant l'accès aux ressources, opportunités et marchés.

Les principales caractéristiques sont données dans le tableau suivant:

Tableau 02: Principales caractéristiques de l'échantillon d'associations et entrepreneures interrogées

Critères	Zone Rurale	Zone Urbaine
Caractéristique des associations		
Secteur d'activité prédominants	• Agriculture (59%) • Commerce de gros et détail (37%) • Santé et action sociale (32%)	• Commerce de gros et détail (42%) • Agriculture (39%) • Santé et action sociale (37%)
Taille des entreprises membres	• 87% de micro et petites entreprises (moins de 50 employés) • 13% de moyennes entreprises (plus de 50 employés)	• 90% de micro et petites entreprises (moins de 50 employés) • 10% de moyennes entreprises (plus de 50 employés)
Niveau de qualification des employées de l'association	• 62% emploient du personnel de niveau secondaire ou moins • 38% emploient du personnel de niveau supérieur ou égal à la licence	• 57% emploient du personnel de niveau secondaire ou moins. • 43% emploient du personnel de niveau supérieur ou égal à la licence
Ancienneté	• 9,29 années d'existence en moyenne • 62% d'associations de moins de 10 ans	• 11,41 années d'existence en moyenne • 69% d'associations de moins de 10 ans
Caractéristique des entrepreneures		
Secteur d'activité prédominants	• Restauration et hébergement, • Arts, Spectacles et loisir • cosmétique et mode • Industrie manufacturière • Agriculture, sylviculture et pêche • Commerce de gros et de détail	• Restauration et hébergement, • Arts, Spectacles et loisir • cosmétique et mode • Industrie manufacturière • Agriculture, sylviculture et pêche • Commerce de gros et de détail
Taille des entreprises	• 98% de micro et petites entreprises • 2% de moyennes entreprises	• 99% de micro et petites entreprises • 1% de moyennes entreprises
Niveau de qualification des employées	• 80% emploient du personnel de niveau secondaire ou moins • 20% emploient du personnel de niveau supérieur ou égal à la licence	• 78% emploient du personnel de niveau secondaire ou moins • 22% emploient du personnel de niveau supérieur ou égal à la licence
Ancienneté	• 7,83 années d'existence en moyenne • 71% d'entreprises de moins de 10 ans	• 7,26 années d'existence en moyenne • 75% d'entreprises de moins de 10 ans
Adhésion à une association	• 41% sont membres d'associations	• 39% sont membres d'associations

Source : Enquêtes menées dans le cadre du projet de cartographie

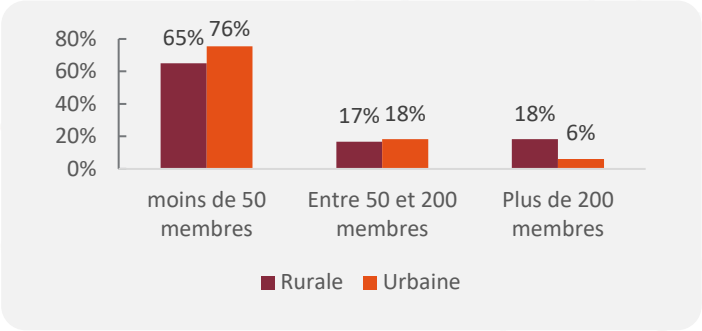
3. Cartographie des associations

3.2. Résultats globaux de l'enquête auprès des associations

Structure organisationnelle des associations

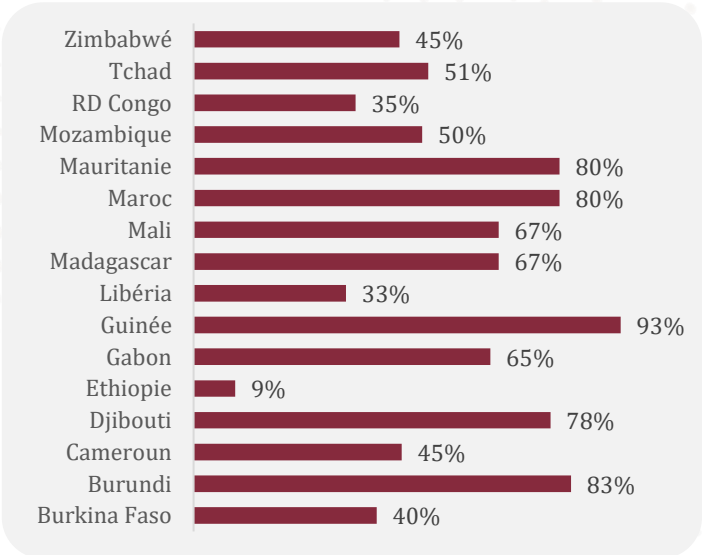
L'écosystème des associations de femmes entrepreneures est très fragmenté et composé majoritairement de petites structures. Les micros et petites associations de moins de 50 membres actifs représentent près de 70% des associations.

Figure 06 : Répartition des associations par taille



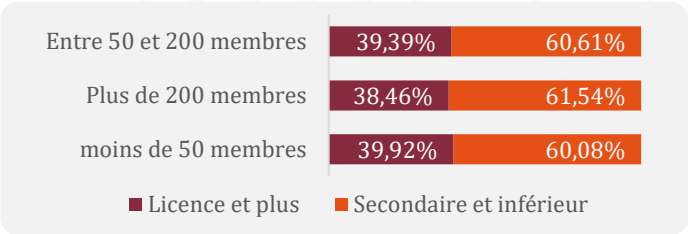
Cette prédominance des micros et petites associations est observée en milieu rural et urbain, ainsi que dans presque tous les pays, à l'exception de l'Éthiopie, du Liberia, du Burkina Faso, de la RDC et du Zimbabwe.

Figure 07 : Part des associations de moins de 50 membres par pays



La majorité des associations manquent de personnel qualifié : plus de 60 % employant des personnes de niveau secondaire ou moins. Ce déficit, généralisé quel que soit le contexte, limite leur efficacité, notamment pour les plus petites, souvent dépendantes de bénévoles faute de moyens.

Figure 08 : Répartition des associations par taille par niveau de qualification de leurs employés



La mise en réseau, la formation des responsables et bénévoles, ainsi que des partenariats avec des structures d'appui plus expérimentées, constituent des leviers intéressants pour répondre à ces besoins.

En outre seulement 52 % des associations interrogées sont affiliées à d'autres associations professionnelles. Cette situation traduit un besoin important de coordination et de synergie entre les associations.

Créer des synergies pour renforcer l'impact collectif

La mise en réseau des associations de femmes entrepreneures constitue un levier stratégique pour renforcer leur efficacité, leur crédibilité et leur pouvoir d'influence. En favorisant la coopération, la mutualisation des ressources et le partage d'expertise, elle permet d'amplifier la portée des actions et d'accélérer le développement des entrepreneures membres. Elle facilite :

- Le renforcement de la crédibilité auprès des partenaires et décideurs ;
- L'accès partagé aux ressources (expertise, financement, partenariats) ;
- Le partage de bonnes pratiques entre associations ;
- Un plaidoyer plus structuré et influent, porté par une voix collective.

«Grâce au premier réseau d'influence féminin, BPW International, auquel nous appartenons depuis plus d'un an, notre association a bénéficié de plusieurs subventions dédiées au Gabon, sans avoir eu à effectuer de recherches ou de demandes.» **— BPW Gabon**

3. Cartographie des associations

Principaux services proposés par les WBA

Les associations de femmes entrepreneures proposent une gamme diversifiée de services visant à renforcer la résilience de leurs membres, notamment par le transfert de compétences, le réseautage, le partage d'expérience, la facilitation de l'accès au financement, ainsi que le plaidoyer en faveur de l'amélioration des conditions de la femme dans l'écosystème entrepreneurial. Elles facilitent également l'accès à des plateformes telles que les salons et les foires pour promouvoir les produits et services de leurs membres. Les services proposés sont repartis dans l'échantillon comme suit :

- **69%** — Renforcement de capacités et partage de ressources éducatives
- **56%** — Partage d'expériences et de bonnes pratiques
- **53%** — Réseautage et connexions professionnelles
- **46%** — Assistance pour la mobilisation de fonds
- **43%** — Programmes de mentorat pour les membres de l'association
- **36%** — Plaidoyer auprès des décideurs politiques
- **32%** — Accès à des plateformes de promotion des services
- **24%** — Assistance juridique pour les membres

Le renforcement de capacités, le partage d'expérience ainsi que le réseautage sont les services les plus répandus proposés par plus de la moitié des associations. Les associations de grande taille se démarquent par une offre de services nettement plus diversifiée avec une moyenne de six services contre cinq offres de services pour les associations de taille intermédiaire et quatre offres de services pour les associations de petites tailles. Les services plus spécialisés comme l'assistance pour la mobilisation de financement, le mentorat, le plaidoyer ainsi que l'assistance juridique sont relativement peu développés en raison du manque de compétences et d'expertise internes spécialisées sur ces sujets.

Par ailleurs, très peu d'associations proposent des programmes d'accompagnement intégral comme l'incubation. Accompagner les associations les plus matures à mettre en place des programmes de cette nature, à l'image des initiatives proposées par WETECH, AFAB ou AFEM permettra d'accroître l'impact en offrant un accompagnement personnalisé et plus structuré. Le manque de telles initiatives au sein de la majorité des associations met en évidence le besoin de les outiller, pour qu'elles puissent proposer des dispositifs d'accompagnement plus complets à travers des partenariats.

Certaines innovations mises en place par les associations confirment à la fois le besoin d'un accompagnement plus structuré et personnalisé, ainsi que leur volonté de développer ce type de services.

Quelques services innovants proposés par des associations

WISE : une microfinance dédiée au financement des femmes – créée par l'Association des Femmes Entrepreneures de Burundi (AFAB).

Club des Héroïnes : une plateforme de rencontre des femmes pour mettre en œuvre des activités de plaidoyer et des campagnes de sensibilisation sur les violences basées sur le genre et l'égalité homme femme – créée par l'association Women Success du Tchad.

Antô Business : Salon de l'entrepreneuriat féminin permettant aux femmes de faire la promotion de leurs produits et services; et aux structures d'accompagnement des entreprises, de présenter les opportunités d'accompagnement disponibles – créé par l'Association Golden Women du Gabon.

SheLearn : une plateforme de formation et de conseil gratuits en entrepreneuriat et management pour les micros et petites entreprises de femmes au Maroc – créée par Association des femmes chefs d'entreprise du Maroc.

Coopérative agricole dotée d'une unité moderne de transformation du manioc – créée par Women and Children Development Association of Liberia (WOCDAL).

3. Cartographie des associations

Cas spécifique de l'Association des Femmes Entrepreneures du Burundi (AFAB)

Fondée en 1992, l'AFAB illustre l'impact structurant qu'une association peut avoir sur l'autonomisation économique des femmes. Forte de plus de 2 000 membres, elle accompagne leur développement à travers plusieurs initiatives ciblées.

➢ Plusieurs programmes de renforcement de capacité déroulés

L'association propose et participe à plusieurs programmes de formation :

- Le programme **FOPE** (Formation de Promotion de l'Entrepreneuriat) forme sur les bases de l'entrepreneuriat ;
- Le programme **FIP** (Formation à l'Initiative Personnelle) renforce l'initiative personnelle ;
- Le programme **BIAWE** (Business Incubator for African Women Entrepreneurs) sur l'autonomisation des femmes ;
- Le programme **RECAMP** (Programme Régional de Compétitivité des Entreprises et d'Accès aux Marchés) en partenariat avec la Fédération des Femmes Entrepreneurs du COMESA, offre des compétences techniques en textile.



➢ Appui à la transition vers le secteur formel

L'AFAB accompagne les femmes entrepreneures dans leur transition vers le secteur formel, notamment par la sensibilisation au civisme fiscal, l'obtention du Numéro d'Identification Fiscale (NIF) et la création d'entreprises enregistrées. Elle mène aussi des actions de plaidoyer pour alléger les surtaxes et instaurer un dialogue avec les autorités locales.

➢ Inclusion et leadership des femmes marginalisées

AFAB soutient activement les femmes en situation de handicap, en leur offrant des opportunités d'acquisition de compétences en artisanat et en entrepreneuriat. L'AFAB facilite leur inclusion dans des réseaux économiques et renforce leur capacité à participer activement au développement économique.

➢ Plaidoyer pour les droits fonciers et l'accès au financement

L'association organise des ateliers de sensibilisation sur les droits fonciers, accompagne les femmes dans l'enregistrement de leurs terres et facilite l'obtention de certificats fonciers. Ces efforts ont permis à plusieurs entrepreneures d'accéder à des crédits pour développer leurs projets.

➢ Favoriser l'accès aux marchés et au réseautage

AFAB offre à ses membres, des opportunités de visibilité et de mise en réseau. Elle organise leur participation à des foires comme "Made in Burundi", leur permettant de promouvoir leurs produits et de conclure des contrats commerciaux.

➢ Création d'une microfinance pour faciliter l'accès au financement

AFAB facilite l'accès au financement pour les femmes entrepreneures à travers WISE, une microfinance crée à l'initiative de l'association pour offrir des prêts sans garantie et des taux préférentiels à ses membres.

Les fonds sont constitués à 80%, des cotisations des membres, et à 20% des dons de bailleurs tels que la Banque Ouest Africaine de Développement, la Banque Africaine de Développement et la Banque Mondiale.

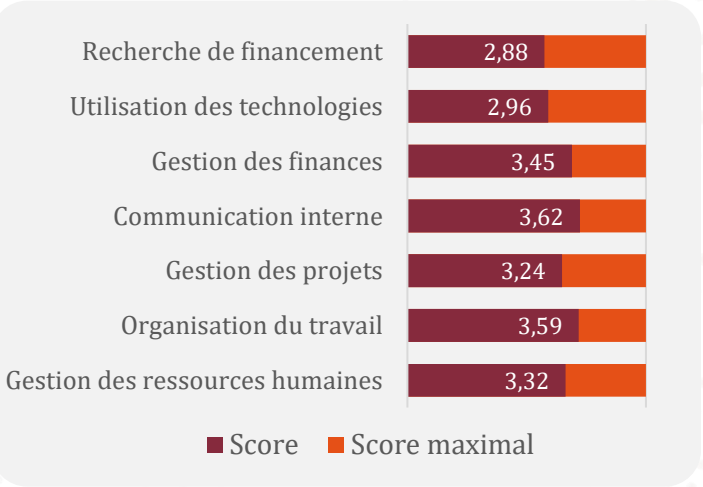
3. Cartographie des associations

Auto-évaluation des capacités des associations

L'auto-évaluation de leurs capacités opérationnelles indique que les associations s'estiment globalement efficaces avec une moyenne de 3,3 sur une échelle de 1 à 5.

Elles reconnaissent cependant l'existence d'importants axes d'amélioration, notamment dans l'utilisation des technologies (2,96) et la recherche de financements (2,88) qui apparaissent comme les points de vulnérabilité les plus importants. L'organisation du travail (3,59), la communication interne (3,62), la gestion des ressources humaines (3,32), la gestion des projets (3,24) et la gestion des finances (3,45) sont relativement bien maîtrisées avec des scores au-dessus de la moyenne générale.

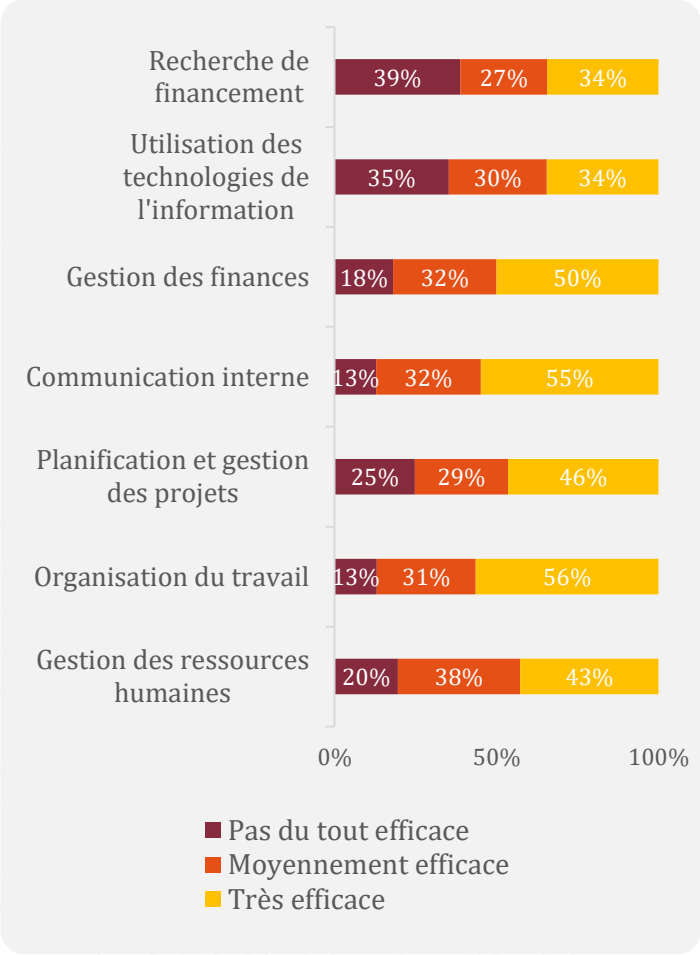
Figure 09 : Note d'auto-évaluation de l'efficacité opérationnelles des WBA



Cette évaluation globalement positive résulte principalement de l'opinion d'une petite fraction d'associations qui considèrent leurs opérations comme très efficaces. La majorité, soit entre 44 % et 66 % des associations, s'estiment peu ou moyennement efficaces dans chacun des domaines d'opération. Cette situation met en évidence des besoins de renforcement de capacités dans chacun de ces domaines et prioritairement dans la gestion des finances, la recherche de financements et l'utilisation des technologies.

Un accompagnement ciblé, à travers des formations, du mentorat et la mise en place de ressources spécialisées, est nécessaire pour améliorer leur efficacité dans ces domaines.

Figure 10 : Répartition des WBA selon l'évaluation de leur efficacité opérationnelle



L'écart dans les scores d'auto-évaluation entre les petites et les grandes associations reste globalement faible. Sur une échelle de 1 à 5, les associations de moins de 50 membres estiment leur efficacité à 3,21, contre 3,41 pour celles de 50 à 200 membres et 3,52 pour celles de plus de 200 membres.

Cette tendance, observée dans tous les domaines, est particulièrement marquée en matière de :

- Utilisation des technologies en raison des ressources limitées et du manque d'expertise pour l'adoption des outils numériques.
- Recherche de financement en raison du manque de compétence et de crédibilité auprès des bailleurs de fonds.

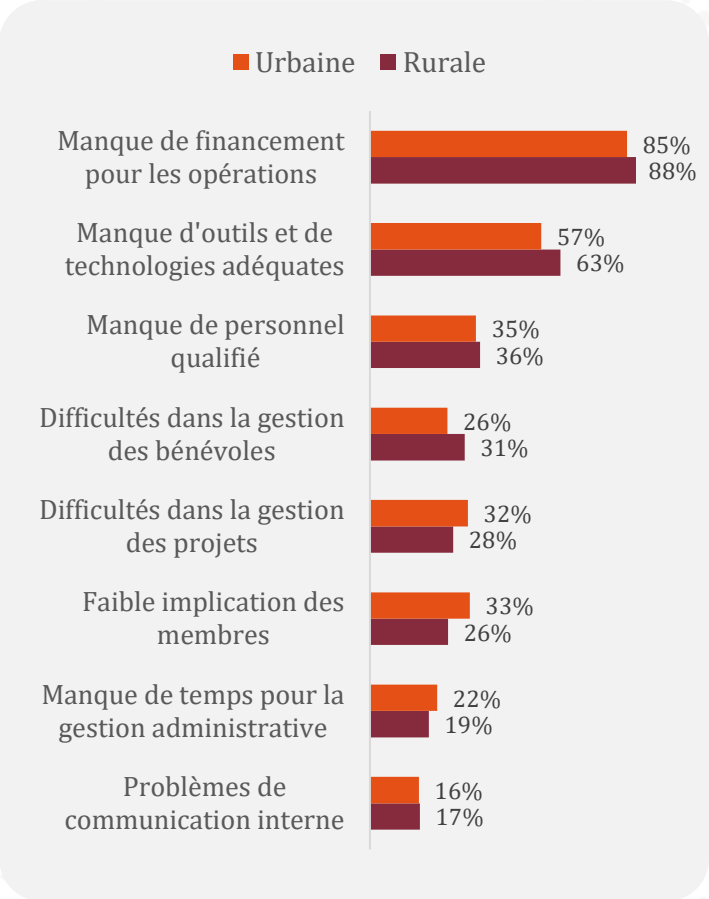
3. Cartographie des associations

Analyse des contraintes opérationnelles

La capacité des WBA à accompagner leurs membres est limitée par plusieurs facteurs, notamment le manque de financement, le manque d'outils ou de technologies adéquats, le manque de personnel qualifié, le manque de compétence dans la gestion des bénévoles, le manque d'engagement et de mobilisation des membres pour certaines et le temps limité consacré à la gestion de l'association.

Ces contraintes affectent les associations rurales autant que les associations urbaines, en limitant leur capacité à financer des projets structurants, à élargir la portée des services, à proposer des services d'accompagnement plus personnalisés et du suivi; faute de moyen financier, d'outils et de personnel compétent.

Figure 11 : Note d'auto-évaluation de l'efficacité opérationnelles des WBA



L'écart dans les scores d'auto-évaluation entre les petites et les grandes associations reste globalement faible. Sur une échelle de 1 à 5, les associations de moins de 50 membres estiment leur efficacité à 3,21, contre 3,41 pour celles de 50 à 200 membres et 3,52 pour celles de plus de 200 membres. Cette tendance, observée dans tous les domaines, est particulièrement marquée en matière de :

- Utilisation des technologies : les petites entreprises rencontrent des difficultés plus marquées en raison de ressources limitées et au manque d'expertise pour l'adoption des outils numériques.
- Recherche de financement : elles rencontrent également des difficultés plus marquées en raison du manque de compétence et de crédibilité auprès des bailleurs de fonds.

Outre ces contraintes, l'enquête révèle l'absence de dispositifs formels de suivi et d'évaluation au sein de la majorité d'entre elles. En effet, plus de 65 % s'appuient sur des réunions périodiques, telles que les assemblées générales, pour recueillir les besoins de leurs membres, et 58 % pour collecter les feedbacks afin d'évaluer leur satisfaction.

> *« Nous collectons les besoins des membres par le bouche-à-oreille, c'est-à-dire qu'il n'existe pas d'approche spécifique. Cependant, nous parvenons à identifier les problèmes à travers une communication interpersonnelle entre les membres. » -* ***Coopérative BEN SO (Mali)***

Bien que les réunions soient essentielles, leur prédominance rend le processus rigide et limite la collecte de données suffisantes pour assurer une gestion optimale des projets. En outre, le dispositif présente les insuffisances suivantes :

- Utilisation limitée des outils numériques : Les outils numériques restent sous-exploités, ce qui souligne le besoin de renforcer les capacités des associations dans l'utilisation des technologies numériques.
- Évaluation sporadique : Le recours aux enquêtes et aux évaluations systématiques demeure limité, indiquant la nécessité de formaliser davantage les processus de suivi et d'évaluation.

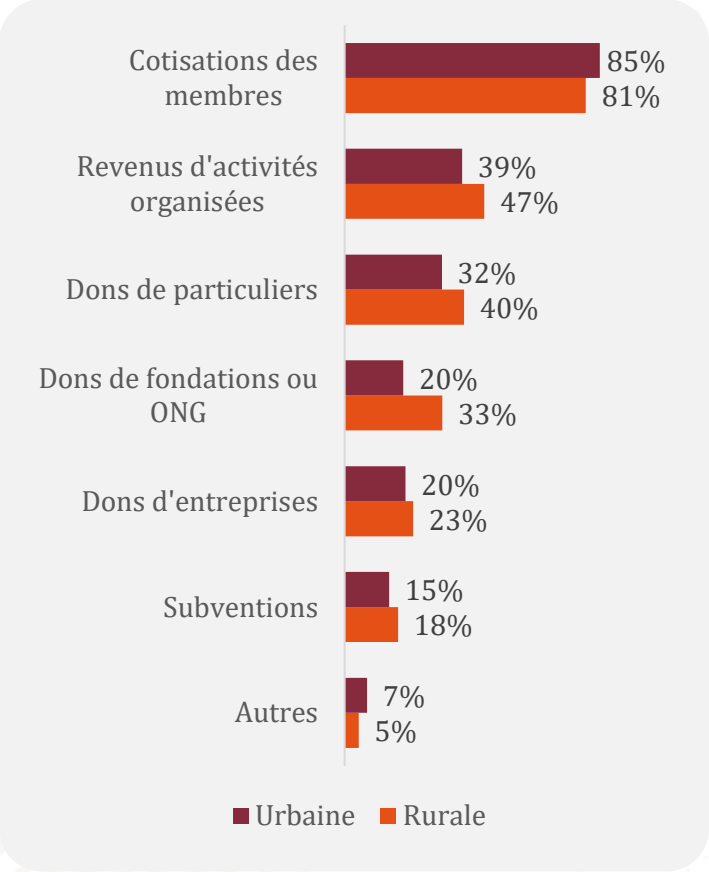
L'utilisation limitée des outils numériques, bien qu'ils soient plus adaptés à cette activité, confirme le manque de compétence et la nécessité de former les associations dans l'utilisation de ces outils; particulièrement pour le suivi de projets et l'évaluation de la satisfaction des membres.

3. Cartographie des associations

Accès au financement

L'évaluation de la capacité de mobilisation de financement des associations vise à mesurer leur aptitude à identifier, attirer et sécuriser des ressources financières pour soutenir leurs activités. Elle repose sur l'analyse des sources de financement, des stratégies mises en œuvre pour mobiliser des fonds, notamment à travers les partenariats, l'existence de dispositif dédié, ainsi que les compétences des équipes chargées de la recherche de financement.

Figure 12 : Principales sources de financement des WBA



L'activité des associations est presque exclusivement financée par les cotisations de leurs membres. Plus de 82 % des associations identifient la cotisation comme principale source de financement et, pour plus de 20 %, elle constitue l'unique source de revenus. Par ailleurs, 44 % des associations parviennent à compléter cette première source par les revenus issus de la vente de services annexes, tels que les formations ou les frais de participation aux événements organisés. Le financement externe, tels que les dons d'ONG, d'entreprises privées ou de particuliers, ainsi que les subventions de l'État, reste largement sous-exploité par la majorité des associations.

La dépendance aux ressources propres ne présente pas de variations significatives en fonction de la zone d'implantation de l'association. L'écart dans l'utilisation des financements externes reste marginal entre les associations rurales et urbaines. En revanche, la taille de l'association, le niveau de qualification de ses employés ainsi que son affiliation à d'autres réseaux professionnels apparaissent comme des leviers majeurs d'accès aux financements externes.

- Les associations de plus de 200 membres bénéficient ainsi d'un différentiel de 10 à 27 points par rapport à celles de moins de 50 membres dans l'accès aux ressources externes.
- L'affiliation à des réseaux professionnels permet un avantage de 10 à 24 points par rapport aux associations non affiliées.
- Les associations employant une main-d'œuvre plus qualifiée génèrent un gain de 5 à 14 points par rapport à leurs homologues qui emploient une main d'œuvre peu qualifiée.

Ces résultats s'expliquent par plusieurs facteurs:

- **L'effet de taille** : L'augmentation de la taille de l'association permet de renforcer sa crédibilité et sa visibilité auprès des partenaires au développement (publics, privés, internationaux). Ces derniers sont ainsi plus enclins à collaborer avec elle pour la mise en œuvre de leur stratégie d'inclusion. De plus, une plus grande envergure permet d'amplifier l'impact des actions menées et d'atteindre une population plus large.
- **La compétence** : Des employés mieux qualifiés permettent à l'association de disposer des compétences nécessaires pour élaborer et mettre en place une stratégie de recherche de financement plus active et mieux structurée.
- **Les programmes de soutien aux secteurs agricoles** : L'absence de différence entre les associations rurales et urbaines en matière d'accès aux ressources externes s'explique principalement par les opportunités de financement disponibles pour les entreprises rurales grâce aux priorités accordées au secteur agricole dans la stratégie de développement des différents pays.

3. Cartographie des associations

➢ **Performance et dispositif de mobilisation de financement des associations**

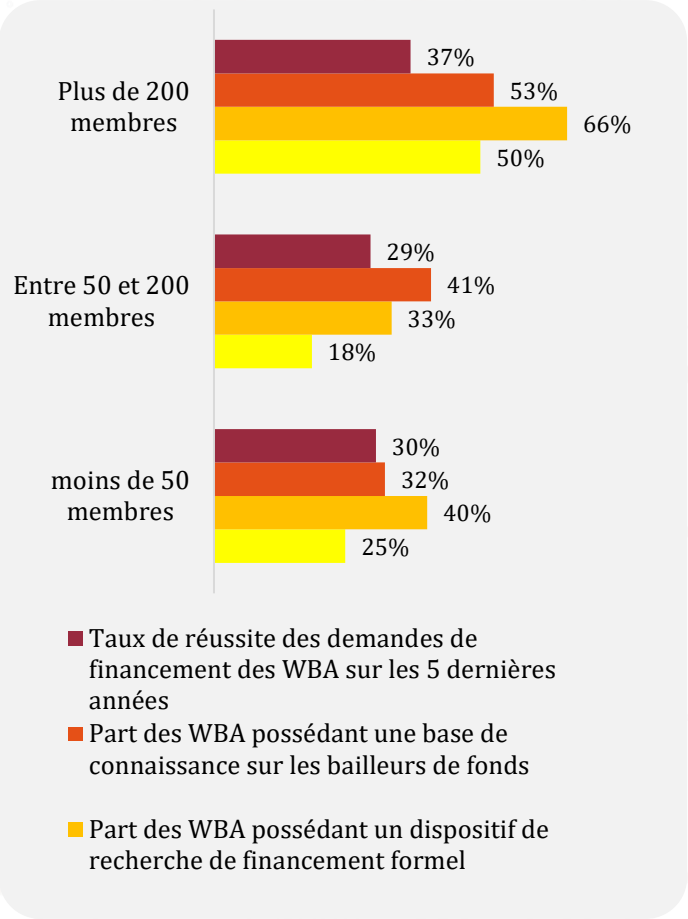
L'accès aux financements externes constitue un défi majeur pour les associations. Plus de 68 % des demandes de financement soumises au cours des cinq dernières années se sont soldées par un échec et seulement 40% arrivent à mobiliser du financement pour leurs membres.

41%	**Possèdent un dispositif de recherche de financement formel**
38%	**Possèdent une base de connaissance sur les bailleurs de fonds**
32%	**Taux de réussite des demandes de financement (5 dernières années)**
29%	**Disposant d'un partenariat avec les institutions financières**

Cette difficulté d'accès aux ressources financières s'explique par trois principaux facteurs :

- **#1 - Insuffisance de l'offre de financement adaptée :** Les associations peinent à trouver des solutions de financement correspondant à leurs besoins spécifiques. Le caractère social de leurs activités les disqualifie presque systématiquement auprès des établissements de crédit, qui privilégient les projets à forte rentabilité et exigent des garanties solides. De plus, les critères d'éligibilité et les exigences en matière de garanties sont souvent inadaptés à leurs réalités, rendant difficile l'obtention des fonds nécessaires pour assurer leur développement et pérenniser leurs actions
- **#2 - Manque de stratégie de recherche de financement** : L'approche de recherche de financement des associations indique que la majorité manquent de structuration dans leurs démarches. Seulement 44 % possèdent un dispositif formel de recherche de financement, et seulement 38 % disposent d'une base de connaissances sur les bailleurs de fonds potentiels et leurs critères d'éligibilité. Ce déficit est le reflet de plusieurs lacunes, notamment l'absence d'équipes dédiées et formées à la recherche de financements ainsi que l'absence d'activités de veille sur les opportunités de financement. En conséquence, la capacité des WBA à identifier et solliciter des financements adaptés reste limitée, ce qui se traduit par un faible taux de partenariats avec des institutions financières (seulement 29 %). Cette situation freine leur développement et leur capacité à assurer la pérennité de leurs actions.

Figure 13 : Distribution des Indicateurs d'accès au financement des WBA par taille



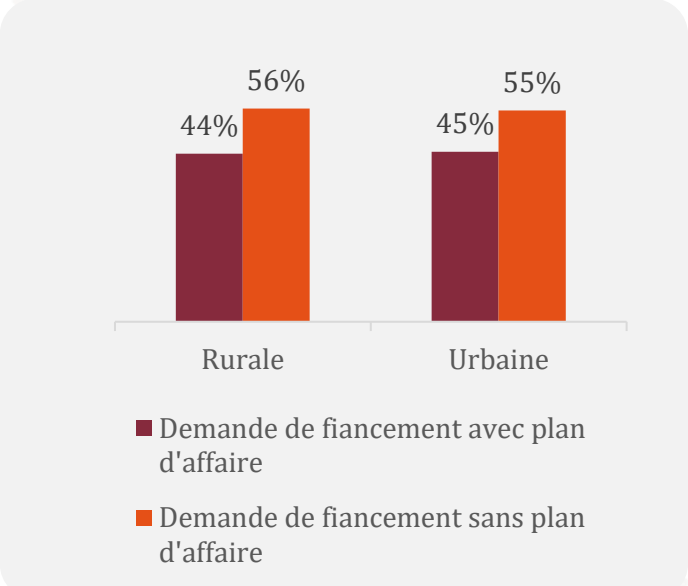
L'analyse de ces indicateurs confirme l'effet positif de la taille des associations sur leur capacité de mobilisation de financement. Ainsi, les associations de plus de 200 membres bénéficient d'un différentiel de 25 points dans l'accès aux institutions financières par rapport à celles de moins de 50 membres (50 % contre 25 %). Elles sont aussi mieux structurées, avec 66 % disposant d'un dispositif formel de recherche de financement contre 40 % pour les plus petites (+26 points). De même, 53 % des grandes associations possèdent une base de connaissances sur les bailleurs de fonds, contre 32 % des petites (+21 points). Cette meilleure organisation se traduit par un taux de réussite plus élevé des demandes de financement : 37 % pour les grandes associations contre 30 % pour les plus petites (+7 points).

3. Cartographie des associations

Le niveau de qualification et l'affiliation à un autre réseau ont un effet marginal sur le succès des demandes de financement, mais impacte de manière significative la structuration des associations. Ainsi, les associations affiliées à des réseaux professionnels affichent un avantage de plus de 18 points dans la possession d'un dispositif de recherche de financement par rapport à leurs homologues sans relations avec des organisations professionnelles. Cet écart est estimé à 13 points en faveur des associations ayant des employés plus qualifiés.

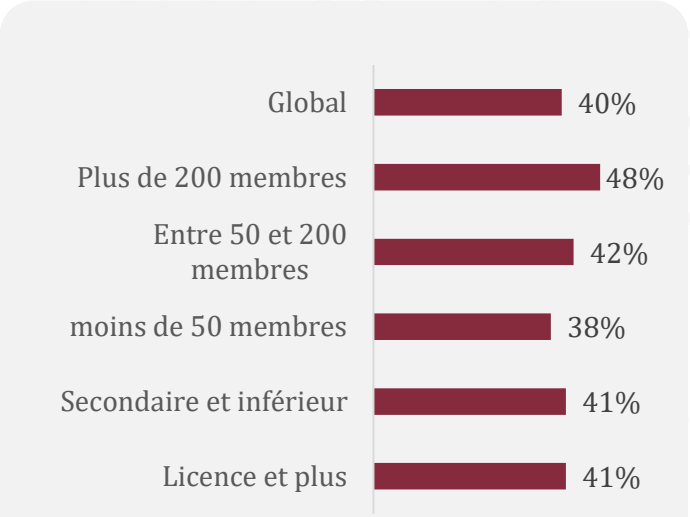
- **#3 - Manque de compétences internes** : Le manque de compétences internes pour élaborer les propositions de financement limite la capacité de mobilisation de fonds des associations. Seulement 55 % des associations interrogées intègrent un plan d'affaires dans leurs demandes de financement, dont 30 % avec l'appui d'experts externes. Parmi celles qui produisent ces documents en interne, 25 % indiquent que leurs équipes n'ont jamais bénéficié de formation dans ce domaine. Enfin, 44 % des associations privilégient des démarches informelles, comme l'envoi de lettres aux bailleurs; une approche qui, bien qu'efficace pour de petits financements, nuit à leur crédibilité auprès des institutions financières.

Figure 14 : Part des WBA ayant élaboré un plan d'affaire pour la demande de financement



Par ailleurs, la recherche de financement est l'une des activités les moins structurées au sein des associations. Plus de 30 % d'entre elles n'ont formalisé aucune démarche, et près de 40 % jugent leurs actions totalement inefficaces, contre 27 % les estimant moyennement efficaces. Ce manque de compétence limite leurs capacités à mobiliser du financement pour leurs membres. Plus de 40 % des associations interrogées déclarent n'avoir jamais réussi à mobiliser du financement pour leurs membres.

Figure 15 : Part des WBA n'ayant jamais réussi à mobiliser du financement pour leurs membres



Renforcer les capacités de mobilisation de financements des associations

Les résultats mettent en évidence un besoin crucial d'accompagnement global pour améliorer l'accès des associations aux ressources financières. Cela implique :

- **La structuration des démarches de financement,** afin de mieux cibler et formuler les demandes ;
- **Le renforcement des compétences internes**, à travers la formation des équipes en ingénierie financière, élaboration de projets et gestion partenariale ;
- **Le développement de relations de confiance** avec les bailleurs, pour s'inscrire dans une logique de partenariat durable.

Investir dans ces capacités structurantes permettra d'accroître les chances d'accès au financement et de consolider la pérennité des actions portées par les associations.

3. Cartographie des associations

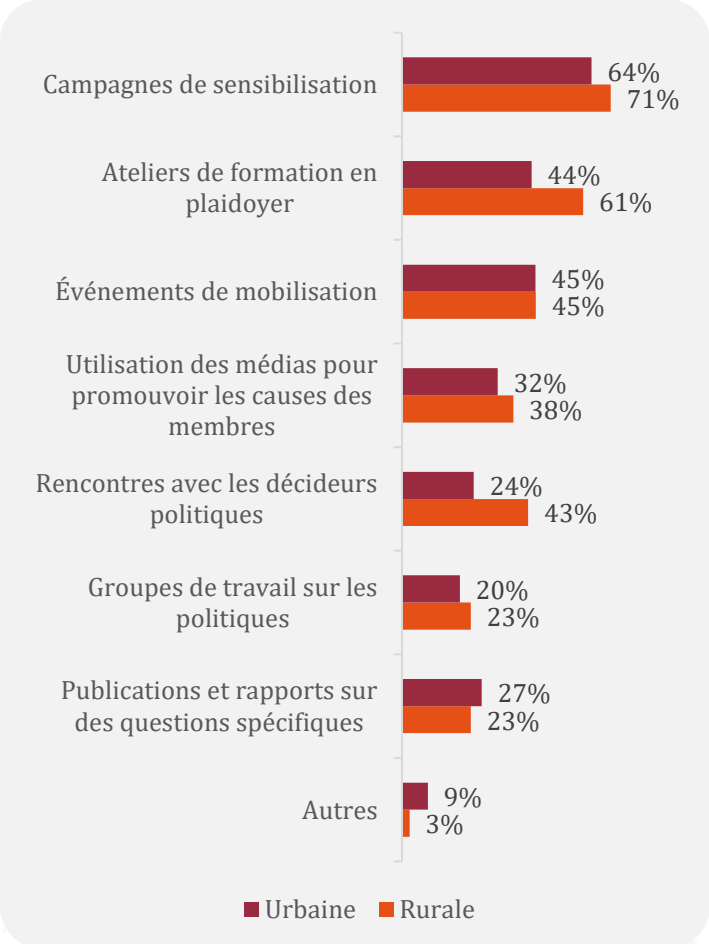
Evaluation des capacités de plaidoyer

La capacité de plaidoyer des associations repose sur leur aptitude à défendre efficacement les intérêts de leurs membres et à influencer les décisions politiques afin de créer un environnement favorable à leur développement. Cette évaluation repose sur l'analyse de plusieurs facteurs clés, notamment l'existence de stratégies de plaidoyer structurées, les compétences en communication, la capacité à mobiliser des alliances et des partenariats, ainsi que la participation à des consultations ou groupes de travail politiques. Elle prend également en compte les actions concrètes menées par les associations, leur engagement auprès des décideurs et l'utilisation d'outils et de canaux appropriés pour véhiculer leurs messages.

➢ **Stratégie de plaidoyer**

L'analyse des données révèle que le plaidoyer reste une activité encore peu développée par la majorité des associations avec seulement 36 % l'ayant intégrée parmi leurs actions.

Figure 16 : Principales activités de plaidoyer menées par les WBA



Les activités menées dans ce domaine sont pour la majorité des actions ponctuelles, telles que les campagnes de sensibilisation de l'opinion publique (68 %) et le renforcement des capacités de leurs membres à travers des ateliers de formation (55 %).

Les activités plus stratégiques, telles que l'organisation de rencontres régulières avec les décideurs politiques (36 %), l'organisation de groupes de travail politiques (22 %), et la production de documents ou rapports de plaidoyer (25 %), restent largement marginales.

Ce déséquilibre témoigne d'une absence de stratégie de plaidoyer structurée pour la majorité des associations, avec un manque d'objectifs clairs, d'outils adaptés et de mécanisme de suivi pour mesurer l'impact des actions entreprises.

Les associations plus structurées dans ce domaine parviennent à obtenir des résultats impressionnants, comme illustré par le cas des associations BPW GABON et CITOYENNETÉ-ELLES du Mali, qui sont parvenues à influencer des lois dans leurs pays respectifs.

> *« Nous avons mené plusieurs actions de plaidoyer afin d'influencer l'adoption d'une loi sur les violences basées sur le genre au Mali, ainsi que la relecture de la loi sur la santé reproductive au Mali. » -* ***CITOYENNETÉ-ELLES (Mali)***

> *« Lors des élections présidentielles de 2023, nous avons participé à l'élaboration d'une politique qui a permis l'augmentation de la représentation féminine au sein des conseils d'administration, afin d'atteindre un minimum de 40 % des postes occupés par des femmes. Lors du dialogue national d'avril 2024, au sein de la Sous-Commission en charge des questions féminines, nous avons proposé la création d'un organisme public dédié à la défense des droits des femmes, qui portera le nom de: Conseil du Statut de la Femme . » -* ***FÉDÉRATION BUSINESS AND PROFESSIONAL WOMEN GABON***

3. Cartographie des associations

➢ **Visibilité et participation des associations à la vie politique**

La majorité des associations souffrent d'une absence de visibilité; ce qui limite considérablement la portée et l'impact de leurs actions. Bien que 75 % des associations aient déclaré disposer d'un plan de communication pour leurs activités, la mise en œuvre concrète de ces stratégies reste insuffisante. En effet, seules 47 % des associations possèdent une page active sur les réseaux sociaux, tandis que seulement 19 % disposent d'un site web. Cette faible présence en ligne constitue un frein majeur pour renforcer leur crédibilité, promouvoir leurs initiatives et mobiliser des partenaires ou bailleurs de fonds.

75% ont déclaré posséder un plan de communication

45% ont participé à au moins un groupe de travail politique ces 5 dernières années

19% possèdent effectivement un site web actif

47% possèdent une page active sur les réseaux sociaux

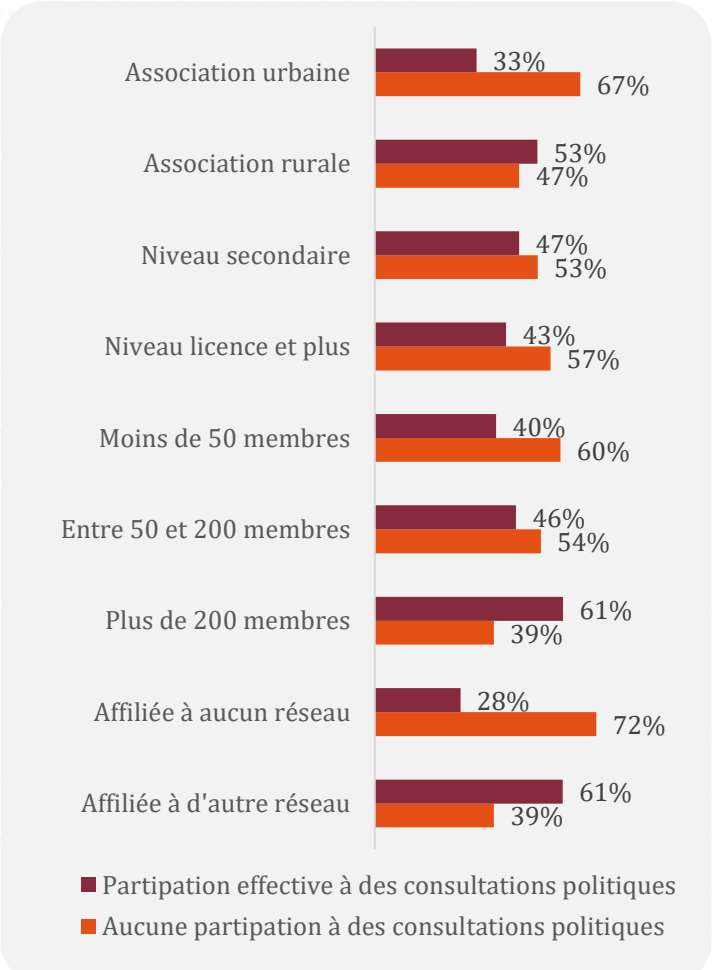
Par ailleurs, 45 % d'entre elles ont déjà participé à des consultations ou des groupes de travail politiques; ce qui témoigne de leur volonté de s'engager dans des espaces de dialogue et d'influence politique. Néanmoins cette participation demeure ponctuelle avec en moyenne 3 à 5 participations chaque deux ans.

Les associations rurales sont plus impliquées dans les espaces de dialogue politique, avec un écart de 20 points par rapport à leurs homologues urbaines. Cette différence s'explique par un accès facilité aux autorités locales, souvent renforcé par la proximité géographique. De plus, les politiques publiques récentes mettent un accent particulier sur l'inclusion des populations défavorisées, ce qui entraîne une volonté accrue d'impliquer ces communautés dans la définition et la mise en œuvre des décisions politiques. En conséquence, cela se traduit par des consultations régulières des associations rurales, particulièrement dans le cadre de programmes de développement rural et de lutte contre la pauvreté..

L'affiliation à d'autres réseaux professionnels et la taille des associations exercent une influence positive sur la participation à des consultations politiques. En effet, l'affiliation à ces réseaux professionnels donne une meilleure visibilité aux associations, renforce leur légitimité et leur capacité à influencer les décisions. Par ailleurs, la grande taille des associations leur confère également une plus grande légitimité, car elles représentent un nombre plus élevé de personnes ou de groupes d'intérêts; ce qui augmente leurs chances d'être invitées à des consultations politiques.

Les différences de niveau d'étude des employés des associations n'ont pas d'effet significatif sur leurs participations aux consultations politiques. Cela démontre l'existence d'opportunités pour tous les profils dans les processus de consultation, où la représentativité et la légitimité semblent primer sur le niveau d'étude.

Figure 17 : Participation aux consultations politiques des WBA repartie par taille, niveau de qualification des employé, affiliation à d'autres réseaux professionnels et zone d'implantation.



3. Cartographie des associations

La prédominance de petites associations constitue par conséquent une faiblesse importante pour leur capacité à influencer les décisions politiques. Le renforcement de la collaboration entre ces associations, à travers leur mise en réseau ou la création de plateformes permettant de mutualiser leurs efforts, permettra de renforcer leur capacité d'influence.

➢ Auto-évaluation des capacités et principaux défis de plaidoyer

Les associations estiment globalement leurs capacités de plaidoyer comme très limitées. Aucun domaine évalué n'atteint un niveau satisfaisant, ce qui indique des besoins de renforcement significatifs.

Figure 18 : Note d'auto-évaluation des capacités de plaidoyer des associations



Les domaines nécessitant des améliorations plus importantes sont :

- **Développement de relations avec les décideurs politiques :** avec un score de 2,47 sur 5 soit moins que la moyenne, les associations estiment leur capacité à nouer des relations avec les décideurs politiques faible, à cause de la méconnaissance des processus décisionnels, du manque de compétences pour établir des stratégies claires permettant d'approcher ces acteurs et de l'accès limité aux décideurs politiques.
- **Évaluation des impacts du plaidoyer** : Avec un score de 2,48 sur 5, soit en dessous de la moyenne, les associations estiment que leur capacité à mesurer l'impact de leurs actions de plaidoyer est très limitée. Cette faiblesse s'explique par l'absence d'outils et de méthodologies adaptés pour monitorer les résultats, le manque de formation sur l'évaluation des actions de plaidoyer et la difficulté à définir des indicateurs pertinents permettant d'analyser l'efficacité des démarches entreprises.
- **Négociation et influence :** Avec un score de 2,53 sur 5, les associations considèrent leur capacité à négocier et à influencer les décisions politiques comme insuffisante. Cette limitation est due au manque de formation en techniques de persuasion, à la difficulté de structurer des argumentaires percutants adaptés aux attentes des décideurs et au manque d'expérience dans les processus de négociation politique.
- **Connaissance des processus de plaidoyer :** Avec un score de 2,55 sur 5, les associations jugent leur connaissance des processus de plaidoyer comme relativement faible. Elles rencontrent des difficultés à comprendre les mécanismes institutionnels, à identifier les opportunités d'influence et à s'adapter aux cadres juridiques et politiques en place, ce qui limite l'efficacité de leurs actions.
- **Communication stratégique et coordination des actions de plaidoyer** : Avec un score de 2,56 sur 5, les associations estiment que leur capacité à structurer une communication efficace et à coordonner leurs actions de plaidoyer reste limitée. Le manque de stratégies claires, l'insuffisance des collaborations entre associations et l'absence d'une approche concertée réduisent l'impact de leurs initiatives de plaidoyer.

3. Cartographie des associations

- **Utilisation des médias pour le plaidoyer :** Avec un score de 2,56 sur 5, les associations considèrent qu'elles exploitent encore trop peu les médias pour appuyer leurs plaidoyers. Le manque de compétences en communication, l'accès limité aux journalistes et l'utilisation insuffisante des plateformes numériques restreignent leur capacité à sensibiliser l'opinion publique et à attirer l'attention des décideurs.
- **Mobilisation des membres pour le plaidoyer :** Avec un score de 2,80 sur 5, la mobilisation des membres est le domaine le mieux noté; bien qu'il reste en dessous du niveau optimal. Les associations parviennent à impliquer leurs membres dans les actions de plaidoyer, mais la participation demeure irrégulière en raison d'un manque de structuration des stratégies de mobilisation et d'un engagement insuffisant des membres.

Ces lacunes induisent un renforcement de capacités dans plusieurs domaines tels que :

Communication digitale et d'influence

Techniques et stratégies de plaidoyer

Construction d'alliances avec d'autres Organisations de la Société Civile

Processus législatifs et mécanismes institutionnels

Mise en place de systèmes de suivi-évaluation

Plaidoyer : un levier stratégique pour influencer les politiques publiques

L'analyse révèle que la capacité de plaidoyer des associations de femmes entrepreneures reste encore peu développée dans la majorité des pays étudiés. Si certaines initiatives ponctuelles ont permis de faire entendre la voix des femmes entrepreneures au niveau local ou national, elles demeurent souvent non coordonnées, faiblement outillées et peu soutenues institutionnellement.

Les principaux freins identifiés sont :

- L'absence de stratégie de plaidoyer structurée ou de feuille de route commune ;
- Un manque de compétences spécifiques en communication d'influence, négociation et suivi de politiques publiques ;
- Une faible représentativité dans les espaces de décision et de concertation multisectorielle ;
- Une insuffisante mutualisation des efforts entre associations pour porter des messages collectifs.

Renforcer les capacités de plaidoyer constitue un axe stratégique pour permettre aux associations de :

- Promouvoir des réformes favorables à l'entrepreneuriat féminin ;
- Contribuer à l'élaboration ou à l'amélioration de lois touchant à l'accès au financement, à la fiscalité, à la formalisation ou à la protection sociale ;
- Positionner les associations comme des actrices incontournables dans le dialogue État–secteur privé–société civile.



3. Cartographie des associations

3.3. Analyse par cluster

L'analyse par cluster permet d'identifier les écarts et les particularités spécifiques à chaque région. Elle se base sur une analyse comparative des caractéristiques, des capacités de financement et de plaidoyer pour cerner les défis et les opportunités propres à chaque zone, puis identifier les besoins spécifiques des associations de chaque région et les mesures prioritaires les plus pertinentes pour maximiser leur impact.

Cluster Afrique australe (Madagascar, Mozambique et Zimbabwe) : 63 associations et 592 PME dirigées par des femmes.

Cluster Afrique centrale (Cameroun, Gabon, République Démocratique du Congo et Tchad) : 147 associations et 824 PME dirigées par des femmes.

Cluster Afrique de l'ouest (Burkina Faso, Guinée, Libéria et Mali) : 66 associations et 489 PME dirigées par des femmes.

Cluster Afrique du Nord (Maroc et Mauritanie) : 45 associations et 246 PME dirigées par des femmes.

Analyse comparative de la structure des associations par cluster

L'écosystème des associations présente des caractéristiques globalement similaires entre les zones géographiques. Quasiment toutes les régions abritent des associations majoritairement de petite taille et confrontées à un déficit de main-d'œuvre qualifiée, avec en moyenne 52 % à 80 % qui emploient du personnel de niveau d'étude secondaire ou moins. Néanmoins, l'ampleur des défis rencontrés varie sensiblement entre les régions :

- L'Afrique australe se distingue par un paysage associatif relativement équilibré, combinant une présence notable de grandes structures et une majorité d'associations plus matures, avec un âge moyen supérieur à 15 ans. Cette caractéristique est particulièrement visible au Mozambique et au Zimbabwe, où l'âge moyen des associations varie entre 17 et 20 ans.
- L'Afrique centrale se singularise par une proportion plus élevée d'associations de grande taille, relativement matures et bénéficiant d'un meilleur accès à une main-d'œuvre qualifiée, souvent titulaire d'un diplôme universitaire. Cette dynamique est observée dans l'ensemble des pays de la région, avec en tête la République Démocratique du Congo, qui abrite les associations les plus grandes et les plus anciennes.
- L'Afrique de l'Est affiche un secteur associatif largement dominé par de petites structures, qui représentent environ 57 % des associations. Ces dernières sont majoritairement récentes, plus de 52 % ayant moins de cinq ans d'existence. Cette dynamique est particulièrement portée par le Burundi et le Djibouti, où les petites associations de moins de 50 membres représentent respectivement 82 % et 75 % du tissu associatif.
- L'Afrique du Nord présente l'un des secteurs associatifs les plus fragmentés, caractérisé par une très forte proportion de petites structures relativement jeunes. Les associations de cette région emploient majoritairement une main-d'œuvre peu qualifiée, dont le niveau d'éducation ne dépasse pas le secondaire. Cette tendance est particulièrement marquée dans deux pays de cette zone: la Mauritanie et le Maroc.
- L'Afrique de l'Ouest présente des caractéristiques similaires à celles de l'Afrique du Nord, avec une prédominance des associations de petite taille et le défi de compétence le plus élevé. Cette situation est particulièrement préoccupante en Guinée et au Mali ; deux pays qui enregistrent d'ailleurs des taux d'alphabétisation relativement bas.

Tableau 03: Comparaison de profils des associations des différents clusters

Indicateurs	Afrique australe	Afrique centrale	Afrique de l'Est	Afrique de l'Ouest	Afrique du Nord
Moins de 50 membres (%)	51,61	48,63	57,97	59,09	77,78
Plus de 200 membres (%)	20,97	29,45	17,39	15,15	11,11
Ancienneté (ans)	15,38	10,74	7,49	9,26	9,67
Associations de personnel de niveau secondaire et moins (%)	58,73	52,38	53,62	80,30	60,00

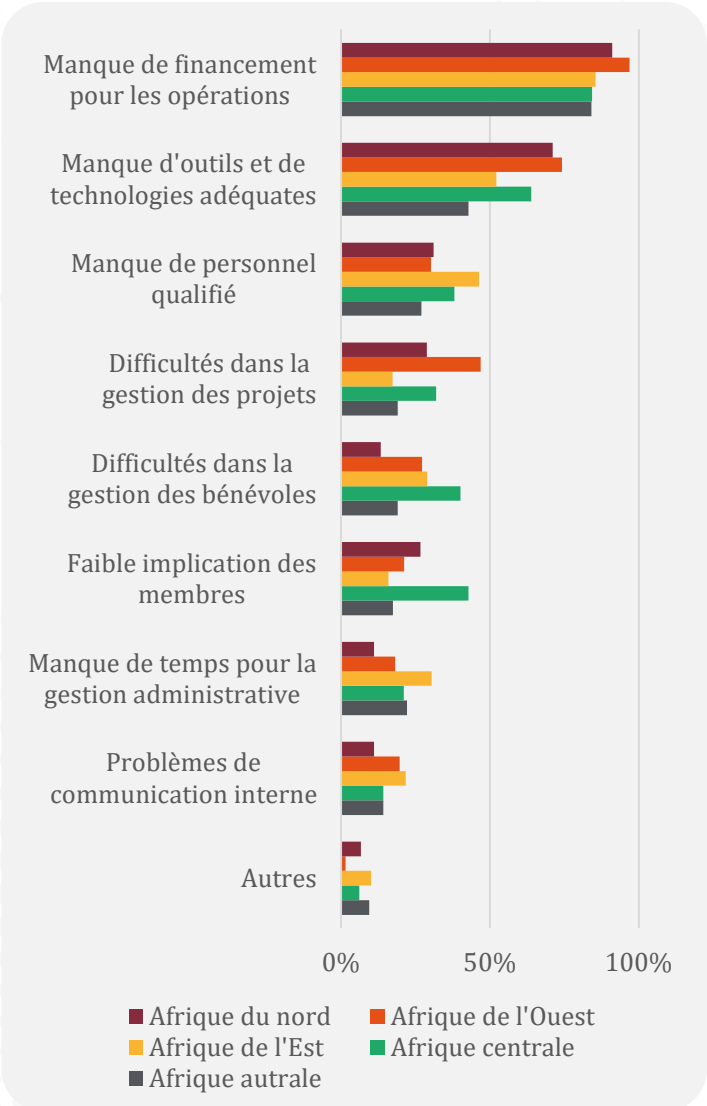
Source : Enquêtes menées dans le cadre du projet de cartographie

3. Cartographie des associations

Principaux défis rencontrés

Les associations sont confrontées aux mêmes défis d'efficacité opérationnelle dans chaque cluster. Le manque de financement, ainsi que l'accès limité et le manque de compétences dans l'utilisation des technologies, représentent les principaux obstacles à leur efficacité, quelle que soit la région. Ces défis impactent entre 43 % et 97 % des associations.

Figure 19: Part des associations affectées par les principaux défis opérationnels par cluster



- L'Afrique de l'Ouest et l'Afrique du Nord sont les plus touchées, avec respectivement plus de 97 % et 91 % des associations confrontées à des difficultés de financement, et plus de 71 % des associations signalant un manque d'outils et de technologies permettant d'optimiser l'efficacité de la gestion opérationnelle.
- L'Afrique australe se distingue par une résilience relativement élevée. Les associations de cette région présentent une sensibilité plus faible à ces défis, avec un écart de -13 points pour le manque de financement et de -28 points pour le manque d'outils par rapport à la région la plus affectée.
- En plus de ces défis majeurs, L'Afrique centrale est davantage confrontée à des problèmes d'implication des membres et de gestion des bénévoles. Plus de 40 % à 43 % des associations souffrent de ces défis.

➢ **Accès au financement**

Les associations de toutes les régions font face à des défis communs en matière d'accès au financement, caractérisés par un taux d'échec élevé des demandes de financement, variant de 58 % à plus de 69 %. Elles souffrent également des mêmes limitations en matière de recherche de financement, qui se traduisent par un manque de structuration et de compétences en levée de fonds. Les écarts observés entre les différentes régions restent globalement faibles, confirmant une problématique généralisée sur l'ensemble du continent.

L'Afrique de l'Ouest illustre bien ces difficultés, affichant le taux d'échec le plus élevé et la structuration la plus faible. En effet, plus de 69 % des demandes de financement se soldent par un échec, tandis que plus de 83 % des associations ne disposent d'aucun partenariat avec des bailleurs. De plus, 65 % des associations ne possèdent ni dispositif de recherche de financement ni base de données sur les bailleurs potentiels; ce qui les prive d'outils essentiels pour accéder aux ressources.

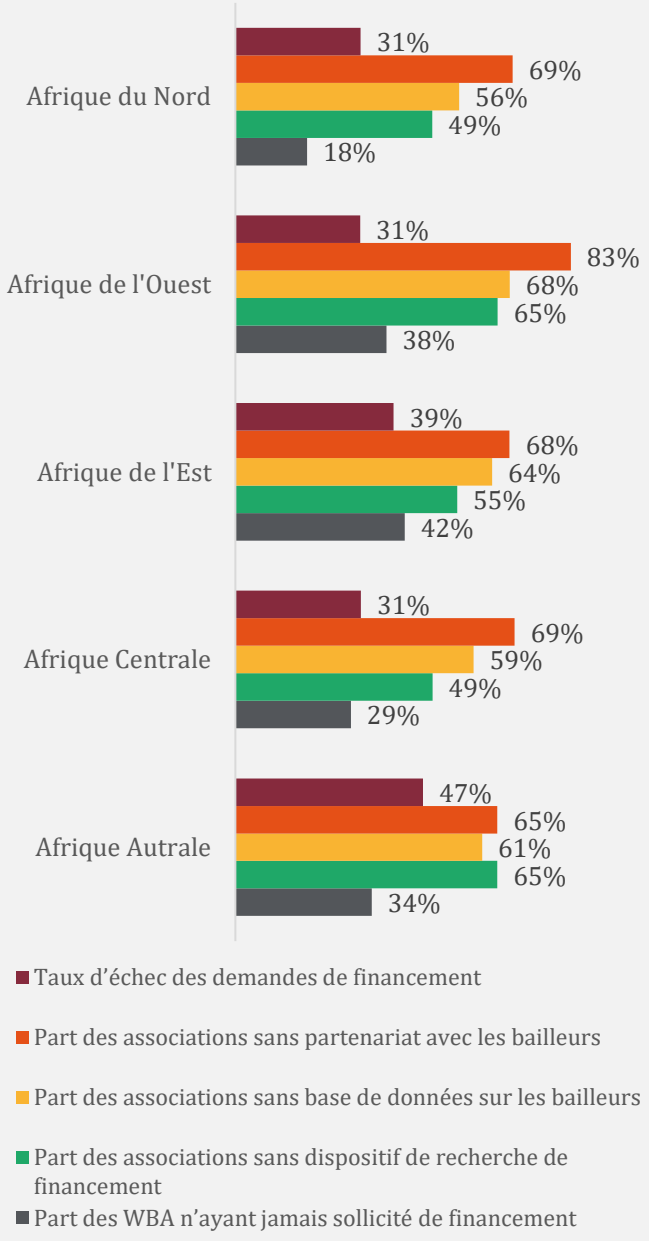
Bien que sa situation soit aussi critique, l'Afrique australe présente néanmoins un léger avantage par rapport aux autres régions. Elle enregistre le taux d'échec le plus faible et la part la plus réduite d'associations dépendant exclusivement des ressources internes.

Les associations en Afrique du Nord se distinguent par une meilleure structuration et un engagement plus marqué dans la recherche de financement. Cependant, les résultats restent tout aussi faibles que dans les autres régions, avec un taux d'échec de 68,91 % et plus de 31 % des associations dépendant uniquement des ressources internes, notamment les cotisations de leurs membres.

3. Cartographie des associations

En Afrique de l'Est, les associations sont les moins actives dans la recherche de financement et fortement dépendantes des ressources internes. Plus de 42 % des associations n'ont jamais sollicité de financement, ce qui reflète un engagement limité dans les démarches de levée de fonds.

Figure 20 : Comparaison des capacités de mobilisation de financement des associations par cluster



L'Afrique centrale présente une situation similaire à la moyenne continentale, avec une faible activité dans la recherche de financement, un manque de structuration et un accès limité aux ressources.

69 % des associations n'ont aucun partenariat avec des bailleurs, et plus de 59 % ne disposent pas de base de données sur les bailleurs potentiels.

➢ **Analyse comparative des capacités de plaidoyer par cluster**

Le plaidoyer demeure une activité peu développée au sein des associations, avec un taux de participation encore limité dans l'ensemble des cinq régions. Seules l'Afrique centrale et l'Afrique du Nord affichent des niveaux d'engagement relativement élevés, en particulier en République démocratique du Congo, en Mauritanie et au Tchad, où entre 40 % et 71 % des associations sont actives dans ce domaine. À l'inverse, l'Afrique de l'Est présente la plus faible implication, avec seulement 20 % d'associations engagées, à l'exception du Djibouti, où plus de 75 % des associations participent activement au plaidoyer.

Tableau 04: Comparaison des capacités de plaidoyer des associations par cluster

Indicateurs	Afrique australe	Afrique centrale	Afrique de l'Est	Afrique de l'Ouest	Afrique du Nord
Par des associations actives dans le plaidoyer	21%	46%	20%	29%	38%

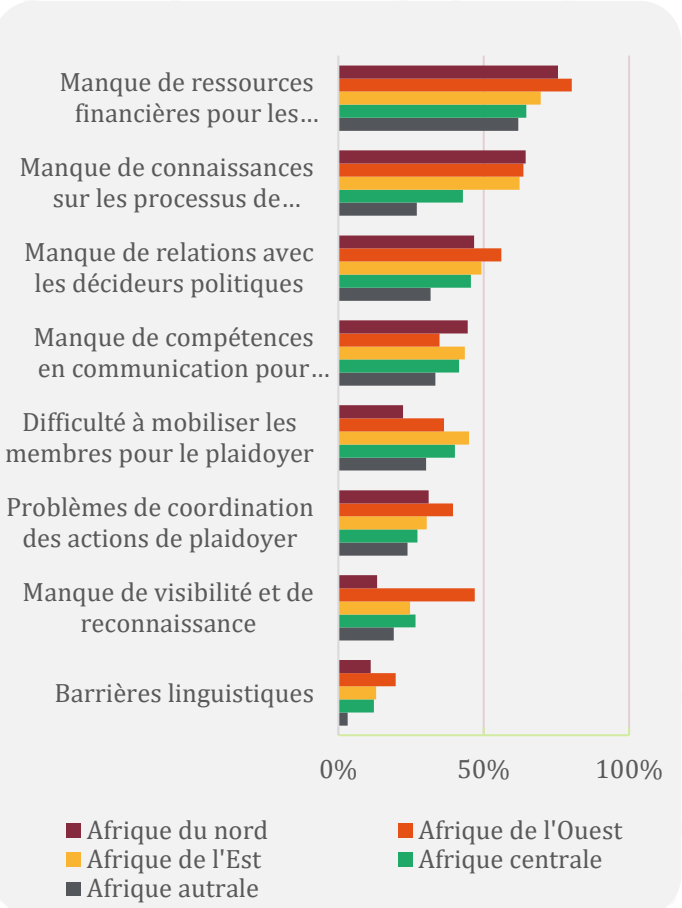
Source : Enquêtes menées dans le cadre du projet de cartographie

Les associations sont par ailleurs confrontées aux mêmes types de défis, avec des degrés de gravité variables selon les régions.

Le manque de financement représente le principal obstacle limitant la capacité de plaidoyer des associations dans toutes les zones. Il est suivi par l'insuffisance de compétences en plaidoyer et le manque de relations avec les décideurs politiques. Ces défis touchent un plus grand nombre d'associations en Afrique de l'Ouest, de l'Est, du Centre et du Nord. En revanche, les associations en Afrique centrale semblent moins affectées par ces difficultés.

3. Cartographie des associations

Figure 21 : Principaux défis de plaidoyer par cluster



Spécificité de chaque cluster

Afrique de l'Ouest

- Prédominance de petites et jeunes associations.
- Faible structuration des associations et persistance de défis majeurs d'efficacité opérationnelle .
- Capacité de mobilisation faible faute de compétence en levée de fonds et de structuration de l'approche de recherche de financement
- Plus affectées par les défis d'accès au financement et de plaidoyer.
- Faible disponibilité des opportunités économiques du fait de l'instabilité politique et des inégalités de genre encore plus marquée.

Afrique du nord

- Prédominance de petites et jeunes associations.
- Faible structuration des associations et persistance de défis majeurs d'efficacité opérationnelle .
- Engagement plus marqué dans le plaidoyer soutenu par plusieurs partenaires comme ONU Femmes pour faire face aux barrières culturelles profondément ancrées.
- Fortement impactées par les défis d'accès au financement, même pour le Maroc, malgré les opportunités plus importantes
- Sous-développement de l'entrepreneuriat féminin encore freiné par les barrières culturelles

Afrique centrale

- Plus forte proportion d'associations de grande taille et mieux structurées.
- Meilleur accès à une main-d'œuvre qualifiée, souvent diplômée de l'enseignement supérieur.
- Niveau d'engagement élevé dans le plaidoyer (46 % des associations actives).
- Moins impactée par les défis financiers et technologiques par rapport aux autres régions.
- Problèmes spécifiques liés à l'implication des membres et à la gestion des bénévoles (40 à 43 % des associations concernées).

Afrique de l'Est

- Prédominance des petites et jeunes associations.
- Faible implication dans le plaidoyer (seulement 20 % des associations engagées).Exception de Djibouti, où plus de 75 % des associations participent activement au plaidoyer.
- Région la moins active en recherche de financement : 42 % des associations n'ont jamais sollicité de fonds externes.
- Forte dépendance aux ressources internes et absence de structuration des processus de levée de fonds.

Afrique australe

- Écosystème associatif plus équilibré, avec une cohabitation de grandes structures et d'associations matures.
- Âge moyen des associations plus élevé (supérieur à 15 ans), notamment au Mozambique et au Zimbabwe (17 à 20 ans).
- Résilience plus forte face aux défis financiers et technologiques.
- Moins touchée par le manque de financement (-13 points par rapport aux régions les plus affectées).Moins impactée par le manque d'outils et de technologies.

Synthèse des besoins des associations

Catégories	Besoins spécifiques	Description	Criticité
Structuration et gouvernance des associations	Besoin de formalisation des procédures internes	L'absence de processus clairs pour la gestion des projets, le suivi des performances et la mobilisation des ressources limite l'efficacité et la transparence des associations.	
	Besoin de renforcement de la coordination entre associations	Les associations sont majoritairement de petite taille et fonctionnent en silos, ce qui limite leur crédibilité ainsi que leur capacité d'action.	
	Besoin d'amélioration de la visibilité	Les associations souffrent d'un manque de visibilité et de crédibilité pour attirer davantage de membres et de partenaires.	
Accès au financement pour les membres	Besoin de renforcement de l'accompagnement financier	Les associations manquent de structuration, de compétences et de partenariats pour faciliter l'accès de leurs membres au financement.	
	Besoin de connaissance des mécanismes de financement adaptés aux associations	Les associations manquent de financement et sont fortement dépendantes des cotisations des membres qui restent limitées pour financer des projets structurants.	
	Besoin de compétences en recherche de financement	La majorité des associations manquent de compétence dans la recherche de financement et leurs dispositifs de recherche de financement sont informels; ce qui limite leur capacité à mobiliser du financement.	
Plaidoyer et influence politique	Besoin de développement de stratégies de plaidoyer	Les associations manquent de connaissance en matière de plaidoyer et la majorité ne disposent pas de stratégie de plaidoyer.	
	Besoin de renforcement de compétences en communication	Très peu d'associations maitrisent l'utilisation des outils de communication digitale pour la mise en œuvre de leur stratégie de plaidoyer.	
	Besoins de connaissance des processus législatifs	La majorité des associations manquent de connaissance des processus législatifs ce qui limite l'impact de leurs actions.	
Services offerts aux membres	Besoin de renforcement des programmes de formation	Certaines associations manquent de compétences en interne pour combler les importants besoins de formation de leurs membres en gestion, marketing, ressources humaines et accès aux financements.	
	Besoin de structurer les services de recherche de financement	Les services d'appui à la recherche de financement restent insuffisamment développés au sein de la majorité des associations, en raison du manque de compétences et de structuration de leurs processus de recherche de financement.	

Critères d'évaluation de la criticité des besoins :



Critique : Identifié comme un obstacle majeur par une majorité d'associations et ayant un impact direct sur leur capacité à fonctionner.



Élevé : Problème significatif qui affecte la performance, mais des solutions existent.



Moyen : Problème notable mais avec un impact modéré ou des solutions partielles en place.



Faible : Problème présent mais non prioritaire ou facilement contournable.

3. Cartographie des associations

3.4. Résultats de l'enquête auprès des entrepreneures

La compréhension des barrières qui freinent le développement des PME dirigées par les femmes constitue l'essence des services des associations. Elle permet d'évaluer l'adéquation des services proposés par les associations et d'identifier les axes de renforcement nécessaires pour maximiser leur capacité à mieux accompagner leurs membres.

L'analyse des données met en évidence plusieurs défis rencontrés par les femmes dans le développement de leurs entreprises ; notamment l'accès restreint au financement, la concurrence accrue, le manque de compétences managériales et les difficultés à recruter une main-d'œuvre qualifiée.

Leurs principaux défis se répartissent en trois grandes catégories:

- **Défis organisationnels** : Relatifs aux faiblesses internes, telles que l'insuffisance de compétences managériales et l'absence de fonctions de gestion essentielles.
- **Défis financiers** : Portent sur les obstacles liés à l'accès aux financements nécessaires à la croissance des entreprises.
- **Défis structurels** : Concernent les facteurs externes liées aux contraintes du contexte macro-environnement, tels que le manque d'infrastructures, les réglementations, les difficultés d'accès aux matières premières (voir section 2).

Analyse des défis organisationnels

Les défis organisationnels sont liés à la fragilité des entreprises, qui sont majoritairement des micros et petites entreprises de moins de 10 employés, au manque de compétences en gestion, à l'absence de structures administratives solides et à la difficulté de recruter une main-d'œuvre qualifiée. L'analyse des profils des dirigeantes révèle que près de 50 % ont un niveau d'étude équivalent ou inférieur au secondaire, et plus de 60 % n'ont jamais suivi de formation en management ou en entrepreneuriat. De plus, 48 % ont moins de cinq ans d'expérience en gestion; ce qui peut entraver leur capacité à structurer efficacement leurs entreprises et à prendre des décisions stratégiques, dans un environnement marqué par l'intensification de la concurrence, notamment à cause du chômage, qui pousse de plus en plus de jeunes à se lancer dans l'entrepreneuriat sans les compétences nécessaires.

Par ailleurs, plus de 78 % des entreprises emploient une main-d'œuvre peu qualifiée, ce qui limite leur potentiel de croissance et d'innovation.

50% ont un niveau d'étude secondaire ou moins

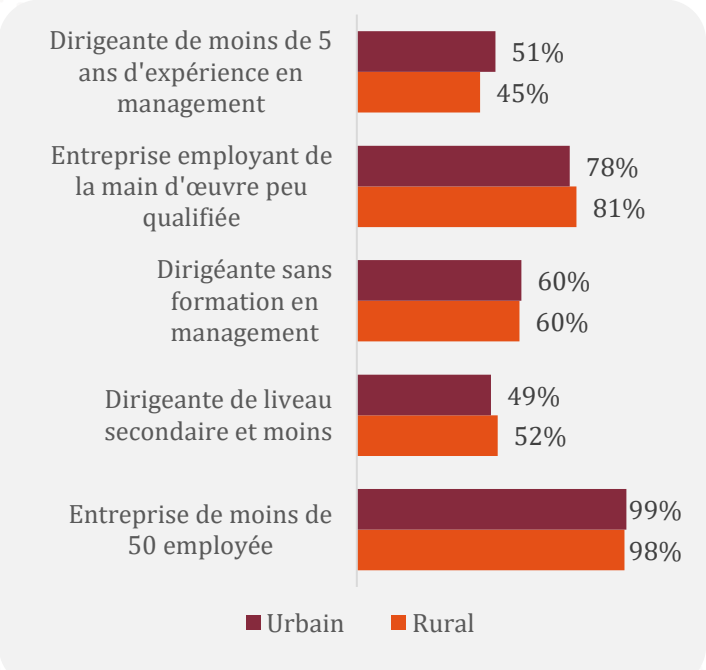
78% emploient du personnel de niveau d'éducation secondaire ou moins

60% n'ont jamais suivi de formation en entrepreneuriat ou en management d'entreprise

48% ont moins de 5 ans d'expérience en management d'entreprise

L'analyse comparative des entreprises rurales et urbaines révèle une convergence des défis rencontrés, avec des écarts négligeables en matière de taille, de compétences managériales et de qualification des ressources humaines. Cette réalité souligne que les contraintes pesant sur les entreprises dirigées par des femmes ne sont pas fondamentalement liées à leur implantation géographique, mais relèvent davantage de problématiques structurelles et organisationnelles. Cette homogénéité des défis met en évidence la nécessité d'adopter des stratégies d'accompagnement transversales, adaptées aux réalités structurelles des entreprises.

Figure 22 : Profil du management des entreprises selon le milieu rural et urbain



3. Cartographie des associations

L'autonomie de ces entreprises impose de renforcer les compétences des dirigeantes afin de surmonter ces lacunes organisationnelles. Des programmes de formation ciblés couvrant des thématiques clés telles que la gestion financière, la planification stratégique, le leadership, le marketing et la gestion des ressources humaines sont nécessaires. Ce constat confirme la pertinence de la priorisation des formations dans le catalogue de services des associations et des structures d'accompagnement.

Analyse des défis financiers

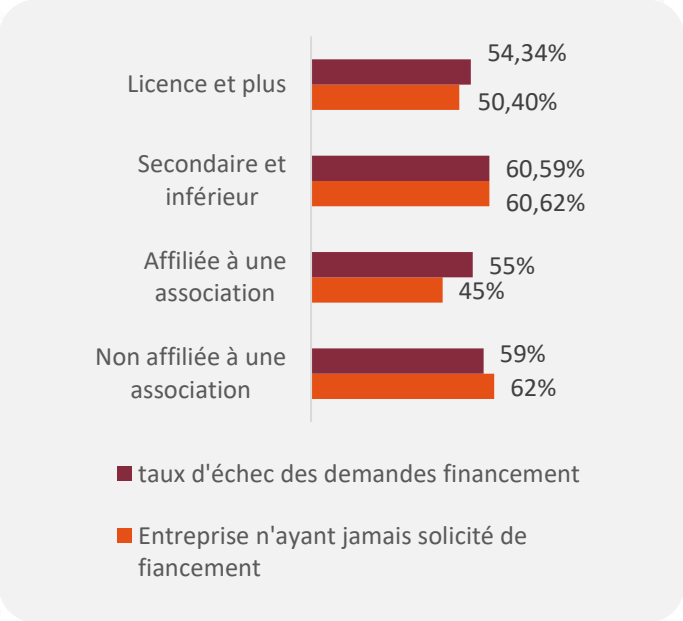
Les défis d'accès au financement des PME dirigées par les femmes se traduisent par un taux d'échec élevé des demandes de financement et une forte inactivité dans la recherche de financement. 55% des entreprises interrogées n'ont jamais effectué de demande de financement au cours des 5 dernières années et 47 % des demandes effectuées se sont soldées par un échec.

55%	des entrepreneures n'ont effectué aucune demande de financement au cours des 5 dernières années
47%	d'échec des demandes de financement effectuées
15%	des entrepreneures ont accès à du financement bancaire
84%	des entreprises sont principalement financées à partir de fonds propres

L'affiliation à une association et le niveau d'étude de la dirigeante influencent positivement l'engagement des entreprises et améliorent leur taux de succès dans la recherche de financement.

- **Affiliation à une association :** La part des entreprises inactives dans la recherche de financement diminue de 17 points parmi celles affiliées à une association, passant de 62 % à 45 %. De même, le taux d'échec des demandes de financement baisse légèrement, passant de 59 % pour les entreprises non affiliées à 55 % pour les membres d'association.
- **Niveau de qualification de la dirigeante :** Les entreprises dirigées par des femmes ayant un niveau d'éducation secondaire ou inférieur sont proportionnellement moins engagées dans la recherche de financement (60,62 % n'ont jamais sollicité de financement contre 50,40 % pour celles ayant un niveau licence et plus). De même, le taux d'échec des demandes de financement est plus élevé pour les dirigeantes ayant un niveau secondaire ou inférieur (60,59 %) que pour celles ayant un diplôme universitaire (54,34 %).

Figure 23 : Activité et performance des entreprises dans la recherche de financement selon l'affiliation à une association et le niveau d'étude de la dirigeante.



Les difficultés d'accès au financement s'expliquent par plusieurs facteurs qui dissuadent les WSME de s'engager dans une démarche de recherche de fonds ou entraînent l'échec de leurs demandes.

- Taux d'intérêt élevés et conditions de remboursement contraignantes
- Procédures complexes et exigences de garanties inaccessibles
- Manque de connaissances et d'informations
- Peur du risque et de l'endettement
- Préférence pour le financement par fonds propres

3. Cartographie des associations

➢ **Freins à la demande de financement exprimés par les femmes entrepreneures**

- **Taux d'intérêt élevés et conditions de remboursement contraignantes** (57,2 %) : La principale raison de la réticence à demander des financements réside dans les taux d'intérêt jugés élevés, combinés à des périodes de remboursement courtes et irréalistes. Ces conditions, mentionnées de manière récurrente dans les réponses, créent un stress financier perçu comme insurmontable pour ces entrepreneures.

> *« Les taux d'intérêt sont trop élevés et le délai de remboursement est court. » « Le remboursement avec beaucoup d'intérêt est un problème pour moi. » « Les banques demandent de procéder au remboursement dès le premier virement. »*

- **Procédures complexes et exigence de garanties inaccessibles** (54,3 %) : Les entrepreneures évoquent également la complexité des processus de demande de financement, qu'elles jugent trop longs, bureaucratiques et exigeants en documentation. Par ailleurs, les garanties demandées par les institutions financières représentent une barrière majeure compte tenu de leur capacité financière.

> *« Les banques demandent trop de documents, trop de garanties ». « La procédure bancaire est très complexe et risquée pour moi ». « Je n'ai pas de garantie. »*

- **Manque de connaissances et d'informations** (44%) : Certaines entrepreneures ne sollicitent pas de financements par manque d'information sur les opportunités existantes et les démarches à suivre; ce qui révèle un besoin de sensibilisation et de renforcement des capacités en matière de financement.

> *« Je ne sais pas où demander un financement. » « Je manque de connaissances dans le domaine de recherche de financement. » « Je ne sais pas comment procéder pour une demande de financement. »*

- **Peur du risque et de l'endettement** (52,1 %) : La crainte de ne pas pouvoir rembourser les prêts représente une des raisons majeures de la réticence de 52,1% des entrepreneures. Celles-ci perçoivent les prêts comme une source de pression, voire un facteur de déstabilisation de leurs activités. Cette peur est amplifiée par des expériences négatives dans leur entourage.

> *« Je n'aime pas les dettes, je préfère travailler avec mes propres fonds. » « Je crains l'endettement et ses conséquences en cas d'échec. » « Je préfère éviter la pression liée aux prêts bancaires. »*

- **Préférence pour le financement par fonds propres** (49,9) : Près de 50% des WSME estiment qu'elles n'ont pas besoin de financement externe, préférant s'appuyer sur des fonds propres pour garantir leur autonomie financière et éviter les contraintes liées aux prêts. Toutefois, cette approche limite leur capacité d'expansion.

> *« J'utilise mes fonds propres pour éviter les problèmes. » « Mes fonds propres ont suffi à faire tourner le business. » « Je préfère évoluer avec mes propres moyens pour éviter des risques ».*

Analyse de la perception des services associatifs

L'analyse croisée des défis rencontrés par les femmes entrepreneures et des services proposés par les WBA confirme le rôle central des associations dans leur accompagnement. Ces dernières offrent un appui essentiel en matière de renforcement des capacités, d'accès à l'information et de plaidoyer. Toutefois, l'efficacité de ces services dépend de leur adéquation aux besoins réels des bénéficiaires. L'évaluation de la perception des entrepreneures permet ainsi d'identifier leurs attentes, les points de satisfaction, mais aussi les limites perçues dans l'offre actuelle.

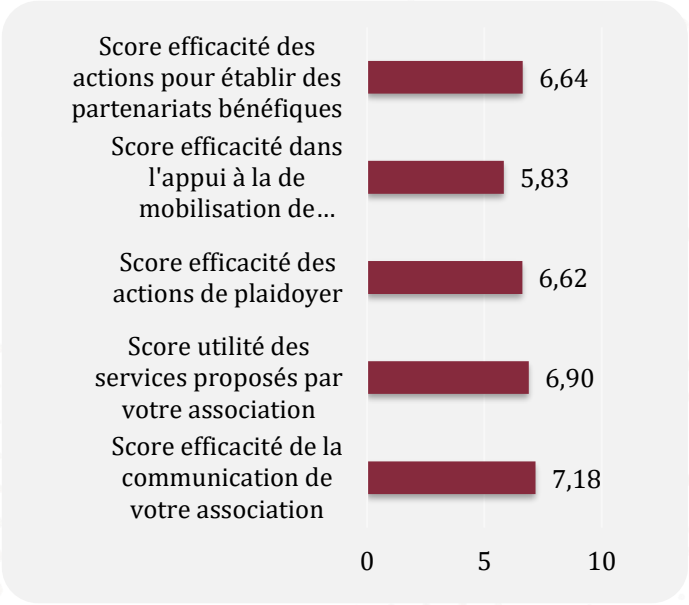
L'évaluation de l'efficacité des services associatifs révèle des niveaux de satisfaction généralement positifs. Avec une moyenne d'environ 7 sur 10, les services fournis par les WBA sont perçus comme utiles et pertinents pour apporter des solutions concrètes aux défis des PME, bien qu'il subsiste des marges d'amélioration dans certains domaines clés.

3. Cartographie des associations

La communication des associations est perçue comme relativement efficace avec un score de 7,2/10, témoignant d'une perception favorable de leur capacité à informer et à maintenir un lien avec leurs adhérentes.

L'appui à la mobilisation de financements enregistre le score le plus faible, avec une moyenne de 5,8/10. Ce résultat met en évidence des lacunes importantes quant à la capacité des associations à faciliter l'accès au financement pour leurs membres. Cette faiblesse souligne un besoin urgent de renforcer les efforts dans ce domaine, en prenant en compte les obstacles structurels majeurs auxquels les PME font face dans leur quête de financement.

Figure 24 : Evaluation de l'efficacité des services proposés par les associations

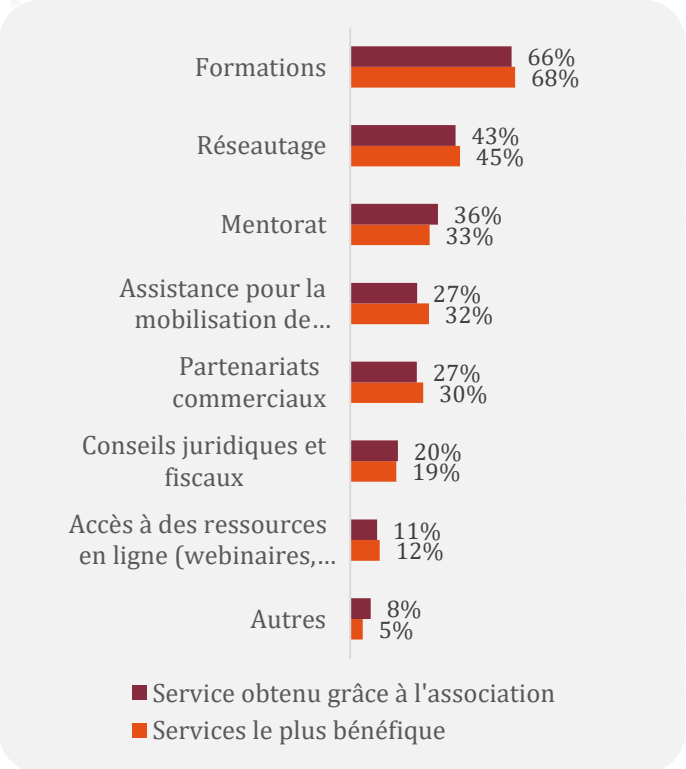


Cette perception globalement positive de l'utilité des services associatifs est principalement portée par les formations et le réseautage, qui s'imposent comme des activités essentielles, en raison de leur accessibilité et de leur impact direct sur le développement des entreprises. Ces deux types de prestations sont identifiés comme les services les plus répandus et également les plus bénéfiques. Ce constat confirme les priorités des associations principalement dominées par les prestations de services de formation, de réseautage de partage d'expérience.

L'assistance à la mobilisation de financements constitue une faiblesse majeure dans les prestations offertes par les associations. Ce service reste relativement peu développé, avec seulement 27 % des entrepreneures interrogées déclarant en avoir bénéficié grâce à leur association, et 32 % le considérant comme l'un des services les plus bénéfiques pour leur développement. Compte tenu de l'importance des défis liés à l'accès au financement, cette offre limitée représente une lacune significative dans les services des associations, nécessitant des efforts renforcés pour répondre à cette attente critique. Par ailleurs, les conseils juridiques et fiscaux ainsi que l'accès à des ressources en ligne apparaissent comme des services complémentaires, répondant à des besoins plus spécifiques mais restant moins prioritaires pour les entreprises.

La perception des services offerts par les associations confirme l'importance de leur rôle dans le soutien au développement des entreprises, tout en révélant les domaines nécessitant un renforcement de capacités pour accroître leur efficacité. Parmi ces domaines, la structuration de l'activité de recherche de financement apparaît comme le besoin le plus urgent. Une attention prioritaire dans ce domaine permettrait aux associations de mobiliser les financements nécessaires à leurs propres activités et d'améliorer leur impact sur l'accès au financement pour leurs membres.

Figure 25 : Appréciation des services reçus par les WSME de la part de leurs associations



Synthèse des besoins des entrepreneures

Catégories	Besoins spécifiques	Description	Criticité
Accès au financement	Difficulté à mobiliser des financements	Obstacles liés aux garanties exigées, taux d'intérêt élevés, et méconnaissance des opportunités existantes.	●
	Manque d'accompagnement pour la préparation de dossiers	Besoin de formation et d'appui technique pour structurer des demandes de financement solides.	◕
Compétences en gestion d'entreprise	Besoin de formation en gestion financière et comptabilité	Manque de maîtrise des principes financiers de base, rendant difficile la pérennisation des entreprises.	◕
	Gestion des ressources humaines	Difficultés à attirer, retenir et gérer efficacement le personnel.	◕
	Développement des compétences en marketing et vente	Nécessité d'améliorer la visibilité des entreprises et leur accès aux marchés.	◕
Services prioritaires attendus des associations	Besoin d'un meilleur accompagnement sur le financement	Manque d'informations sur les mécanismes de financement existants.	◑
	Manque d'informations sur les associations existantes	Une majorité de femmes entrepreneures ne connaissent pas les associations de femmes entrepreneures dans leur région.	◕
	Besoins de connaissance des processus législatifs	La majorité des associations manquent de connaissance des processus législatifs ce qui freine l'impact de leurs actions.	◕

Critères d'évaluation de la criticité des besoins :

- ● *Critique : Identifié comme un obstacle majeur par une majorité d'associations et ayant un impact direct sur leur capacité à fonctionner.*
- ◕ *Élevé : Problème significatif qui affecte la performance, mais des solutions existent.*
- ◑ *Moyen : Problème notable mais avec un impact modéré ou des solutions partielles en place.*
- ○ *Faible : Problème présent mais non prioritaire ou facilement contournable.*

3. Cartographie des associations

3.5. Résultats des entretiens avec les structures d'accompagnement

L'analyse des dispositifs d'accompagnement des PME vise à comprendre l'écosystème des acteurs qui soutiennent le développement des entreprises ainsi que les services qu'ils proposent afin d'identifier les axes de collaboration possibles pour le renforcement de capacité des associations.

Composition des dispositifs d'accompagnement

Dans les 16 pays étudiés, l'écosystème d'appui aux PME repose sur trois types d'acteurs : structures publiques, programmes nationaux et internationaux, et structures privées. Il se caractérise par une densité croissante, portée par l'arrivée progressive de nouveaux dispositifs adaptés aux besoins des PME, reconnues comme moteurs du développement économique.

- **Structures publiques**

Les structures publiques incluent les directions ministérielles, les agences nationales et les fonds publics spécialisés. Leur mission est d'accompagner les PME tout au long de leur parcours, depuis la création jusqu'à la croissance, en apportant un appui institutionnel, financier ou technique. Elles sont généralement financées par l'État, et leurs services sont souvent gratuits , mais orientés vers des secteurs stratégiques , comme l'innovation, l'industrie, ou les services à fort potentiel.

- **Les directions nationales : elles** sont rattachées aux ministères du commerce, de l'industrie ou de l'entrepreneuriat. Elles absorbent les politiques publiques de soutien aux PME , coordonnent les réformes structurelles et assurent le suivi des stratégies nationales .
- **Les agences nationales** ont des mandats plus opérationnels : promotion de l'exportation, de l'investissement, développement des PME ou soutien à l'innovation. Elles proposent des services de formation, de mise en réseau, d'accompagnement à la formalisation ou à l'internationalisation.
- **Les fonds publics spécifiques** sont chargés de gérer des mécanismes de financement publics , tels que des fonds de garantie, des fonds pour l'entrepreneuriat ou l'emploi. Ils visent à faciliter l'accès au crédit pour les PME ou à stimuler l'investissement dans des secteurs jugés prioritaires.

- **Programmes (nationaux et internationaux)**

Les programmes sont des initiatives élaborées par les gouvernements, des organisations internationales de développement, etc. pour soutenir le développement de l'entrepreneuriat dans des secteurs ou groupes spécifiques, tels que les jeunes, les femmes, ou l'agriculture. Ces programmes apportent des financements et un accompagnement adapté aux besoins locaux.

- **Structures privées**

La catégorie des structures privées est composée d'une diversité de structures notamment : les cabinets de conseil spécialisés, les incubateurs et accélérateurs de start-up, les banques et microfinances, etc.

Services offerts par les dispositifs d'accompagnement

L'écosystème d'appui aux PME propose une gamme variée de services adaptés aux différents stades de maturité des entreprises :

- **Financement et investissement :** accès au crédit, subventions, garanties ou facilitation du financement à travers des partenariats avec des banques.
- **Formation et renforcement des capacités :** modules techniques et managériaux (gestion, comptabilité, marketing, etc.).
- **Technique d'accompagnement :** assistance juridique, comptable, élaboration de plans d'affaires, optimisation des processus internes.
- **Mentorat et réseautage :** accompagnement individualisé et intégration aux réseaux professionnels.
- **Sensibilisation :** campagnes sur la formalisation et les opportunités entrepreneuriales.
- **Incubation :** dispositif complet combinant l'ensemble de ces services.

Ces services sont fournis à travers plusieurs types de canaux comme les plateformes en ligne, des espaces de coworking, des forums et salons, des foires, des espaces dédiés comme les centres d'incubation.

3. Cartographie des associations

Tableau 05 : Principales SAE interrogées

Structure	Pays	Type de Structure	Principaux services proposés
Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes (FAARF)	**Burkina Faso**	Institution financière	▪ **Formation en gestion de coopérative, marketing, gestion financière.** ▪ **Financement des projets des femmes.**
Fonds de Développement Industriel et des PME (FODIP)	**Guinée**	Institution financière	▪ **Formation en marketing, business plan.** ▪ **Financement des PME en partenariat avec des banques partenaires.**
Agence de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (APME)	**Cameroun**	Organisme gouvernemental	▪ **Formation, appui à la digitalisation, accès aux financements, études de marché et networking.**
Burundi Business Incubator (BBIN)	**Burundi**	Incubateur	▪ **Formation en gestion, accompagnement technique.** ▪ **Incubation des PME.**
Economic Development Board of Madagascar	**Madagascar**	Organisme gouvernemental	▪ **Facilitation des investissements, appui technique aux entreprises locales, promotion des exportations.**
Fédération Nationale des Jeunes Entrepreneurs du Congo	**RDC**	Organisme gouvernemental	▪ **Sensibilisation à l'entrepreneuriat, programmes de formation et réseautage pour jeunes entrepreneurs.**
Fonds de Garantie de la Mauritanie (FGM)	**Mauritanie**	Institution financière	▪ **Garantie de crédits, assistance au montage de projets, accès aux financements pour PME et femmes.**
Direction Nationale des Petites et Moyennes Entreprises (DNPME)	**Mali**	Organisme gouvernemental	▪ **Formation technique et managériale.** ▪ **Coordination de l'activité des PME.**
MozUp Enterprise Development Center	**Mozambique**	Institution financière	▪ **Incubation d'entreprise.** ▪ **Formation et assistance technique.**
TAMWILCOM	**Maroc**	Institution financière	▪ **Financement des PME.** ▪ **Accompagnement technique.**
Foundation for Women	**Liberia**	Organisme gouvernemental	▪ **Appui technique aux PME.** ▪ **Microfinance.**
Société de Garantie du Gabon (SGG)	**Gabon**	Institution financière	▪ **Garanties financières pour crédits bancaires.**
Women Empowerment Bank	**Zimbabwe**	Institution financière	▪ **Prêts à taux préférentiels pour femmes entrepreneures.**

3. Cartographie des associations

Trois structures innovantes dans l'accompagnement des PME

#1 - Women's Initiative for Self Empowerment (WISE)

Description

La Women's Initiative for Self Empowerment (WISE s.a) est une institution de microfinance de première catégorie au Burundi, créée en 2007 par l'Association des Femmes Entrepreneures du Burundi (AFAB). Elle vise à offrir des services financiers adaptés aux femmes actives et aux ménages exclus du système bancaire traditionnel, favorisant ainsi leur autonomisation économique tout en assurant sa propre viabilité opérationnelle.

Services Proposés

WISE propose des services financiers adaptés aux besoins des femmes entrepreneures, avec plusieurs produits ciblés :

- **Crédit "Femmes AFAB"** : prêt à 12 % d'intérêt annuel, destiné aux membres de l'AFAB, avec des montants ajustés selon le projet.
- **Crédit "Automatique"** : microcrédit à 2 % d'intérêt, remboursable sous 1 jour à 1 mois, accessible sans garantie, destiné aux petits commerçants.
- **Crédit "Trois Femmes"** : prêt solidaire sans garantie individuelle, accordé à des groupes de trois femmes (300 000 à 2 000 000 FBU chacun), remboursable en 6 mois à 1,5 % d'intérêt mensuel.
- **Éducation financière** : formations dispensées aux bénéficiaires pour renforcer leur capacité à gérer et orienter leurs choix financiers.

#2 – Institution de microfinance TGD (IMF TGD)

Description

Créée en 2001 dans le Kivu (RDC), l'Institution de Microfinance TGD (IMF-TGD) est spécialisée dans l'inclusion financière des populations marginalisées, en particulier les femmes et les petites entreprises. Née à l'initiative de l'ONG "Tous pour le Genre dans le Développement", elle se distingue par son engagement en faveur de l'égalité des genres et du développement économique local.

Services Proposés

L'IMF-TGD utilise le modèle des tontines pour favoriser l'inclusion financière des femmes entrepreneures. Les épargnes collectives, sécurisées auprès de l'institution, servent de garantie solidaire, facilitant l'accès au crédit sans garanties personnelles

Fonctionnement

- Les membres de la tontine cotisent régulièrement pour constituer un fonds collectif.
- Ce fonds est déposé auprès de l'IMF-TGD, qui le valorise et le sécurise.
- Utilisé comme fonds de garantie, il permet aux membres de solliciter des crédits individuels sans garanties personnelles.
- Les membres s'engagent mutuellement à assurer le remboursement des crédits, renforçant ainsi la solidarité et la pérennité du système.

3. Cartographie des associations

#3 - Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes (FAARF)

Description

Le Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes (FAARF) est une institution de microfinance burkinabè dédiée au financement de l'activité économique des femmes. Créé en 1990, le FAARF intervient à travers des microcrédits accordés individuellement ou collectivement, avec des conditions de remboursement adaptées aux réalités des bénéficiaires. Les fonds sont alloués à des associations, groupements ou coopératives féminines pour maximiser leur impact.

Services Proposés

Le FAARF propose des services financiers et techniques adaptés aux besoins des femmes entrepreneures, avec plusieurs produits ciblés :

- **Micro-crédits** de 100 000 CFA à 10 millions CFA, remboursables sur 6 à 24 mois, sans garantie matérielle. Taux d'intérêt de 5% pour 6 mois et 10% pour 24 mois.
- **Caution solidaire** pour les groupes de 3 à 6 femmes, sans garantie supplémentaire.
- **Formation gratuite** sur la gestion d'entreprise, le marketing, le montage de plans d'affaires, etc.
- **Plaidoyer** pour le renforcement du financement des activités des femmes.
- **Assistance technique** pour le montage de business plans.

Les instruments financiers exploités

Plusieurs instruments financiers sont exploités pour faciliter l'accès des PME aux financement. Ces instruments sont souvent mis en place par le biais de collaborations entre gouvernements, institutions financières internationales, et organisations locales.

- **Prêts à taux préférentiels :** proposés à des conditions avantageuses (taux réduits, délais prolongés), ciblant les secteurs stratégiques.
- **Fonds de garantie :** partagent le risque de crédit avec les institutions financières, couvrant entre 50 % et 80 % des pertes potentielles (garanties de portefeuille ou individuelles).
- **Prêts d'honneur et microcrédits :** octroyés sans garantie ni intérêts, souvent en phase d'amorçage.
- **Subventions :** soutiennent des projets à fort impact économique et social. Souvent liées aux politiques nationales de développement.
- **Garanties solidaires :** utilisées dans les fonds de développement ou microfinances, principalement à destination de groupes (coopératives, micro-entreprises rurales).

Force du dispositif d'accompagnement existant

- **Programmes spécifiques aux femmes :** Certains programmes ciblent spécifiquement les femmes entrepreneures en leur proposant des garanties de prêts, des crédits à taux préférentiels des formations adaptées en gestion (marketing, finances et entrepreneuriat) pour répondre à leurs besoins d'accompagnement en gestion et développement d'entreprises.
- **Mécanismes de quotas et d'inclusion :** Certains dispositifs réservent des quotas de participation pour les entreprises dirigées par des femmes, garantissant ainsi une plus grande inclusion.
- **Renforcement des capacités :** Presque tous les acteurs intègrent des formations en gestion d'entreprise, leadership et compétences techniques dans leur approche pour renforcer les compétences en management, des PME soutenues.
- **Adaptabilité sectorielle :** Certains dispositifs ciblent des secteurs clés comme l'agriculture, l'artisanat et les technologies, en lien avec les besoins économiques locaux.

3. Cartographie des associations

Limites des dispositifs d'accompagnement existants

Les dispositifs actuels présentent des lacunes importantes dans leur capacité à atteindre efficacement les femmes entrepreneures :

- **Critères d'éligibilité stricts :** Les exigences administratives et garanties élevées excluent de nombreuses femmes, en particulier celles du secteur informel ou exerçant des activités à faible potentiel de développement
- **Inégalité géographique :** Les dispositifs sont souvent centrés dans les zones urbaines, excluant les femmes rurales.
- **Accès restreint à l'information :** Les femmes ayant un faible niveau d'éducation ont souvent une connaissance limitée des opportunités disponibles.
- **Exclusion des entreprises informelles :** Les entreprises opérant dans l'informel, qui représentent une grande partie des PME en Afrique, restent exclues des dispositifs financiers classiques en raison de leur manque de formalisation.
- **Insuffisance de la coordination:** Bien que les acteurs tentent de renforcer leur coopération, la synergie reste limitée, entraînant un accompagnement partiel insuffisant pour le développement des PME.



Renforcer l'efficacité des structures d'accompagnement au service des associations de femmes entrepreneures

Les structures d'accompagnement jouent un rôle clé dans la structuration de l'écosystème entrepreneurial. Toutefois, l'analyse met en lumière plusieurs limites dans leur capacité à répondre aux besoins spécifiques des associations de femmes entrepreneures :

- Faible développement de programmes et produits adaptés aux réalités des femmes et aux dynamiques associatives ;
- Difficultés d'intervention en zones rurales, en raison du manque d'ancrage local, d'infrastructures ou de relais communautaires ;
- Critères d'éligibilité restrictifs, qui excluent de nombreuses associations peu structurées ou récentes.

Pistes de solutions pour une meilleure inclusion des associations :

- Co-conception de dispositifs spécifiques avec les associations, en intégrant une approche genre et territoriale ;
- Développement de programmes d'accompagnement "légers" pour les structures émergentes, avec des critères souples et progressifs ;
- Renforcement de l'ancrage territorial via des partenariats avec des organisations locales ou des incubateurs ruraux ;
- Formations ciblées pour les équipes des SAE sur :

➢ L'approche inclusive dans l'accompagnement ;

➢ La spécificité des dynamiques collectives et du fonctionnement associatif féminin ;

➢ La prise en compte des contraintes genrées dans les dispositifs d'accès au financement, à la formalisation ou au numérique.

Ces ajustements permettraient de mieux intégrer les associations de femmes entrepreneures dans l'écosystème d'accompagnement, et d'en faire des relais durables pour le développement local et l'autonomisation économique des femmes.

4. Recommandations préliminaires

Les recommandations préliminaires visent à proposer des mesures permettant de lever les principaux obstacles qui freinent le développement des PME dirigées par des femmes ainsi que des associations de femmes entrepreneures. Elles constituent une première étape vers la définition d'actions plus concrètes pour le renforcement des capacités de ces associations.

- Former les responsables en gouvernance, structuration et gestion financière des associations.
- Développer leurs compétences en mobilisation de ressources et digitalisation des processus administratifs et financiers.
- Sensibiliser les associations aux solutions de financement disponibles (subventions, crédits, fonds d'investissement, financement participatif, etc.).
- Renforcer la capacité des associations en veille stratégique et techniques de levée de fonds.
- Renforcer la capacité des associations en techniques de plaidoyer et processus législatifs.
- Former les associations sur la communication institutionnelle et les outils numériques pour améliorer leur visibilité.
- Mettre en place un programme d'incubation pour professionnaliser les associations et mieux structurer les services à forte valeur ajoutée.
- Investir dans la construction d'infrastructures (bureaux et locaux dédiés au coworking, équipés d'ordinateurs et de connexion à Internet) pour faciliter l'accès aux formations et soutenir le développement d'activités.
- Renforcer l'engagement des autorités publiques dans l'accompagnement des femmes entrepreneures, en les associant à la construction d'infrastructures d'accompagnement (bureaux et locaux, centres de formation, incubateurs).
- Réaliser un plaidoyer auprès des gouvernements pour les associer aux réflexions pour l'adoption et la mise en œuvre de mesures règlementaires, fiscales, économiques et financières, favorables au développement de l'entreprenariat féminin.
- Mettre en place un programme intégré et complet d'accompagnement des associations, incluant financement, formation, plaidoyer, et représentativité institutionnelle.
- Encourager les synergies inter-pays pour mettre en place un réseau régional solide, afin de permettre aux associations de femmes entrepreneures, de bénéficier des opportunités (échanges, partenariats, intégration de nouveaux marchés, fédération autour du plaidoyer) offertes par la Zone de Libre-Échange Continentale Africaine.
- Accompagner les associations dans le développement et la mise en œuvre de business models à même d'assurer leur viabilité financière (monétiser leurs services de base, offre de nouveaux services marchands, ...).
- Améliorer la coordination entre structures d'accompagnement pour une prise en charge plus complète des PME.
- Intégrer davantage les associations dans l'accompagnement des PME.
- Créer une plateforme pour mutualiser les ressources et initiatives entre associations.
- Renforcer la communication sur les services disponibles pour mieux toucher les PME dirigées par des femmes.
- Elargir les services aux plus petites entreprises en incluant celles qui sont le plus marginalisées exerçant dans des activités à faible potentiel de développement comme le commerce de détail.
- Considérer l'éventualité d'associer les assurances aux réflexions sur la mise en œuvre de produits financiers adaptés aux femmes entrepreneures; notamment pour la gestion des risques liés à leurs activités.
- Créer un fonds de garantie dédié aux femmes pour faciliter leur accès au crédit.
- Développer des solutions de financement adaptées à leurs réalités.
- Ajouter des dispositions permettant d'inclure les PME informelles dans le régime fiscal des PME/PMI pour encourager leur formalisation.
- Renforcer leurs connaissances sur la réglementation et les avantages de la formalisation.
- Développer leurs compétences en gestion financière et les sensibiliser aux opportunités d'accompagnement existantes, afin de réduire leur aversion pour le financement par crédit.
- Renforcer les compétences managériales des femmes entrepreneures (management, marketing et élaboration proposition de financement.).

5. Programme de renforcement de capacité

5.1. Analyse des cas pratiques de programmes similaires

Cette section présente les propositions de mesures d'accompagnement des associations en s'appuyant sur les besoins identifiés, les barrières structurelles de l'environnement socio-économique, les limites des structures d'accompagnement, ainsi que les leçons tirées de l'analyse des programmes similaires. Elle est structurée en deux sections : la première est consacrée à l'analyse des programmes similaires, tandis que la seconde présente la proposition de programme d'accompagnement des associations.

Au cours des deux dernières décennies, les programmes d'accompagnement des PME se sont imposés comme un levier clé du développement du secteur privé dans les économies en développement. Soutenus par des partenaires au développement, ils offrent aux PME un appui ciblé en renforcement des capacités, financement et intégration dans les chaînes de valeur nationales et internationales.

Quelques programmes analysés

#1 - WETECH (Women in Entrepreneurship and Technology)

Cible	Femmes et jeunes filles entrepreneures dans le secteur de la technologie et de l'entreprenariat.
Description	**WETECH** (Women in Entrepreneurship and Technology) est une association camerounaise de femmes entrepreneures dédiée à l'autonomisation des femmes dans les domaines de l'entrepreneuriat et de la technologie. Fondée en 2020, elle opère actuellement dans 3 trois pays (Togo, le Sénégal). La mission du WETECH est de créer un réseau dynamique de femmes leaders en leur fournissant des opportunités et des ressources pour leur développement.

➢ **Activités clés**

- Formation au développement d'application
- Incubation et mentorat des entreprises dirigées par des femmes
- Programme de financement pour améliorer l'accès des femmes au financement;
- Accompagnement pour le développement d'innovations dans l'écosystème entrepreneurial

➢ **Partenaires clés**

- Haut- commissariat du Canada
- Ministère fédéral de la Coopération Economique et du Développement
- Union Européenne
- Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille
- Ambassade des Etats-Unis au Cameroun

En plus de ses services courants, WETECH pilote plusieurs programmes en partenariat avec des institutions nationales et internationales :

- **WILE (Women Innovative Leaders and Entrepreneurs) :** programme d'incubation pour femmes entrepreneures porteuses de projets innovants, offrant mentorat, structuration, ressources matérielles et appui à la levée de fonds ;
- **Women In Code (WIC) :** programme de formation aux métiers du digital (développement web et mobile, data analytique, marketing digital, design graphique, etc.) ;
- **FUNDHER :** programme de renforcement des capacités pour 70 entrepreneures camerounaises, axé sur l'éducation financière, la fiscalité, les coopératives, le e-commerce et la préparation au financement, avec un volet plaidoyer.

Grâce à ces initiatives, WETECH a incubé ou accéléré plus de 50 startups, formé plus de 3 000 femmes et fédéré un réseau de 4 000 entrepreneurs au Cameroun.

5. Programme de renforcement de capacité

#2 - Business Resilience Assistance for adding-Value Enterprises for Women (BRAVE Women)

Cible	Femmes entrepreneures burkinabé
Description	Financé par la Banque islamique de Développement (BID), le projet BRAVE Women Burkina vise à renforcer la résilience des entreprises dirigées par des femmes, les associations et organisations professionnelles, ainsi que les entreprises leaders, en leur offrant un accompagnement technique et financier.

➢ Activités clés

- Un appui technique qui inclut une formation en gestion d'entreprise, en élaboration de plans d'affaires et de plans de continuité d'activités
- Un appui financier sous forme de subventions à coûts partagés, pour l'appui aux entreprises détenues ou dirigées par des femmes avec une allocation minimale de 5 000 $US et une allocation maximale de 15 000 $US par entreprise bénéficiaire, à investir principalement dans les biens d'immobilisation dont l'entreprise a besoin.

➢ Partenaires clés

- Banque Islamique de Développement
- Maison de l'entreprise du Burkina Faso
- Etat du Burkina Faso
- WE-FI
- Islamic Corporation for the Development of the private sector

Lancé en 2021, BRAVE Women Burkina est un programme soutenu par la Banque Islamique de Développement (BID) et financé par le fonds We-Fi . Il vise à renforcer la résilience des entreprises dirigées par des femmes dans des contextes fragiles, en leur fournissant une assistance technique et financière adaptée.

Mis en œuvre par la Maison de l'Entreprise du Burkina Faso (MEBF), le programme propose un accompagnement entrepreneurial structuré et des mécanismes de financement ciblés. Il s'inscrit dans l'initiative régionale BRAVE Women, portée par la Société Islamique pour le Développement du Secteur Privé. Ce dispositif contribue à la pérennisation et à la consolidation des entreprises de femmes, renforçant leur impact économique et social au Burkina Faso.

#3 - Programme régional de compétitivité des entreprises et d'accès aux marchés (RECAMP)

Cible	Femmes entrepreneures de Madagascar
Description	Le Programme de Compétitivité des Entreprises Régionales et d'Accès aux Marchés (RECAMP) est une initiative conjointe du Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA) et de l'Union européenne (UE), lancée en novembre 2019. Ce programme vise à approfondir l'intégration économique régionale au sein du COMESA en améliorant la compétitivité du secteur privé. Dans ce cadre, la Fédération des femmes d'affaires de la région COMESA (COMFWB) mène diverses activités pour renforcer les capacités des femmes entrepreneures de la région, afin de surmonter les obstacles à l'internationalisation et à l'ajout de valeur.

➢ Activités clés

- Sessions de formation sur différentes thématiques (marketing, accès et gestion financière, etc.)
- Accompagnement des PME au réseautage via la plateforme 50MAWSP (50 Million African Women Speak)

➢ Partenaires clés

- Plusieurs organisations internationales
- International Trade Centre
- UNCTAD

À Madagascar, le programme RECAMP, porté par la Fédération des femmes entrepreneures du COMESA (COMFWB), vise à renforcer les capacités institutionnelles, techniques et économiques des femmes entrepreneures.

5. Programme de renforcement de capacité

En 2024, des formations de cinq jours ont été organisées pour améliorer les compétences en commercialisation, exportation et e-commerce , auprès de femmes actives dans les secteurs agroalimentaire et textile. Ces sessions ont notamment bénéficié à des membres du Groupement de femmes entrepreneures de Madagascar et de l'Association Femmes Entrepreneures d'Analamanga , contribuant ainsi à renforcer leur compétitivité sur les marchés locaux et internationaux.

#4 - Projet voix collective des femmes et des filles

Cible	Associations Villageoises d'Epargne et de Crédit, Groupements de femmes se réunissant régulièrement pour épargner et accéder à de petits prêts, Fondations de Femmes
Description	Le projet Voix Collective des Femmes et des Filles (VCFF) est une initiative de l'ONG CARE International, financée par l'AFD; qui vise à renforcer le respect des droits des femmes et des filles ainsi que l'égalité de genre. Il soutient les organisations de défense des droits dans plusieurs pays francophones d'Afrique et au-delà, notamment au Bénin, au Cameroun, au Mali, en Côte d'Ivoire, au Tchad et à Madagascar

➢ Activités clés

- Mise en réseau des Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC)
- Formation des associations
- Plaidoyer national
- Laboratoire d'apprentissage et d'action collective sous-régional

➢ Partenaires clés

- Agence Française de Développement (AFD)
- CARE internationale
- Associations nationales de femmes
- West African Civil Society Institute (WACSI)

Le projet appuie la structuration des associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) en fédérations et crée des espaces d'échange pour renforcer leur plaidoyer en faveur de l'égalité des genres. Il prévoit la formation des responsables d'associations (gouvernance, éducation financière, stratégie de plaidoyer), le dialogue avec les autorités locales, et la sensibilisation des communautés, y compris les hommes, sur l'autonomisation des femmes et les violences basées sur le genre.

Le projet favorise également la mise en réseau régionale, la capitalisation des bonnes pratiques et l'identification de thématiques de plaidoyer communes.

➢ Résultats attendus :

- Meilleure représentation des femmes grâce à la mobilisation communautaire et aux réseaux d'associations ;
- Renforcement du plaidoyer des organisations de défense des droits des femmes à tous les niveaux ;
- Apprentissage mutuel entre associations féminines d'Afrique de l'Ouest et promotion conjointe de l'égalité des genres.

#5 - Fonds Genre Sahel (FGS)

Cible	Organisations de la société civile (OSC) locales engagées dans la promotion des droits des femmes et de l'égalité des genres
Description	Le Fonds Genre Sahel (FGS) est une initiative d'Expertise France, financée par l'AFD, visant à réduire durablement les inégalités entre les femmes et les hommes dans les cinq pays du G5 Sahel et au Sénégal. Doté d'un budget de 5,5 millions d'euros, le FGS renforce les capacités organisationnelles, techniques et financières des organisations de la société civile (OSC) locales afin de les rendre plus autonomes et mieux structurées pour mener des actions en faveur de l'égalité des genres.

➢ Activités clés

- Fonds d'appui pour le financement de projets innovants en faveurs de l'égalité des genres.
- Renforcement des capacités des organisations féminines sur diverses thématiques.
- Coordination externe et capitalisation d'expérience.

5. Programme de renforcement de capacité

➢ **Partenaires clés**

- Expertise France
- Agence Française de Développement (AFD)
- Partenariat EDIFIS

Le Fonds Genre Sahel (FGS) soutient des projets innovants portés par des OSC locales en faveur de l'égalité femmes-hommes, via des subventions et un accompagnement sur mesure. Il s'appuie sur un diagnostic participatif des besoins des associations pour concevoir des plans d'action individualisés, comprenant des formations ciblées (genre, plaidoyer, levée de fonds, gestion de projet, budgétisation sensible au genre, etc.) et un accompagnement personnalisé pour renforcer la structuration et la gouvernance des OSC. Il encourage également la mise en réseau à travers des plateformes d'échange, des ateliers régionaux et la capitalisation des initiatives réussies.

➢ **Résultats clés :**

- Plus de 13 000 personnes sensibilisées , dont 5 622 hommes ;
- 347 bénéficiaires formés , dont 202 femmes ;
- Création de 53 réseaux d'acteurs ;
- Renforcement des capacités de 337 membres du personnel des OSC (70 % de femmes) ;
- structuré à 21 OSC , incluant le développement d'une plateforme numérique de soutien à la visibilité .

ellever par Ecobank

#6 - ELLEVER

Cible	Femmes entrepreneures africaines (PME, TPE, clientes d'Ecobank)
Description	Ellever par Ecobank est un programme panafricain inclusif destiné à réduire les inégalités d'accès au financement pour les femmes entrepreneures. Lancé initialement pour accompagner les PME, il a été renforcé en 2025 pour toucher une cible plus large et offrir des solutions financières et non financières sur mesure, pour les femmes en Afrique. Le programme combine des prêts accessibles, un accompagnement en renforcement de capacités, et des services de développement d'affaires.

➢ **Activités clés**

- Financement facilité (prêts non garantis jusqu'à 50 000 USD, taux d'intérêt adaptés aux réalités économiques locales, accès élargi aux femmes ayant au moins 2 ans d'activité).
- Formations en gestion d'entreprise, leadership, digitalisation, plaidoyer.
- Réseautage et mentorat, notamment avec des dirigeantes d'entreprises clientes d'Ecobank.
- Services bancaires adaptés (Gestion de patrimoine, guichet unique pour assurances, programme de fidélité avec réductions commerciales).
- Création de réseaux de plaidoyer pour défendre les droits économiques des femmes.

➢ **Quelque partenaires clés**

- EDC Investissement Corporation (EIC)
- Fondation SEPHIS
- GIZ (Coopération allemande)

➢ **Résultats attendus / Impact:**

- +13 milliards USD déjà financés aux femmes entrepreneures en 2025.
- +200 millions USD de prêts octroyés depuis le lancement du programme.
- Inclusion financière accrue des femmes des secteurs informel et formel.
- Meilleure représentativité économique des femmes dans les écosystèmes bancaires africains.
- Contribution à la réduction de l'écart de financement de 95 milliards USD.
- Accélération de l'impact socio-économique des femmes entrepreneures africaines.
- Alignement avec l'objectif de la Banque mondiale : ajouter 2 500 milliards USD au PIB africain en supprimant les inégalités de genre.

Cartographie des principales phases des programmes de renforcement de capacités

L'analyse de ces programmes révèle une uniformisation de l'approche d'accompagnement des entrepreneures, tout en proposant une diversification des thématiques destinées aux PME. Ces thématiques visent principalement le renforcement des capacités, l'accès au financement et l'intégration aux réseaux professionnels (voir figure 25).

5. Programme de renforcement de capacité

Figure 26 : Cartographie des principales phases des programmes de renforcement de capacités



Enseignements et Best Practices

L'analyse d'initiatives telles que le Fonds Genre Sahel, Voix et Leadership des Femmes ou Voix Collective des Femmes et des Filles met en lumière plusieurs bonnes pratiques pour le renforcement des associations féminines : une approche participative du diagnostic des besoins, l'importance de financements incitatifs, la mise en réseau comme levier d'action collective, et l'utilisation du plaidoyer pour consolider les acquis des formations.

Adopter une approche multipartite en impliquant les acteurs publics, privés et internationaux pour assurer un soutien financier et technique durable.

Créer une organisation dédiée ou intégrer le programme à une structure existante pour assurer une gestion efficace avec des ressources dédiées au programme.

Définir des critères d'éligibilité inclusifs mais stratégiques pour s'assurer que les bénéficiaires ont le bon niveau de maturité pour maximiser l'impact du programme.

Privilégier une approche mixte entre formation théorique et ateliers pratiques en combinant des modules progressifs adaptés selon le niveau de maturité des bénéficiaires.

Miser sur des outils numériques et le e-learning en intégrant des plateformes en ligne pour assurer un accès à distance et un apprentissage flexible.

Encourager le mentorat et le coaching en mettant en place des accompagnements individualisés post-formation pour maximiser l'impact .

Faciliter l'accès aux financements adaptés aux femmes entrepreneures en accompagnant les bénéficiaires dans la préparation de leurs dossiers.

Mettre en place un fonds de financement pour accélérer le développement de projets innovants montés dans le cadre du programme.

Mettre en place des incubateurs ou des réseaux de mise en relation pour faciliter l'intégration des entrepreneurs dans des chaînes de valeur régionales ou internationales.

Assurer un suivi structuré post-formation par la mise en place d'un dispositif de suivi pour mesurer l'évolution des bénéficiaires et adapter les programmes en conséquence.

Créer des communautés et des réseaux de bénéficiaires post-formation afin de favoriser les échanges et les opportunités d'affaires entre participants.

Garantir une vision à long terme avec un financement stable en diversifiant les sources de financement (publiques, privées, internationales) pour assurer la pérennité du programme.

5. Programme de renforcement de capacité

5.2. Proposition détaillée

Ce programme de renforcement des capacités vise à outiller les associations de femmes entrepreneures des ressources et compétences indispensables pour accroître leur efficacité. Il repose sur cinq (5) principaux axes : Renforcement de la gouvernance et de la structuration des associations, Plaidoyer et influence, Accès au financement, Développement entrepreneurial et intégration aux marchés, Renforcement des services d'accompagnement et pérennisation du programme.

Tableau 06 : Matrice des besoins vs axes du programme

Besoins identifiés	Axes du programme
• Formalisation des procédures et structuration interne • Renforcement des compétences en gestion et gouvernance • Manque de visibilité et d'informations sur les associations existantes • Manque de clarté sur les services fournis • Frais d'adhésion élevés et complexité des procédures	**#1 – Renforcement de la gouvernance et de la structuration des associations** *Cible : Associations* *Objectif : Renforcer la structuration interne et la gouvernance des associations pour améliorer leur efficacité et attractivité.*
• Accès aux décideurs publics et participation aux discussions politiques • Développement de compétences en plaidoyer • Mobilisation des membres pour les actions de plaidoyer	**#2 – Plaidoyer et influence** *Cible : Associations* *Objectif : Renforcer la capacité des associations de femmes à défendre leurs intérêts, à influencer les politiques publiques et à établir des relations stratégiques avec les décideurs.*
• Formation en gestion financière et accès aux financements • Assistance à la mobilisation de financements • Partenariats avec les institutions financières • Besoin de financements adaptés et accessibles • Manque d'informations sur les dispositifs de financement • Besoin de produits financiers adaptés	**#3 – Accès au financement** *Cible : Associations et entrepreneures* *Objectif : Améliorer l'accès aux ressources financières et outiller les bénéficiaires pour mieux structurer leurs demandes de financement.*
• Faiblesse dans les services d'assistance juridique • Besoin de formations adaptées aux réalités des entrepreneures (principalement en gestion financière, marketing et la vente et numérique) • Meilleure sensibilisation aux opportunités d'accompagnement	**#4 – Développement entrepreneurial et intégration aux marchés** *Cible : Associations et entrepreneures* *Objectif : Outiller les entrepreneures pour renforcer leur compétitivité et favoriser leur intégration aux marchés.*
• Accès à des services de mentorat et de réseautage • Accès à des mentors et modèles de réussite • Développement de formations adaptées aux réalités du terrain • Suivi post formation	**#5 – Renforcement des services d'accompagnement et pérennisation du programme** *Cible : Associations* *Objectif : Assurer un accompagnement efficace des entrepreneures et mettre en place un suivi post-formation en vue de pérenniser les acquis du programme.*

5. Programme de renforcement de capacité

Axe #1 - Renforcement de la gouvernance et de la structuration des associations

***Objectif** : Renforcer la structuration interne, la gouvernance et les compétences techniques des associations pour améliorer leur efficacité opérationnelle et leur attractivité auprès de leurs partenaires*

Les modules de cet axe sont exclusivement conçus pour les WBA afin de les outiller pour relever leurs défis structurels.

Des diagnostics préalables peuvent être menés afin d'ajuster leur contenu et de traiter des problématiques spécifiques selon les bénéficiaires.

Principaux modules

➢ **Structuration et gouvernance des associations**

- Planification stratégique
- Processus de prise de décision participatif
- Statut et règlement intérieur
- Formalisation des procédures internes
- Organisation des services essentiels
- Gestion et suivi-évaluation de projets

➢ **Gestion administrative et financière**

- Principes de base en gestion comptable et financière
- Elaboration et gestion d'un budget annuel
- Suivi évaluation et reporting
- Transparence financière et conformité réglementaire
- Développement de nouveaux business model

➢ **Communication et mobilisation des membres**

- Techniques de communication interne et externe
- Gestion des membres et mobilisation des adhésions.

➢ **Résultats attendus**

- Les associations disposent de stratégies de plaidoyer plus efficaces grâce à des compétences plus solides en technique de plaidoyer.
- Les associations sont plus influentes grâce au renforcement de leur crédibilité et de leur visibilité
- Les associations sont plus intégrées aux espaces décisionnels grâce à une meilleure compréhension de la cartographie des acteurs clés, des techniques d'engagement et de la construction d'une identité institutionnelle forte.

➢ **Indicateurs clés**

- Part d'associations ayant formalisé et mis en place des processus de gestion pour les fonctions administratives, financières, et organisationnelles essentielles
- Amélioration de la perception des entrepreneures quant à l'efficacité des services offerts par les associations.

Axe #2 - Plaidoyer et influence

***Objectif** : Améliorer les compétences en plaidoyer des associations pour renforcer leur influence*

Les modules de cet axe visent à renforcer la capacité des WBA à défendre leurs intérêts, influencer les politiques publiques et établir des relations stratégiques avec les décideurs. En développant leurs compétences en négociation et mobilisation, elles pourront mieux faire entendre leur voix et celles de leurs membres.

Cet axe permettra d'accroître leur visibilité, de structurer des actions collectives et d'impacter durablement les politiques sectorielles.

Principaux modules

➢ **Fondamentaux du plaidoyer**

- Principes et techniques de plaidoyer pour les droits des femmes entrepreneures
- Elaboration d'une stratégie de plaidoyer efficace
- Gestion des relations avec les institutions et décideurs publics.

➢ **Communication institutionnelle et relations publiques**

- Construction d'une identité institutionnelle forte
- Techniques de communication persuasive
- Utilisation des outils de communication digitale pour le plaidoyer
- Engagement et mobilisation des parties prenantes

5. Programme de renforcement de capacité

➢ **Partenariats et plaidoyer**

- Stratégies de négociation et de lobbying
- Identification et approche des partenaires stratégiques
- Formalisation des conventions et contrats de partenariat

➢ **Cas pratique :** Plaidoyer pour l'exonération fiscale et les prêts sans garantie en faveur des associations de femmes entrepreneures.

➢ **Résultats attendus**

- Les associations sont plus crédibles et ont un impact renforcé grâce à une meilleure structuration et à des pratiques de gestion transparentes.
- Les associations disposent des ressources humaines et financières nécessaires ainsi que des partenariats solides grâce à une gestion administrative et budgétaire optimisée et à la mise en réseau avec d'autres acteurs.

➢ **Indicateurs clés**

- Part d'associations de femmes entrepreneures ayant obtenu des résultats tangibles ou des engagements de la part des décideurs à la suite de leurs actions de plaidoyer
- Part des associations participant activement aux plateformes de dialogue et aux instances de décision.
- Nombre de politiques, lois ou mesures adoptées ou modifiées grâce aux actions de plaidoyer des associations.

Axe #3 - Accès au financement

***Objectif** : Améliorer l'accès aux ressources financières et outiller les bénéficiaires pour mieux structurer leurs demandes de financement*

Les modules de cet axe ciblent à la fois les WBA et les WSME membres. Cette approche favorise un renforcement parallélisé des compétences, permettant aux WBA d'accompagner plus efficacement les WSME sur des sujets qui leur sont spécifiques.

Ces modules pourraient également s'appuyer sur des partenariats stratégiques établis, notamment avec des institutions financières qui analyseront de manière pratique les dossiers soumis par les WSME et négocier des produits financiers spécifiques.

Principaux modules

➢ **Fondamentaux de l'accès au financement**

- Gestion financière pour les PME : principes, outils et suivi
- Élaboration d'un business plan solide
- Gestion de la dette et des obligations financières

➢ **Préparation à l'accès au financement**

- Fondamentaux de la levée de fonds
- Préparation d'un dossier bancaire et compréhension des critères d'éligibilité
- Dispositifs de financement existants
- Mécanismes de financement participatif et alternatifs
- Outils de veille d'opportunités de financement

➢ **Facilitation à la mobilisation de financements**

- Mise en relation avec les institutions financières et investisseurs
- Organisation des sessions de pitch

➢ **Résultats attendus**

- Les associations et leurs membres sont plus actifs dans la recherche de financement grâce à une meilleure connaissance des solutions adaptées à leurs besoins.
- Les associations et leurs membres accèdent plus facilement au financement grâce à des stratégies de levée de fonds plus structurées et une gestion optimisée des fonds collectés.

➢ **Indicateurs clés**

- Part des associations actives dans la recherche de financement.
- Part des associations ayant mis en place une stratégie de levée de fonds structurée.
- Taux de réussite des demandes de financement des associations et de leurs membres.

5. Programme de renforcement de capacité

Axe #4 - Développement entrepreneurial et intégration aux marchés

***Objectif** : Outiller les entrepreneures pour renforcer leur compétitivité et favoriser leur intégration aux marchés*

Les modules de cet axe apporteront des outils pratiques pour le renforcement des capacités des WBA et des WSME, nécessaires au développement de leurs activités respectives.

L'objectif est d'outiller les WBA et former parallèlement les WSME ambassadrices à stimuler le développement des entrepreneures.

Principaux modules

➢ Marketing et stratégies digitales

- Outils digitaux pour entrepreneures (e-commerce, réseaux sociaux, risques et protection des données).
- Stratégies de marketing digital et communication.
- Développement de l'image de marque et storytelling

➢ Chaine de valeur et partenariats stratégiques

- Accès aux marchés locaux et internationaux.
- Gestion de la relation avec les partenaires
- Développement de coopératives et de groupements d'entreprises.

➢ Légal, conformité et normalisation

- Formalisation d'entreprise : immatriculation, statuts juridiques et obligations fiscales
- Normes de qualité et certification des produits.
- Procédures d'exportation et logistique internationale.

➢ Résultats attendus

- Les associations disposent des compétences nécessaires pour mettre en place des stratégies de marketing digital efficaces, pour optimiser leur visibilité en ligne et accompagner leurs membres.
- Les associations sont en mesure d'effectuer une gestion efficace des partenariats stratégiques, assurant des collaborations fructueuses et durables avec des partenaires clés.

➢ Indicateurs clés

- Part des entrepreneures ayant un meilleur accès aux marchés et notamment par le e-commerce.
- Pourcentage d'associations ayant amélioré leur visibilité en ligne et leur engagement sur les réseaux sociaux après la formation.
- Proportion d'associations ayant mis en place une stratégie de développement de partenariats stratégiques.

Axe #5 - Renforcement des services d'accompagnement et pérennisation du programme

***Objectif** : Assurer un accompagnement efficace et mettre en place un suivi post-formation en vue de pérenniser les acquis du programme*

Les modules de cet axe sont exclusifs aux WBA. Ils permettront d'outiller les WBA et de les utiliser de façon pratique pour ainsi confirmer les compétences acquises en termes de suivi-évaluation.

Un programme de mentorat pourra également être créé en collaboration avec des experts et des professionnels qui endosseront le rôle de mentor.

Principaux modules

➢ Structuration des services des associations

- Modélisation du parcours d'accompagnement
- Formation des bénévoles (mentors; experts, formateurs, etc.)
- Formation et accompagnement des associations en vue de la conception de nouveau business model permettant d'assurer leur autonomie financière.
- Fédération des associations pour faciliter le partage d'expériences et de bonnes pratiques

➢ Suivi-évaluation et amélioration continue

- Création d'un programme de mentorat des associations par leurs pairs les mieux structurées
- Définition d'indicateurs de suivi de l'impact de la formation et des services
- Mécanismes de feedback pour l'amélioration des services

5. Programme de renforcement de capacité

➢ **Résultats attendus**

- Les associations sont connectées entre elles et partages les bonnes pratiques.
- Meilleur suivi des bénéficiaires après formation.
- Renforcement des capacités des WBA dans l'accompagnement des WSME.
- Pérennisation du programme grâce à des synergies locales (voire internationales).

➢ **Indicateurs clés**

- Part d'associations ayant amélioré leur structuration interne et leur offre de services.
- Amélioration de la perception des entrepreneures, quant à l'efficacité des services des associations.
- Nombre de mentorats et d'accompagnements réalisés.
- Taux d'application des compétences acquises.
- Nombre de synergies et collaborations établies après la formation.



Suggestion sur l'approche méthodologique du programme

➢ **Approche pédagogique mixte :** comprenant des formations en présentiel et en ligne, des ateliers pratiques et des sessions de pitch.

➢ **Durée du programme :** 6 à 12 mois avec un accompagnement continu des associations formées pour garantir la pérennité du programme.

➢ **Partenariats stratégiques :** avec des institutions financières, structures d'accompagnement, etc. afin de :

- Coconstruire des produits financiers adaptés aux réalités des associations et des entrepreneures.
- Etablir un budget de financement attribué selon des critères de performance.
- Développer des outils numériques (plateforme de mise en relation avec des institutions financières, outils de veille, gestion de projets, etc.) pour optimiser l'accompagnement.
- Sélectionner des experts sectoriels, des formateurs sur le terrain et offrir un accompagnement personnalisé en matière de mentorat.

➢ **Ciblage des bénéficiaires :** Sélection des associations sur la base de leur niveau de structuration et de leur volonté d'accompagner efficacement leurs membres.

- Identification de membres ambassadrices du programme au sein de l'association.
- Ces ambassadrices bénéficieront de formations spécifiques aux entrepreneures, et assureront le relai des compétences acquises.

Couverture des zones rurales

Les zones rurales étant confrontées à plusieurs défis structurels, tels que l'accès limité aux infrastructures, l'analphabétisme et les contraintes économiques, le déploiement d'un programme de renforcement des capacités nécessite des prérequis spécifiques adressables grâce à des partenariats stratégiques et des solutions adaptées :

- Un programme d'alphabétisation fonctionnelle,
- Une initiation à l'utilisation des outils technologiques de base (téléphones mobiles, envoi de SMS, usage simplifié d'Internet),
- Un contenu pédagogique adapté en langue locale,
- Des infrastructures de formation adaptées, telles que des centres mobiles, des partenariats avec des écoles locales et des équipements adaptés à l'apprentissage.

Résumé – Conclusion générale

Malgré une croissance économique continue sur le continent africain, les petites et moyennes entreprises (PME) dirigées par des femmes peinent à se développer. Ce paradoxe tient à des freins structurels persistants : **instabilité institutionnelle, insécurité, domination du secteur informel, pression fiscale élevée, inégalités de genre, et accès limité aux infrastructures de base, notamment en zones rurales**.

L'étude menée dans **16 pays,** auprès de **380 associations de femmes entrepreneures** et plus de **5 000 dirigeantes de PME**, a mis en lumière ces contraintes, tout en soulignant le rôle crucial joué par les associations et les structures d'accompagnement dans le soutien aux entrepreneures.

Dans ce paysage, les associations de femmes entrepreneures (WBA) se positionnent comme des actrices de premier plan. Leur connaissance du terrain et leur proximité avec les bénéficiaires leur permettent de fournir des services à fort impact : formation, réseautage, accompagnement individualisé, accès aux marchés, appui au financement et plaidoyer. Cependant, leur impact reste limité par un manque de structuration, de capacités techniques, de moyens financiers et de coordination et de partenariat.

Pour répondre à ces défis, un programme de renforcement des capacités est proposé, reposant sur cinq piliers stratégiques :

- **Structuration et gouvernance des associations** , pour renforcer leur gestion interne et leur capacité à représenter efficacement leurs membres ;
- **Plaidoyer et influence politique**, pour accroître leur visibilité, leur légitimité et leur pouvoir d'influence dans les espaces décisionnels ;
- **Accès au financement**, aussi bien pour les associations que pour les entrepreneures qu'elles accompagnent ;
- **Renforcement des compétences entrepreneuriales et intégration aux marchés**, afin de développer des entreprises viables et compétitives ;
- **Consolidation des services d'accompagnement**, pour garantir un appui de qualité, adapté et pérenne sur l'ensemble du territoire.

Vers une transformation durable et inclusive

La mise en œuvre réussie de ce programme repose sur la mobilisation coordonnée des acteurs de l'écosystème. Les institutions publiques, les partenaires techniques et financiers, ainsi que les structures privées d'appui aux entreprises, ont un rôle déterminant à jouer dans la consolidation de cet effort. Leur engagement permettra non seulement d'amplifier l'impact des actions engagées par les associations, mais aussi d'ancrer durablement les avancées en matière d'inclusion économique des femmes. En soutenant ces dynamiques de renforcement, ces partenaires contribueront à bâtir un environnement entrepreneurial plus équitable, plus résilient, et à même de mieux répondre aux priorités de développement durable portées au niveau national et continental. Il s'agit là d'une opportunité stratégique de convergence entre objectifs d'inclusion, d'efficacité économique et de justice sociale.



6. Conclusion générale

Un paradoxe persistant : croissance économique vs entrepreneuriat féminin freiné

Malgré une croissance économique soutenue et une richesse en ressources naturelles, le développement des petites et moyennes entreprises (PME), en particulier celles dirigées par des femmes, demeure entravé par des contraintes structurelles persistantes dans de nombreux pays africains. Ce paradoxe souligne les limites d'une trajectoire de croissance qui, faute d'inclusion, ne parvient pas à libérer pleinement le potentiel économique du continent.

Un environnement des affaires contraint

Les données recueillies dans 16 pays auprès de 406 associations de femmes entrepreneures, 2 498 dirigeantes de PME et de nombreuses structures d'accompagnement publiques et privées révèlent un environnement économique marqué par :

- une instabilité institutionnelle et des politiques publiques manquant de continuité,
- une insécurité généralisée qui accroît la vulnérabilité économique,
- des pratiques de corruption et de clientélisme entravant l'accès équitable aux droits économiques,
- une prévalence du secteur informel, en particulier chez les femmes, associée à une forte précarité de l'emploi,
- une pression fiscale peu incitative à la formalisation,
- des inégalités de genre persistants,
- un accès limité aux infrastructures essentielles, notamment en milieu rural (électricité, connectivité, équipements de base).

Ces facteurs conjugués altèrent la compétitivité des entreprises féminines, réduisent leur accès aux ressources productives, et freinent les dynamiques de transformation économique inclusive.

Des dispositifs d'appui en expansion mais fragmentés

Au fil des années, les dispositifs d'accompagnement aux PME – qu'ils soient publics, privés ou associatifs – ont connu une diversification, avec l'émergence d'initiatives de formation, d'incubation, de mentorat et d'assistance technique. Néanmoins, cet écosystème demeure :

- peu structuré et faiblement interconnecté,
- peu accessible aux entreprises informelles,
- concentré dans les zones urbaines, au détriment des territoires ruraux.

Les structures d'accompagnement elles-mêmes font état de contraintes internes, notamment en matière de financement, de ressources humaines spécialisées, et de coordination avec les politiques publiques nationales.

Les associations : au cœur de l'écosystème et levier du changement

Dans ce contexte, les associations de femmes entrepreneures apparaissent comme des actrices centrales du développement économique local . Par leur proximité avec les bénéficiaires, leur enracinement territorial et leur capacité d'écoute, elles occupent une position privilégiée pour identifier les besoins réels, accompagner les trajectoires entrepreneuriales et relayer les priorités du terrain.

Les services qu'elles offrent – formation, réseautage, accompagnement à la formalisation, appui au financement et développement de compétences – sont largement reconnus et appréciés.

Toutefois, leur impact reste souvent limité par :

- une taille réduite et des moyens humains restreints,
- un fonctionnement souvent en silo, sans synergies structurées,
- une faible structuration interne et un déficit de professionnalisation,
- une capacité limitée à lever des fonds et à établir des partenariats durables,
- une faible influence dans les espaces de dialogue politique et économique.

C'est pourquoi cette étude fait le choix stratégique de positionner les associations au cœur du programme de renforcement des capacités, avec pour ambition de les outiller afin qu'elles deviennent des vecteurs de transformation de l'écosystème entrepreneurial féminin.

6. Conclusion générale

Un programme structuré autour de cinq piliers complémentaires

Le programme de renforcement des capacités, principalement adressé aux associations, s'articule autour de cinq piliers conçus pour répondre aux défis identifiés :

1. Renforcement de la gouvernance et de la structuration des associations

Objectif : professionnaliser la gestion interne, renforcer la transparence, la représentativité et la crédibilité institutionnelle des associations.

2. Plaidoyer et influence

Objectif : renforcer les capacités des associations à faire entendre la voix des femmes entrepreneures dans les politiques publiques et les cadres réglementaires.

3. Accès au financement

Objectif : développer la capacité des associations à mobiliser des ressources pour elles-mêmes, tout en facilitant l'accès au financement de leurs membres.

4. Développement entrepreneurial et intégration aux marchés

Objectif : accompagner les entrepreneures dans le développement de compétences techniques et commerciales adaptées aux marchés locaux, nationaux et régionaux.

5. Renforcement des services d'accompagnement et pérennisation du programme

Objectif : structurer et pérenniser l'offre de services proposée par les associations, avec un ancrage territorial renforcé, y compris en zones rurales.

Une dynamique collective à renforcer

La réussite de ce programme repose sur la mobilisation coordonnée des acteurs de l'écosystème. Les institutions publiques, les partenaires techniques et financiers, ainsi que les acteurs privés d'appui aux entreprises ont un rôle déterminant à jouer dans la consolidation de cette dynamique.

En soutenant le renforcement des WBA, ces partenaires contribueront non seulement à améliorer les conditions de développement des femmes entrepreneures, mais également à bâtir un environnement économique plus inclusif, plus résilient et aligné avec les priorités régionales en matière de croissance durable et d'égalité des genres.



Références

[01] Banque Mondiale 2021, Libérer le potentiel du secteur privé marocain: Une analyse de la dynamique des entreprises et de la productivité

[02] Direction Général des Impôts Burkina Faso, 2024, Code général des impôts

[03] Banque mondiale, 2023, Les bénéfices de la Parité - Libérons le potentiel de l'entrepreneuriat féminin en Afrique

[04] Souleymane OUEDRAOGO et Abou KANE , 2024, Taille de l'économie informelle et croissance économique dans les pays de l'UEMOA;

[05] République du Burundi, 2024, Politique nationale de protection sociale au Burundi 2024-2033

[06] Banque Africaine de Développement 2024, Perspectives économiques en Afrique 2024

[07] Ministère de l'Economie et des Finances Madagascar, 2024 Code des procédures fiscales Suivant la loi de Finances 2024

[08] Ministère du Budget de Djibouti, 2015, Code général des impôts

[09] Banque Mondiale, 2024, The Long Shadow of Informality: Challenges and Policies

[10] Global Entrepreneurship Monitor (GEM), GEM 2024/2025 Global Report – Entrepreneurship Reality Check

[11] COORDINATION SUD , Financement des organisations et des réseaux de la société civile

[12] Affaire mondiale Canada, 2022, Évaluation formative du programme Voix et leadership des femmes

[13] Bureau international du Travail, 2009, Guide sur les nouveaux Indicateurs d'Emploi des Objectifs du Millénaire pour le Développement

[14] Policy Center for the New South, 2023, L'informel au Maroc - Repenser la structure globale des incitations pour une économie plus inclusive et dynamique

[15] International Organosation of Employers, 2023, Analyse du climat des affaires dans les PMA

[16] Netherlands Enterprise Agency, 2021, Etude sur le secteur informel au burundi

[17] Direction générale des impôts du Tchad, 2016, Code général des impôts

[18] Ministère des Finances, du Budget, de l'Economie et du Plan Tchad, Projet de loi des finances 2025

[19] EAI International, 2024, Les impôts en Afrique & moyen orient

[20] Banque Mondiale, 2024, Women, business and the law 2024