

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple-Un But-Une Foi



MINISTRE DE L'ENTREPRENARIAT FEMININ ET DE LA MICRO FINANCE

**DOCUMENT DE STRATEGIE POUR LE DEVELOPPEMENT
DE L'ENTREPRENARIAT FEMININ – DSDEF
(Version Pré - validée)**

Novembre 2010

TABLE DES MATIERES

MOT DU MINISTRE.....	5
SIGLES ET ABREVIATIONS	6
INTRODUCTION	9
1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION	10
1.1 CONTEXTE.....	10
1.2 JUSTIFICATION DE LA STRATEGIE	13
2 METHODOLOGIE.....	14
2.1 PROCESSUS METHODOLOGIQUE.....	14
2.2 PLAN DU DOCUMENT	14
3 DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRENARIAT FEMININ.....	15
3.1 PERCEPTION DE L'ENTREPRENARIAT FEMININ.....	15
3.2 PROFIL DE L'ENTREPRENARIAT FEMININ AU SENEGAL.....	16
3.2.1 <i>Vue globale sur l'entrepreneuriat féminin.....</i>	16
3.2.2 <i>Répartition des entreprises de femmes par secteur.....</i>	18
3.2.3 <i>Répartition des femmes entrepreneures selon l'âge et le niveau d'instruction</i>	19
3.2.4 <i>Synthèse de l'analyse du profil de l'entreprise de femme</i>	20
3.3 PROBLEMES DE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES DE FEMMES	23
3.3.1 <i>Obsolescence des unités de production</i>	23
3.3.2 <i>Déficit des systèmes d'approvisionnement en matières premières</i>	25
3.3.3 <i>Précarité de l'accès aux marchés.....</i>	26
3.3.4 <i>Synthèse sur l'analyse des problèmes des Entreprises de Femmes</i>	26
3.4 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT FEMININ.....	27
3.4.1 <i>Analyse AFOM (Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces).....</i>	28
3.4.1.1 Atouts de l'entrepreneuriat féminin.....	28
3.4.1.2 Faiblesses de l'entrepreneuriat féminin	30
3.4.1.3 Opportunités	31
3.4.1.4 Menaces	36
3.4.1.5 Synthèse su l'analyse AFOM.....	38
3.4.2 <i>Croyances socioculturelles et Entrepreneuriat Féminin</i>	39
3.4.3 <i>Analyse des parties prenantes.....</i>	41
3.4.3.1 Les Services étatiques.....	41
3.4.3.2 Les organisations patronales	42
3.4.3.3 Les Organisations Communautaires de Base (OCB) de femmes.....	43
3.4.3.4 Les Organisations internationales, régionales et sous régionales (OMC, UA, CEDEAO et UEMOA)	45
3.4.3.5 Partenaires techniques et financiers	45
3.4.3.6 Institutions d'appui non étatiques	45
3.4.3.7 Banques et établissements financiers	46
3.4.3.8 Les organisations de travailleurs	46
3.4.3.9 Synthèse su l'analyse des parties prenantes	47

Mot du Ministre

TABLE DES ILLUSTRATIONS ET DES TABLEAUX

FIGURE 1 : PROCESSUS METHODOLOGIQUE DE FORMULATION DU DSDEF	14
TABLEAU 1 : POPULATION POTENTIELLEMENT ACTIVE SELON LE STATUT PAR RAPPORT A L'EMPLOI ET LE MILIEU DE RESIDENCE	17
GRAPHE 1 : REPARTITION DES ENTREPRISES DES FEMMES SELON LA REGION.....	18
GRAPHE 2 : REPARTITION DES ENTREPRISES FEMININES RECENSEES SELON LE SECTEUR D'ACTIVITE	19
TABLEAU 2 : REPARTITION DES EFFECTIFS ET SU CHIFFRE D'AFFAIRES DES ENTREPRISES FEMININES SELON LE SECTEUR	19
GRAPHE 3 : REPARTITION DES FEMMES ENTREPRENEURES SELON L'AGE EN %.....	20
FIGURE 2 : ARBRE A PROBLEMES DE L'ENTREPRENEURIAT FEMININ	50
FIGURE 3 : CADRE STRATEGIQUE D'INTERVENTION	60
FIGURE 4 : DISPOSITIF INSTITUTIONNEL DE MISE EN ŒUVRE	63

LOASP	Loi d'Orientation Agro-Sylvo-Pastoral
LOPD	Loi D'orientation Pour La Promotion et le Développement des PME
LPS	Lettre De Politique Sectorielle
LPS - PME	Lettre De Politique Sectorielle Des PME
MCA	Millennium Challenge Account
MEFMF	Ministère De L'entreprenariat Féminin et de la Micro Finance
M-PME	Micro - Petite Et Moyenne Entreprise
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
NINEA	Numéro D'identification Nationale Des Entreprises Et Associations
OCB	Organisation Communautaire de Base
OIA	Organisation Interprofessionnelle Agricole
OIT	Organisation Internationale du travail
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Objectif du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU DI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OSC	Organisation de la Société Civile
PANEF	Plan d'Action National pour l'Entrepreneuriat Féminin
PAP	Plan d'Action Prioritaire
PAPNBG	Programme National d'Appui au Programme National de Bonne Gouvernance
PAS	Plan d'Ajustement Structurel
PCF	Projet Crédit Femme
PDEF	Plan de Développement de l'Entreprise de Femme
PIB	Produit Intérieur Brut
PIC	Plan d'Investissement Communal
PLD	Plan Local de Développement
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNBG	Programme National de Bonne Gouvernance
FNPEF	Fond National de Promotion de l'Entrepreneuriat Féminin
PN-PTFM	Programme National Plate Formes Multifonctionnelles
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
POAS	Plan d'Occupation et d'Affectation des Sols
PODES	Plan d'Orientation de Développement Economique et Social
PPP	Partenariat Public/Privé
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
PRDI	Plan Régional de Développement Intégré
PREF	Plan de Redressement Economique et Financière
RBSA WED	Programme BIT
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SCA	Stratégie de Croissance Accélérée
SFD	Système Financier Décentralisé
SNEEG	Stratégie National d'Égalité et d'Équité de Genre
SNPS	Stratégie Nationale de Protection Sociale
SNPSP	Stratégie Nationale de Promotion du Secteur Privé
STRADEX	Stratégie de Développement des Exportations

Mot du Ministre

Introduction

1. Depuis 2000, le gouvernement du Sénégal a entrepris des initiatives hardies pour booster le développement de l'entrepreneuriat féminin. Des actions fortes ont été mises en œuvre ayant permis des réalisations concrètes : (i) le cadre institutionnel a été amélioré avec la création d'un département administratif spécifique (Direction de l'Entrepreneuriat Féminin), combiné à la mise en place d'outils d'appui à la promotion de l'entrepreneuriat féminin (Fond d'appui à l'entrepreneuriat Féminin, Fond de crédit Femme) et (ii) les mécanismes de soutien aux femmes au sein de dispositifs plus globaux tels que la micro finance ont été intensifiés.

2. La création d'un cadre institutionnel approprié a ainsi permis de mettre en œuvre des actions opérationnelles à la fois pour une meilleure connaissance du tissu de l'entrepreneuriat féminin et apporter un appui/conseil qui se veut ciblé et pertinent. Pour autant, l'entrepreneuriat féminin constitue encore un maillon faible de l'économie et sa contribution au développement nationale demeure peu visible, alors que les femmes représentent 52% de la population du pays.

3. Plusieurs facteurs expliquent la faiblesse de l'incidence des actions mises en œuvre, mais fondamentalement, leur dispersion induit par l'absence d'un cadre de référence, permettant d'orienter globalement les interventions d'acteurs multiples, vers l'atteinte d'objectifs communs, en constitue sans doute la principale raison. Aussi, le Gouvernement a-t-il entrepris depuis 2009, une série d'études pour mieux cerner les problématiques de développement du secteur en vue de l'élaboration d'un Document de Stratégie pour le Développement de l'Entrepreneuriat Féminin (DSDEF).

4. C'est ainsi que trois (3) études majeures ont été menées afin de mieux connaître l'entrepreneuriat féminin au Sénégal : (i) « *Evaluation de l'Environnement des affaires pour le Développement de l'Entrepreneuriat Féminin* », (ii) « *Diagnostic Institutionnel et Evaluation des Besoins des associations de femmes entrepreneuses du milieu urbain et rural et du secteur informel* » ; et (iii) « *Analyse et mise à jour des indicateurs de développement de l'entrepreneuriat féminin au Sénégal* ».

5. Le présent document constitue la Stratégie retenue par le Gouvernement pour la promotion de l'Entrepreneuriat Féminin. Il s'appuie sur une exploitation exhaustive des conclusions des différentes études ci-dessus mentionnées, tout en se référant aux orientations nationales de développement économique et sociale du Sénégal définies dans le DSRP_2 (en cours de révision) et relayées par différentes stratégies multisectorielles (Stratégie de Croissance Accélérée – SCA ; Stratégie Nationale de Protection Sociale – SNPS ; Stratégie Nationale pour l'Egalité et l'Equité de Genre ; etc.). Il s'appuie sur une analyse des problèmes des entreprises des femmes et de leur interrelation avant de définir des solutions pour une contribution significative au développement du pays.

STRAT	Schéma Régional d'Aménagement du Territoire
TAP	Taux d'Achèvement du Primaire
TBS	Taux Brute de Scolarité
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africain
UNACOIS	Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal
UNIFEM	Fond des Nations Unies pour le Développement de la Femme



2001 notamment, cette approche globale a été concrétisée par l'élaboration et la mise en œuvre du Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP) réactualisé en 2006 pour couvrir la période 2006-2010 (DSRP-II).

10. Le DSRP_2, fondé sur les grandes orientations du Xème Plan d'Orientation de Développement Economique et Social (PODES) est articulé aux Objectifs du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) et aux OMD (Objectifs du Millénaire pour le Développement). Il était structuré en quatre axes stratégiques : (i) « Création de richesses pour une croissance pro-pauvres » ; (ii) « Accélération de la Promotion de l'Accès aux Services Sociaux de Base » ; (iii) « Protection sociale, Prévention et Gestion des risques et catastrophes » ; et (iv) « Bonne Gouvernance, Développement Décentralisé et Participatif ».

11. Afin d'assurer la cohérence des interventions dans l'opérationnalisation du DSRP_2, l'Etat a élaboré et mis en œuvre plusieurs stratégies intermédiaires : i) Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) ; ii) Stratégie Nationale de Protection Sociale (SNPS) ; Stratégie Nationale pour l'Egalité et l'Equité de Genre (SNEEG) ; etc. Ces différentes stratégies multidimensionnelles s'inscrivent dans le sens d'une meilleure articulation et d'une harmonisation plus accrue des politiques sectorielles vers l'atteinte des objectifs du DSRP_2.

12. Globalement, le processus du DSRP a permis d'enregistrer des résultats intéressants dans les secteurs économiques et sociaux de même que dans le cadre institutionnel de suivi et de gestion des affaires publiques. Ainsi, le rythme de réduction du niveau de pauvreté¹, sur la période 2001-2005, a évolué positivement, avec une baisse de 6.3 de pourcentage de la proportion d'individus vivant en dessous du seuil de pauvreté, (57,1% en 2001 à 50,8% en 2005), alors que la part des ménages pauvres a diminué de 5.9 de pourcentage (48,5% en 2002 à 42,6% en 2005).

13. Pour l'essentiel, le Sénégal a respecté les huit (8) critères de convergence de la surveillance multilatérale de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Le taux d'inflation² a atteint 2,1% en 2006, alors que l'encours de la dette publique totale se situe au dessous du plafond communautaire fixé à 70,0% du PIB. Quant à la gestion budgétaire, elle s'est traduite par une maîtrise des dépenses publiques, tout en préservant celles sociales.

14. Toutefois, sur la période 2006-2009, les résultats ont été sensiblement réduits. Même si les engagements vis-à-vis du Fonds Monétaire International (FMI) ont été pour l'essentiel satisfaits, les estimations³ du processus de réduction de la pauvreté monétaire reflètent une stagnation. Par ailleurs, le taux d'inflation est évalué à 6,0% pour les années 2007 et 2008, quand bien même on a observé une baisse du niveau général des prix de 1,0% en 2009. Le

1.

¹ Enquêtes ESAM, ESPS - 2005.

² Seuil maximal communautaire de l'UEMOA établi à 3,0%.

³ Rapport provisoire Banque Mondiale et Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie -ANSD-, juin 2010

1 Contexte et Justification

1.1 Contexte

6. Pays ouest africain, situé entre 12° et 16°30 de latitude Nord et 11°30 et 17°30 de longitude Ouest, le Sénégal s'étend sur une superficie de 196.722 km² avec 700 km de côtes (les eaux sénégalaises couvrent une plateforme continentale de près de 30.000 km²).

7. Sa population, estimée à environ 12 millions d'habitants, est majoritairement rurale. En effet, entre 1960 à 2002, la population urbaine a presque doublé, passant de 25% à 41% de l'effectif national. La densité moyenne nationale est de 59 habitants au km², alors que la région de Dakar qui abrite la capitale est peuplée de 2 168 314 habitants (soit près de 22% de la population totale sur 0,3% de la superficie du pays et une densité de 3 964 habitants au Km²). Ce phénomène est dû pour l'essentiel à un exode des populations rurales vers les villes, et vers la capitale en particulier. L'examen de la structure par âge, révèle une population jeune: la moyenne d'âge est de 22 ans et 42,7 % de la population ont moins de 15 ans. La population potentiellement active (15 à 64 ans) représente 53,8 % et celle des personnes âgées (65 ans et plus) 3, 6 %. S'agissant de la population scolarisable, c'est-à-dire celle âgée de 7 à 12 ans, elle représente 17% de la population totale dont les 2/3 vivent en milieu rural. Quant au rapport de masculinité, il s'élève à 96,9 hommes pour 100 femmes.

8. Le Sénégal dispose de potentialités naturelles relativement importantes (13 millions d'hectares de forêts, soit 65% du territoire en 1990). La pluviométrie moyenne varie entre plus de 1000 mm au sud et moins de 300 mm au nord (Saint-Louis : 250 mm ; Dakar : 400 mm ; Kaolack : 550 mm ; Ziguinchor : 1200 mm. Par ailleurs, le pays est arrosé par des cours d'eau relativement importants : i) Le fleuve Sénégal : 1.770 km de long et 337.000 km² de bassin versant ; ii) Le fleuve Gambie : 1.150 km de long et 77.000 km² de bassin versant ; iii) Le fleuve Casamance : près de 200 km de long et 21.150 km².de bassin versant ; et iv) Autres cours d'eau secondaires : le Saloum, le Lac de Guier, l'Anambé et le Kayanga. Le Climat est tropical, de type soudano sahélien avec deux saisons principales : i) Une saison sèche (de Novembre à Avril) marquée par la prédominance des alizés maritime (au nord-ouest) et continental (à l'intérieur) et ii) Une saison chaude et pluvieuse (de Juin à Octobre) dominée par le flux de mousson issu de l'Anticyclone de Ste Hélène. Les températures sont généralement élevées. Les minima thermiques sont atteints pendant le mois de Janvier (15-20°C) et les maxima pendant la saison des pluies (35-40°C).

9. Après les Politiques de Redressement Economique et Financière (PREF), suivi des Plans d'Ajustement Structurel (PAS) mises en œuvre successivement de la fin des années 70 au milieu de la décennie 1990-2000, marquées par une accentuation de la précarité et la faiblesse de la structure globale de l'économie nationale ; l'Etat du Sénégal a entrepris des stratégie et programmes intégrés qui progressivement ont abouti à une approche globale fondée sur la lutte contre la pauvreté et la recherche de l'émergence économique. A partir de

19. En outre, les femmes qui représentent 52% de la population et 70% de la force de travail en milieu rural – avec un esprit d'initiative économique dynamique et un sens des affaires relativement élevé – exercent dans des conditions peu favorables à la productivité de leurs entreprises.

1.2 Justification de la Stratégie

20. La promotion de l'entrepreneuriat féminin est une priorité du Sénégal. Son développement constitue à la fois un moyen efficace pour renforcer la position des femmes dans le développement de la société sénégalaise et un excellent levier de lutte contre la pauvreté dans un contexte où celle-ci se féminise.

21. Le domaine de l'entrepreneuriat féminin est vaste et multidimensionnel. Les implications du processus relatives portent à la fois sur des problématiques sociales, économiques et culturelles. Ces différentes problématiques qui interagissent entre elles ne sont pas suffisamment caractérisées. Par ailleurs, de nombreux intervenants ont des projets touchant directement ou indirectement la promotion de l'entrepreneuriat féminin et agissent à différents niveaux. Ces acteurs de développement étatiques ou non ne se concertent pas assez, occasionnant une méconnaissance mutuelle de leurs initiatives et une faible synergie préjudiciable à une meilleure efficacité des moyens mobilisés. De fait, il était indispensable de mieux connaître les problèmes de développement de l'entrepreneuriat, ses contraintes et les opportunités offertes par son environnement.

22. C'est dans cette perspective que trois études ont été menées dans le cadre d'un partenariat entre la Direction de l'Entrepreneuriat Féminin et le BIT : i) Evaluation de l'environnement des affaires pour le développement de l'Entrepreneuriat Féminin au Sénégal ; ii) Diagnostic Institutionnel des organisations de femmes entrepreneures ; et iii) Analyse et Mise à jour des indicateurs de développement de l'entrepreneuriat féminin au Sénégal. Le processus global de mise en œuvre de ces études a été participatif, mobilisant plusieurs acteurs de statuts différents, particulièrement les femmes entrepreneures et leurs dynamiques organisées.

23. Elles ont permis de constater que le manque de synergie entre les interventions d'appui à l'Entrepreneuriat Féminin est facilité par l'insuffisance voire l'absence d'un cadre harmonisé de promotion de l'EF, invitant ainsi à la formulation d'une politique globale largement partagée pour un appui durable aux femmes entrepreneures.

déficit public⁴, estimé en moyenne à 2,0% du PIB entre 2001 et 2005, a atteint 5,7% en 2006 et 4,3% entre 2007 et 2009.

15. De manière générale, le rapport de bilan du DSRP_2 relève un net ralentissement de la croissance du Produit Intérieur Brut (PIB) réel (3,2% en 2008 et 2,2% en 2009) lié principalement au repli des secteurs secondaire et tertiaire, un recul des activités commerciales et une légère baisse de l'investissement privé. Cette trajectoire de croissance de l'économie sénégalaise se situe au dessous de celle du scénario tendanciel (5,0%) observé lors de la formulation du DSRP-II. Mais surtout, elle est très faible au regard de l'objectif de 7 à 8% de taux de croissance moyen sur la période 2000-2015, retenu dans la SCA, pour réduire de moitié la pauvreté.

16. Aussi, remarque-t-on une persistance des inégalités dans les rapports sociaux de genre et dans l'accès et le contrôle des ressources. Particulièrement, les femmes entrepreneures tant du secteur formel qu'informel, en milieu rural et urbain font face à des contraintes plus acerbées dans la création, la gestion et le développement de leurs entreprises.

17. Pourtant, dans le cadre de l'égalisation des genres et l'autonomisation de la femme, le Sénégal s'est également doté d'une Stratégie Nationale pour l'Equité et l'Egalité des genres (SNEEG), précédemment sous la tutelle du Ministère en charge de l'Entrepreneuriat Féminin (EF), mais affectée au Ministère chargé du Genre et des Relations avec les Associations Féminines Internationales Africaines et Etrangères, depuis le dernier remaniement du Gouvernement. La SNEEG vise à pallier aux inégalités des sexes ainsi qu'aux discriminations infligées aux catégories sociales les plus vulnérables (dont la femme). Elle constitue un cadre institutionnel légal et favorable à l'épanouissement de la femme dans la vie politique, économique et sociale. En outre, le cadre institutionnel pour le soutien à l'entrepreneuriat féminin a été renforcé avec la création d'un département spécifique doublé de plusieurs mécanismes de promotion. Des réalisations importantes s'en sont suivies, avec une caractérisation améliorée de l'entreprise de la femme et de ses besoins. Pour autant, l'entrepreneuriat féminin demeure peu développée et sa contribution à l'économie nationale insuffisamment visible.

18. S'il est vrai que la succession de crises énergétique, alimentaire et financière ont eu une incidence fortement réductrice des effets des politiques mises en œuvre, force est de constater qu'il s'agit d'une traduction de la vulnérabilité de l'économie sénégalaise, soutenue par des caractéristiques encore relativement très faibles de sa structure. L'activité économique reste fortement concentrée en milieu urbain. Par exemple, les entreprises industrielles demeurent concentrées dans la région de Dakar (91%), Thiès (5%), Saint-Louis (1%), Ziguinchor (1%), illustrant une faible articulation entre l'appareil industriel du pays et les besoins de transformation des productions nationales.

1.

⁴ Le solde budgétaire (dons compris) est structurellement négatif au Sénégal.

- **Les orientations de développement de l'entrepreneuriat féminin** : Enjeux et défis, ii) Vision et objectifs stratégiques, iii) axes stratégiques et Système de mise en œuvre.

3 Diagnostic de l'Entrepreneuriat Féminin

27. Comme indiqué dans le chapitre méthodologie, le diagnostic est agencé autour de quatre points :

- **perception de l'entrepreneuriat féminin (comment les différents acteurs perçoivent-ils l'entrepreneuriat féminin et que peut-on en retenir)** : cette première partie permet d'apprécier depuis plusieurs points de vues d'acteurs différents, les définitions attribuées à l'entrepreneuriat féminin ;
- **profil de l'entrepreneuriat féminin** : il s'agit de caractériser l'EF au Sénégal, afin d'en fixer les fondamentaux de développement et mieux centrer la Stratégie ;
- **analyse des problèmes de développement des entreprises de femmes** : elle est centrée sur la structure des organisations économiques des femmes, quels sont leurs maux ou situations négatives et quelles en sont les interrelations (notamment de causes à effets, mais également de synergie) ?
- **analyse des contraintes de développement** : au-delà des problèmes internes aux entreprises de femmes quels sont les obstacles qui annihilent ou réduisent l'efficacité des politiques de promotion de l'entrepreneuriat féminin, ceux-ci sont d'ordre environnementale ; ainsi seront analysées tour à tour, les politiques de développement mises en œuvre ces dernières années, les contours socioculturels et les parties prenantes du développement de l'entrepreneuriat féminin.

3.1 Perception de l'entrepreneuriat féminin

28. Quand on interroge les populations hommes et femmes (différentes sous-catégories confondues) sur la définition de la femme entrepreneur, elles répondent « beep jiguène bouy daan dooleem » qui traduit en wolof toute femme qui travaille.

29. Dans plusieurs documents internationaux et nationaux parcourus dans le cadre de l'élaboration de la présente Stratégie, l'entrepreneuriat féminin est considéré dans une dimension large intégrant à la fois les initiatives économiques et sociales de la femme. Par ailleurs, il n'est pas fait de distinction nette entre les femmes salariées d'une entreprise et celles développant leur(s) propre(s) affaire(s).

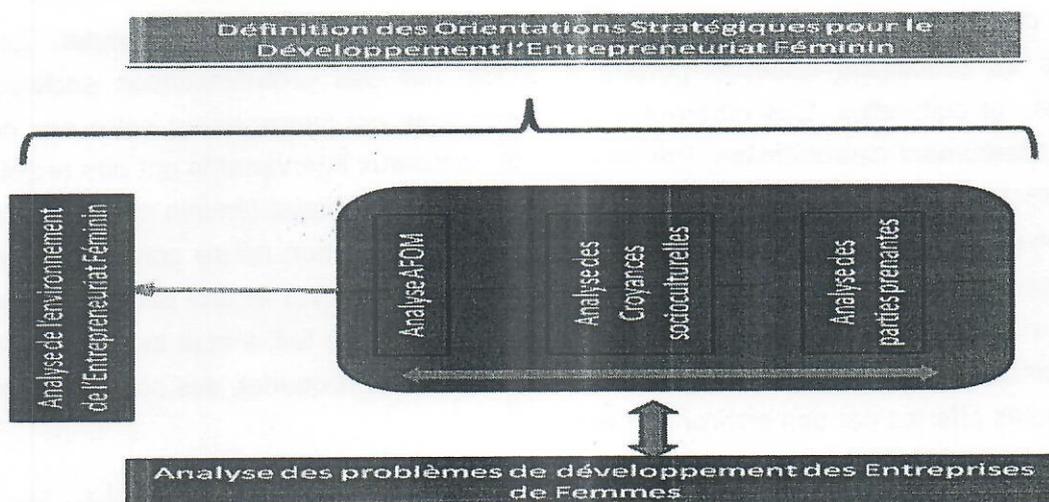
30. Au Sénégal, le département en charge de l'entrepreneuriat féminin a retenu quelques définitions pour fixer de manière claire et précise les contenus des concepts :

2 Méthodologie

2.1 Processus Méthodologique

24. Elle est fondée sur une approche « *Bottom Up* ». Celle-ci s'appuie sur une analyse ascendante. De manière globale, la formulation de la stratégie dans ses différentes phases abordées s'intéresse à l'entreprise de la femme qui constitue le maillon central de l'entrepreneuriat féminin, avant de remonter vers le niveau institutionnel.

Figure1 : Processus Méthodologique de formulation du DSDEF



25. Les différentes études ci-dessus rappelées ont constitué les « *in put* » qui ont permis de procéder au diagnostic et de définir les orientations stratégiques.

26. Le Ministère de l'Entrepreneuriat féminin a mis en place un groupe de travail composé des différentes familles d'acteurs de l'entrepreneuriat Féminin pour suivre le processus de formulation, procédant ainsi aux relectures et validation du document.

2.2 Plan du document

Le Document de stratégie est structuré autour de trois grandes parties :

- **Le contexte et la justification** : présente la situation globale du Sénégal et quelques éléments caractéristiques de la dynamique de résultats des politiques de développement mises en œuvre, avant de fournir les facteurs qui expliquent la nécessité d'une Stratégie Nationale pour le Développement de l'Entrepreneuriat Féminin ;
- **Le Diagnostic, structuré en quatre partie** : i) la perception de l'entrepreneuriat féminin, ii) le profil des entreprises de femmes, iii) l'analyse des problèmes des entreprises de femmes et l'analyse de l'environnement de l'entrepreneuriat féminin ;

34. Globalement, on peut noter que le nombre de femmes travaillant de manière indépendante n'est pas clairement déterminé. L'étude « *Analyse et mise à jour des indicateurs nationaux de développement sur l'entrepreneuriat au Sénégal* » (réalisée en 2009), relève que les femmes qui constituent 52% de la population totale, représentent 15% des effectifs du secteur public, 35% des effectifs du secteur privé formel, 70% des effectifs du secteur non structuré et 70% de la force de travail en milieu rural. Selon « *l'enquête sur l'emploi, le chômage et les conditions d'activité dans l'agglomération de Dakar* », réalisée en 2002 par la Direction de la Prévision et de la Statistique (DPS), le taux d'activité des femmes dans la région de Dakar serait de 41.1% contre 62.1% pour les hommes.

35. Ces données traduisent des indications intéressantes, mais ne fournissent pas pour autant des informations précises sur l'entrepreneuriat féminin. En effet, le nombre de femmes travaillant (chefs d'entreprises ou pas) dans le secteur privé ne peut se confondre avec celui de celles propriétaires ou actionnaires d'une entreprise.

36. Cette caractéristique des données est une constante dans l'ensemble des documents étudiés.

37. Selon les résultats de l'ESAM-II de 2001-2002, la population féminine en âge de travailler (personnes âgées de dix (10) ans ou plus), au niveau national, est de 3 557 403 contre 3 136 857 d'hommes, soit 420 546 individus de plus (environ plus de 1,13 fois). Les femmes représentent plus de la moitié des personnes en âge de travailler tant en milieu rural qu'urbain.

38. Cependant, les mêmes sources indiquent que les femmes sont généralement moins actives que les hommes aussi bien en milieu rural qu'urbain. Ainsi, sur les 55,3% d'individus habituellement actifs 55,6% sont des hommes, alors que les femmes constituent 66,8% des 37,2% d'inactifs. Cette situation serait plus marquée en milieu rural où sept individus inactifs sur dix (69,2%) sont de sexe féminin.

Tableau 1 : Population potentiellement active selon le statut par rapport à l'emploi et le milieu de résidence

Statut	Sénégal			Dakar			Autres Villes			Milieu Rural		
	Homme	Femme	Total	Homme	Femme	Total	Homme	Femme	Total	Homme	Femme	Total
Actifs	65,4	46,3	55,3	57,3	31,0	43,9	52,1	30,8	40,3	72,9	57,5	64,7
Inactifs	26,3	46,8	37,2	36,5	62,4	49,7	38,6	60,5	50,8	18,3	36,1	27,7
ND	8,3	6,9	7,5	6,1	6,6	6,4	9,3	8,7	8,9	8,8	6,4	7,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Effectif	3 136 857	3 557 403	6 694 260	718 659	749 042	1 467 701	598 865	742 858	1 341 722	1 818 301	2 064 117	3 882 420

Source : DPS, ESAM, RGPH 2002,

39. L'étude « *Analyse et mise à jour des indicateurs nationaux de développement sur l'entrepreneuriat au Sénégal* » indique que selon les répertoires des chambres de commerces et des listes de femmes bénéficiaires de prêts bancaires auprès d'antennes régionales de l'ASACASE, le nombre total d'entreprises recensés est de 1500. La région de Dakar totalise le plus grand nombre avec 15% des effectifs suivi de la région de Thiès avec 11%.

- **La Femme Chef d'Entreprise** « dirige une entreprise privée formelle que l'entreprise emploie des hommes ou des femmes ou les deux à la fois ; elle peut être employée ou employée actionnaire » ;
- **Les Femmes Entrepreneures** « sont propriétaires d'entreprises qui peuvent diriger ou pas leur entreprise, célibataire ou mariée, divorcée, veuve ». Il s'agit de « *La femme qui seule ou avec un ou des partenaires a fondé, acheté ou accepté en héritage une entreprise, qui en assume les responsabilités financières, administratives et sociales et qui participe quotidiennement à sa gestion courante. Une personne qui prend des risques financiers pour créer ou acquérir une entreprise, et qui la dirige de manière innovatrice et créatrice en développant de nouveaux produits et en conquérant de nouveaux marchés* ».
- **L'Entrepreneuriat Féminin** est défini comme étant « tout l'ensemble organisationnel et institutionnel qui concerne la promotion et le développement de la femme exerçant une activité génératrice de revenu dans le secteur privé » ;

31. Ces définitions contenues dans le Plan d'Action Nationale de Développement de l'Entrepreneuriat Féminin (PANEF) tranchent très clairement et encadrent les concepts. Elles circonscrivent l'entrepreneuriat féminin à l'initiative économique dans le secteur privé.

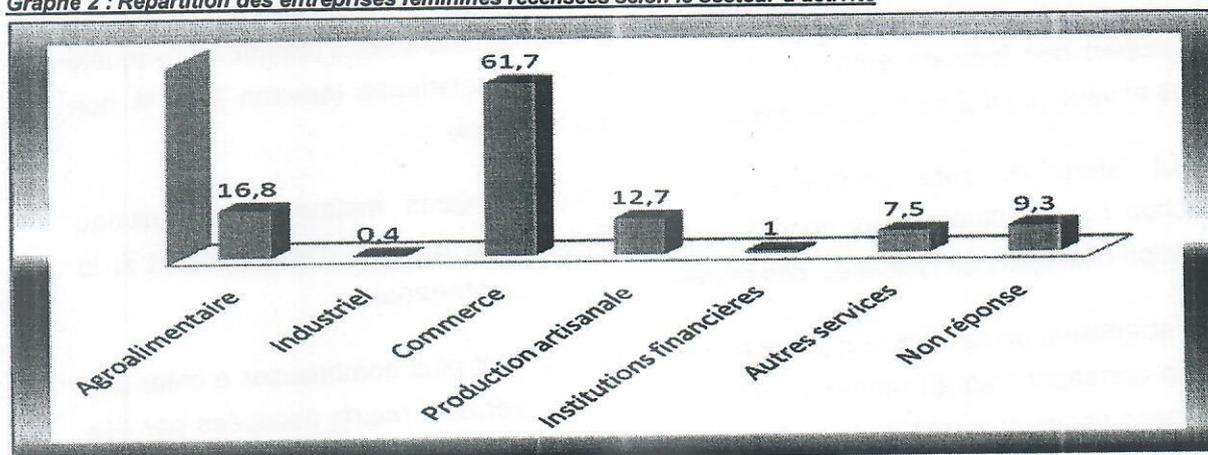
32. C'est cette définition qui est retenue dans le présent document de stratégie. Les orientations et actions à mettre en œuvre seront articulées autour de la promotion de l'initiative économique de la femme. Pour autant, le développement de l'entreprise de la femme n'étant pas dissociable des autres secteurs, il convient d'analyser les implications existantes entre initiatives économiques de la femme et ses autres occupations et intégrer dans la Stratégie, des éléments de domestication des contraintes pouvant en découler.

3.2 Profil de l'entrepreneuriat féminin au Sénégal

3.2.1 Vue globale sur l'entrepreneuriat féminin

33. A l'image de plusieurs pays, les données et informations nécessaires à une caractérisation précise et une analyse fiable de l'entrepreneuriat féminin sont incomplètes. Les études précédemment menées par la DEF, avec l'appui du BIT fournissent des statistiques qui donnent quelques indications, mais ne permettent pas une analyse spécifique approfondie de l'entrepreneuriat féminin au Sénégal. Pour l'essentiel, les indicateurs relevés sont très peu désagrégés et informent plus sur des généralités de l'entreprise privée, notamment les MPME. Cette insuffisance de données spécifiques à l'entrepreneuriat féminin fait que sur plusieurs aspects, les analyses présentées par les différentes études se confondent avec celles des secteurs où évoluent les femmes entrepreneures.

Graphe 2 : Répartition des entreprises féminines recensées selon le secteur d'activité



Source : Etude « Analyse et mise à jour des indicateurs nationaux de développement sur l'entrepreneuriat au Sénégal »

44. En ce qui concerne la répartition du chiffre d'affaires selon le secteur d'activité, l'étude fournit des informations issues d'enquêtes menées en 2006 et 2007.

Tableau 2 : répartition des effectifs et du chiffre d'affaires des Entreprises féminines selon le secteur

Secteur	Effectif	CA en 2006	CA en 2007
Agriculture	21	5 291 831 958	5 292 068 672
Pêche	1	0	900 000
Elevage	14	938 571	1 144 286
Agro-alimentaire	43	2 661 284	3 028 209
Production artisanale	54	1 654 769	2 336 044
Commerce	165	1 333 018	1 489 647
Autres	28	1 278 571	1 118 750
Total	326	5 299 698 171	5 302 085 608

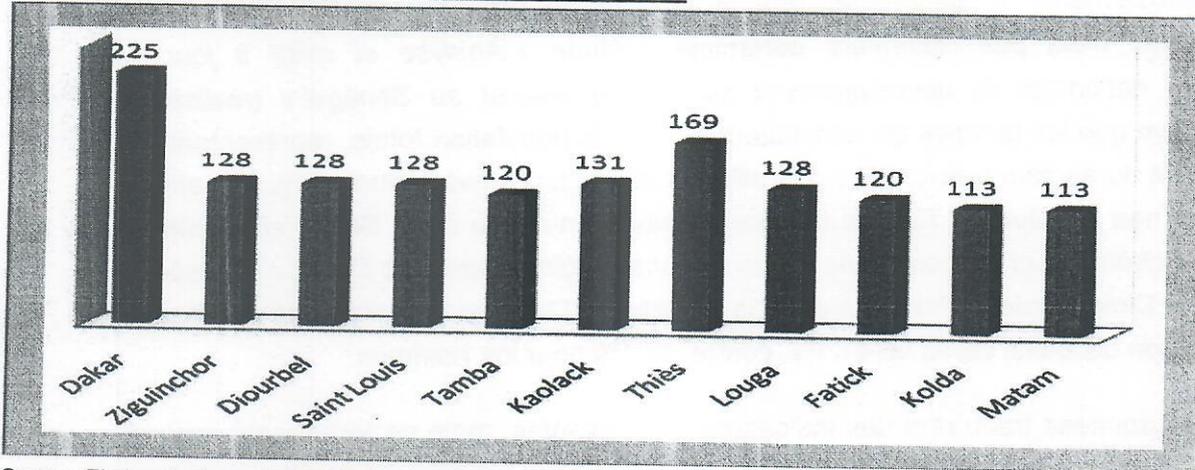
Source : Etude « Analyse et mise à jour des indicateurs nationaux de développement sur l'entrepreneuriat au Sénégal »

45. Les informations de ce tableau dénotent que le chiffre d'affaires n'est pas proportionnel aux effectifs d'entreprises de femmes dans le secteur. Le commerce qui concentre le plus grand nombre d'entreprises interviewées (165) enregistre un chiffre d'affaires de seulement 1 million 333 très largement en dessous de celui de l'agriculture (plus de 5 milliards) qui ne compte que 21 entreprises enquêtées. Entre 2006 et 2007, le CA pour l'ensemble des secteurs a faiblement évolué, avec une moyenne de 596 859 CFA d'augmentation.

3.2.3 Répartition des femmes entrepreneures selon l'âge et le niveau d'instruction

46. La répartition des femmes entrepreneures selon la classe d'âge montre que seuls 12,4% des femmes entreprennent avant 30 ans (dont 4 % ont moins de 24 ans), alors que 57,9% créent leurs entreprises à partir de l'âge de 40 ans (dont 22,1 % d'entre elles sont âgées de 50 ans et plus).

Graphe 1 : Répartition des entreprises des femmes selon la région.



Source : Etude « Analyse et mise à jour des indicateurs nationaux de développement sur l'entrepreneuriat au Sénégal »

40. Ces chiffres ne reflètent pas le nombre exact des entreprises de femmes. En effet, l'étude sur l'environnement des affaires de l'entrepreneuriat féminin indique que 1 627 entreprises du secteur formel sont gérées par les femmes. Par ailleurs, cette même étude relève que « d'après plusieurs sources comme l'UNACOIS, il y aurait environ 470 000 unités économiques (micros et petites entreprises) opérant dans l'économie informelle ». Même si elle ne précise pas la nature de ces entreprises (féminines ou pas), on peut remarquer que les chiffres fournis sont en décalage avec le nombre de 1 500 entreprises féminines recensées, d'autant que les femmes détiennent 70% des actifs du secteur non structuré.

41. Toutefois, les résultats de l'étude « Analyse et mise à jour des indicateurs nationaux de développement sur l'entrepreneuriat au Sénégal » constitue la seule base d'analyse du profil de l'entrepreneuriat féminin. Elle fournit à travers une enquête sur échantillon plusieurs informations caractéristiques des entreprises féminines.

3.2.2 Répartition des entreprises de femmes par secteur

42. Sous réserve des limites ci-dessus évoquées, on note que les femmes au Sénégal entreprennent dans la quasi-totalité des secteurs de développement. Leurs entreprises sont plus concentrées dans les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) et exercent majoritairement de manière informelle.

43. Sur 90,7% de femmes qui se sont prononcé sur leur secteur d'activité, l'étude note que le commerce concentrerait 61,7% d'entre-elles, l'agroalimentaire en renfermerait 17% et la production artisanale 12%. Celles exerçant dans les institutions financières ne représenteraient qu'une proportion de 1%.

structure selon le milieu. Or, certaines études montrent que l'entreprise de la femme dans sa forme est différente selon qu'on est en milieu urbain ou rural.

51. *En milieu rural* : les initiatives des femmes sont façonnées par le système d'exploitation des ressources. Les statistiques sur la distribution de l'emploi dans les différents secteurs d'activité économique indiquent qu'en zone rurale, les femmes travaillent dans la production végétale, l'élevage et l'exploitation forestière. Dans ce cadre, elles accompliraient une plus grande part des travaux comparativement aux hommes (82,6% des travaux contre 79,4%).

52. Mais, en milieu rural où l'économie reste fortement dominée par le secteur primaire, pour lequel les activités reposent sur un mode de production systémique, avec des disparités d'une région à une autre, fondées sur une exploitation familiale où l'homme et la femme d'un même ménage organisent la division du travail.

53. Ce système de production est sous-tendu par une organisation traditionnelle façonnée par des déterminants socioculturels et confortés ou renforcés par les processus d'introduction et de développement de différents types de cultures (notamment à vocation commerciales).

54. En effet, les modes traditionnels étaient structurés autour d'une combinaison de plusieurs spéculations, intégrant les activités pastorales et la cueillette dans un système plus ou moins organisé. Ainsi, sur l'année, l'entité de production que constitue la famille ou le ménage développait une assiette d'activités de différentes productions végétales, animales et halieutiques dont la synergie et l'interaction étaient plus ou moins fortes, d'une saison à l'autre.

55. Egalement, l'introduction et le développement des cultures commerciales (arachides, coton, riz irrigué, cultures maraichères, etc.), imprimés selon les zones par des spéculations pionnières, ont progressivement mais très tôt intégré et développé la diversification (y compris l'élevage, l'exploitation forestière et la pêche) comme un moyen d'augmentation et de sécurisation à la fois de l'autosuffisance alimentaire et des revenus des populations.

56. Sous le rapport de ces pratiques coutumières et de la dynamique de l'introduction de nouvelles spéculations, la production rurale demeure aujourd'hui encore une activité dont la pratique est portée par des acteurs développant sur l'année plusieurs modes d'exploitation dans une parfaite interaction, tant du point de vue économique et financier que socioculturel. Il n'existe quasiment pas de famille où le travail de l'homme et de la femme s'exerce de façon indépendante et où les activités de production végétale, d'élevage, de cueillette et de pêche sont exercées de façon dissociée.

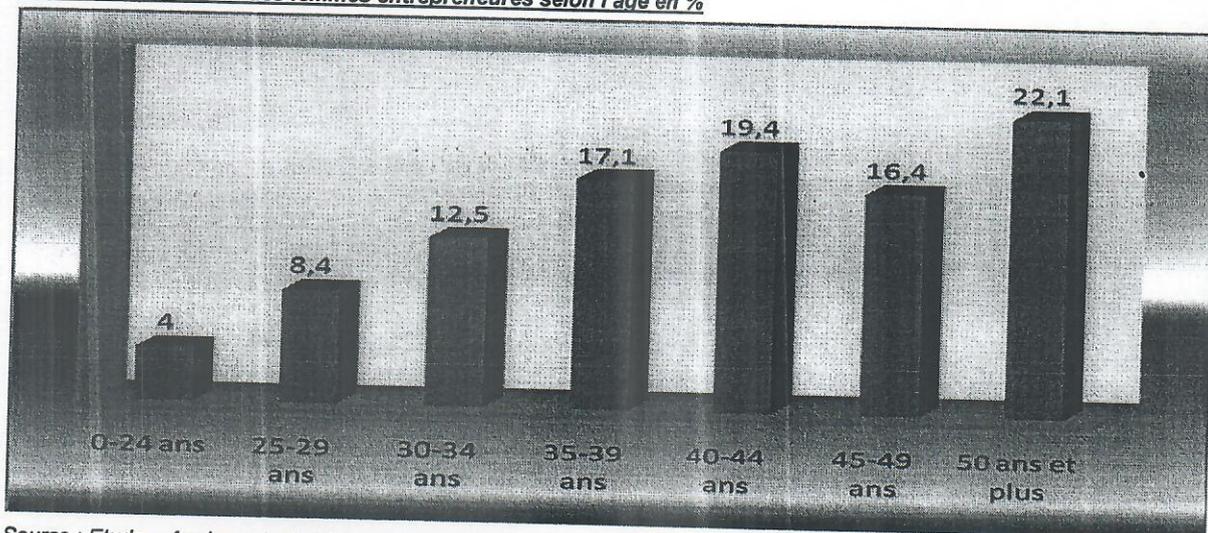
57. Les systèmes communautaires introduits par les structures d'appui étatiques ou non n'ont pas affecté pour autant le mode traditionnel d'organisation, quand bien même, certains ont tenté l'isolement de la femme (le cas des groupements de promotion féminin autour de

47. L'analyse combinée de l'âge et du niveau d'instruction permet de noter que les progrès enregistrés dans la scolarisation des femmes n'ont pas encore d'incidence significative sur l'accroissement de leur initiative d'entreprise. En effet, il ressort de l'enquête que la plupart des femmes entrepreneures ne sont pas scolarisées (environ 29,9 % non instruites et seulement 2,48 % ont le niveau de bac ou bac plus).

On peut retenir de cette analyse combinée, deux éléments majeurs : i) le niveau d'instruction ne constituerait pas encore un déterminant à la création d'entreprise et ii) la scolarisation n'intègre pas l'initiation des jeunes filles à l'entrepreneuriat.

48. Par ailleurs, on remarque que l'âge où les femmes sont plus nombreuses à créer une entreprise correspondrait au moment de leur vie où elles seraient moins occupées par des tâches domestiques et autres travaux de ménage.

Graphe 3 : Répartition des femmes entrepreneures selon l'âge en %



Source : Etude « Analyse et mise à jour des indicateurs nationaux de développement sur l'entrepreneuriat au Sénégal »

49. Il serait intéressant d'analyser cet âge relativement aux occupations familiales des femmes. En effet, il semblerait, au regard de ces statistiques, que l'accroissement du nombre de femmes entrepreneures évoluerait proportionnellement au vieillissement et inversement au dépérissement de leurs occupations familiales. Dans ce cadre, l'inactivité du conjoint ou sa perte (suite à un décès ou un divorce) pourrait constituer des éléments catalyseurs de l'initiative économique des femmes. Tout comme la substitution de la femme dans les tâches domestiques par les enfants qui ont grandi entre temps pour prendre personnellement la place de la mère ou la faire remplacer par quelqu'un d'autre (épouse, personnel de maison, etc.) peut également constituer un élément d'explication.

3.2.4 Synthèse de l'analyse du profil de l'entreprise de femme

50. Les données ci-dessus analysées permettent de relever des caractéristiques des entreprises de femmes, mais elles n'indiquent pas suffisamment les déterminants de leur

i) l'entreprise de la femme constitue le lieu d'emploi ou de reconversion des membres de la famille, même s'ils n'en ont pas les compétences, alors qu'aucune disposition de leur requalification n'est prise ; ii) les femmes ont des sites qui se confondent avec les demeures même si de plus en plus on note des aménagements spécifiques, les maisons continuent à abriter une partie des stocks de matières premières et des produits des entreprises et même des recettes ; iii) les femmes ont des dépenses qui se confondent avec celles des familles ; etc.

63. Au total, même s'il n'existe pas de données statistiques pour une illustration plus précise du profil des entreprises de femmes en milieu urbain, on peut en fournir quelques traits caractéristiques : i) un développement, particulièrement dynamique depuis 2000 ; ii) une forte concentration dans le commerce (notamment l'importation dans les domaines du textile et de l'habillement, du mobilier), de l'artisanat (confection ou couture, coiffure ; iii) une structuration et un fonctionnement fortement tributaire des déterminants familiaux ; iv) une cumulation de l'entreprise à une fonction salariée dans le public ou le privé (les bureaux au Sénégal sont devenus des lieux de commerce plus ou moins camouflé) ; et v) une tendance à la formalisation plus marquée qu'en milieu rural quoi qu'elle se limite à la forme la plus simplifiée possible du statut juridique (GIE, Registre de commerce, Carte de Commerçant, Carte d'Import-export).

3.3 Problèmes de développement des entreprises de femmes

64. Il s'agit ici de décliner les maux dont souffre l'Entrepreneuriat Féminin relativement à la structure des entités qui le composent. Cette déclinaison est faite sur la base d'une analyse causale, en partant d'un problème central pour déterminer les liens tant horizontaux que verticaux de ses principaux fondements.

65. En substance, il ressort de l'analyse des différentes études et documents nationaux que la situation actuelle de l'entrepreneuriat féminin au Sénégal se traduit par **une production faible de biens et de services, insuffisamment contributive au développement économique et social du pays**, alors que les femmes représentent plus de la moitié de la population (52%) et leur esprit d'initiative économique est particulièrement dynamique.

66. Cette situation des entreprises de femmes est consécutive à différentes difficultés dont les principales sont : i) l'obsolescence des unités de production ; ii) le déficit des systèmes d'approvisionnement en matières premières ; et iii) le manque de capacités d'accès aux marchés.

3.3.1 Obsolescence des unités de production

67. Inhérent au caractère informel des entreprises, les unités de production de bien et de service des entreprises de femmes sont particulièrement inadaptées aux exigences de la concurrence d'une économie ouverte. Cette obsolescence des unités de production est

périmètres maraîchers, d'unités d'embouche bovine, de transformation de produits agricoles, forestiers d'élevage et de pêche). Les organisations professionnelles agricoles ont défendu et obtenu l'inscription du mode de l'exploitation familiale dans la Loi d'Orientation Agro-Sylvo-Pastorale (LOASP).

58. Cependant, cette forme d'organisation n'est pas exclusive d'une division du travail entre homme et femme. Car, même si le travail de la femme et de l'homme ne s'exerce pas de manière indépendante l'un de l'autre, il existe des domaines où chacun intervient de manière spécifique. Ainsi, pendant que l'homme est supposé travailler sur des unités supposées principales de production du ménage (le champ familial) dont il assure la fonction de chef, la femme exerce des activités complémentaires mais non moins fondamentales, connexes (commercialisation, transformation, etc.) ou spécifiques (culture du riz pluviale, jardinage, cueillette de produits forestiers, etc.). De fait quand, une femme est chef d'une exploitation familiale (agricole, pastorale ou piscicole), le plus souvent, elle ne vit pas en couple (mères célibataires, épouses d'émigrés, veuves ou divorcées).

59. Cependant, la division du travail ne se limite pas aux activités de production, car en plus de ses fonctions économiques, la femme a la responsabilité des fonctions sociales et sociétales. Elle s'occupe, cumulativement aux activités économiques, des tâches de maison (préparation de repas, entretien du ménage, approvisionnement en denrées et matériaux de ménage, etc.). Ces tâches de maison qui ne sont pas comptabilisées (à tort) comme productives dans le système de production en constituent dans la réalité un des piliers fondamentaux, en ce sens que c'est grâce à elles que la force physique du travail humain est entretenue et maintenue. Selon l'ESAM II 52,4% des garçons et 47,1% des filles travaillent en milieu rural contre respectivement 11,2% et 5,7% en milieu urbain.

60. En somme l'entreprise de la femme en milieu rural pourrait être appelée, dans le langage de l'entrepreneuriat moderne, une « filiale de l'exploitation familiale ». Pour autant, il reste nécessaire que ce mode de filialisation à l'ancienne soit analysé de façon plus approfondie pour voir la contribution de la part de la femme dans le développement globale de l'exploitation familiale, afin de mieux orienter et structurer les interventions de promotion de l'entrepreneuriat féminin en milieu rural.

61. **En milieu urbain :** l'entreprise féminine est à la fois plus ouverte (les femmes entreprennent dans le secondaire et le tertiaire et quelquefois dans le primaire à travers la pêche et la production agricole périurbaine) et plus autonome (elles exercent de façon indépendante de l'activité de l'homme). Cette caractéristique de l'entreprise de la femme en milieu urbain lui attribue, à priori, plus de liberté et d'indépendance aussi bien dans son accès aux matières premières, son organisation du mode de gestion et de développement.

62. Pour autant, l'entreprise de la femme, en milieu urbain semble façonnée plus par des déterminants familiaux et moins par des fondamentaux des règles de gestion et de fonctionnement d'une entreprise. Sous ce rapport et nonobstant quelques exceptions :

- Dans le sous-secteur d'industriel, on note également le manque de sites industriels aménagés, la vétusté de l'infrastructure industrielle des unités de production des femmes.
- Enfin, dans le commerce, il est relevé une insuffisance des infrastructures structurantes tant pour la mise en marché, la promotion et l'exposition commerciale que pour les TIC. ii) **Une insuffisance quantitative et qualitative de l'offre de biens et services tant pour le marché intérieur qu'à l'exportation**, (faiblesse des capacités d'offre ; manque de maîtrise des importations (Suivi de l'évolution des offres au niveau des sources d'approvisionnement) ; insuffisance de l'organisation professionnelle des acteurs : Expertise, organisation intra et inter entreprises de femmes exportatrices ; et déficit de mise aux normes des produits locaux (standards internationaux, spécifications techniques etc).

69. De manière globale, on peut noter la faible capacité de réinvestissement des entreprises de femmes tant en milieu rural qu'urbain. Sous ce rapport, il convient d'observer que l'augmentation du volume des activités et du chiffre d'affaires des entreprises de femmes ne s'accompagne pas d'un renforcement de leur base productive. Si les difficultés d'accès au financement en constituent une explication, plus fondamentalement, il s'agit d'un défaut d'une capitalisation systématique. Aussi, faudrait-il noter que la **faiblesse dans la promotion de l'innovation technologique dans tous les secteurs constitue un problème qui sous-tend l'obsolescence des unités de production** (Faiblesse des capacités pour une meilleure utilisation de la propriété industrielle ; inadaptabilité du système de veille technologique ; insuffisance des échanges d'expériences en matière de Management de la Qualité entre PME et grandes entreprises).

3.3.2 Déficit des systèmes d'approvisionnement en matières premières

70. L'accès à des matières premières constituerait la seconde cause principale de la faiblesse de la production des entreprises de femmes. Elle serait elle-même consécutive à : i) la carence des capacités de stockage des entreprises, ii) l'absence de systèmes mutualistes ou collectifs d'approvisionnement ; iii) l'éloignement des centres d'approvisionnement.

71. Le système d'approvisionnement également relève des disparités selon le milieu et le secteur d'activité.

72. **Ainsi, en milieu rural et dans le secteur de l'agriculture**, il ressort des insuffisances notoires des équipements et des intrants agricoles. Le recensement agricole de 1998 indique que 44% de l'ensemble des parcelles cultivées et 67% de celles des femmes ne sont pas préparées avant semis. Seulement 12% des parcelles des hommes et 2% de celles des femmes utilisent des semences certifiées. Le taux des parcelles cultivées utilisant la fumure organique est respectivement de 16% pour les hommes et 3% pour les femmes.

caractérisée par : (i) un manque d'espaces appropriés pour abriter les entreprises (déficit d'accès à un foncier aménagé) ; (ii) un défaut d'équipements adéquats favorables à une productivité accrue ; et iii) la faiblesse des capacités managériales.

68. Cette situation est variable selon le milieu et le secteur d'activité :

- **En milieu rural :** Selon le recensement agricole datant de 1998, la superficie moyenne par culture est de 0,84 hectare pour les hommes et de 0,48 pour les femmes. Les hommes exploitent 80% de ces parcelles dans l'ensemble, avec cependant des proportions pour les femmes dépassant 60% pour certaines cultures, notamment le riz pluvial, le bissap et le gombo. De manière globale, ces superficies faibles traduisent une difficulté d'accès à la terre en même temps qu'elles indiquent la faiblesse générale des unités de production qui sont dépourvues d'aménagement. Cette situation s'explique par le fait que les investissements publics agricoles restent concentrés dans les zones des grands bassins (fleuves du Sénégal, de la Gambie et de la Casamance), alors que les régions qui constituent 95% de l'agriculture (cultures sous pluies) sont laissées pour compte, malgré le potentiel relativement important des eaux souterraines dont seulement 5% seraient exploitées. Par ailleurs, la qualité des aménagements agricoles reste à désirer (sur 95 000 ha aménagés dans la vallée, seulement environ 65 000 seraient cultivables). Egalement, le système de crédit agricole est connu pour être peu adapté aux besoins des producteurs. Particulièrement, il n'intègre pas une approche globale de l'« exploitation familiale » et ne prend pas en compte le financement de l'investissement. Les crédits sont alloués pour les fonds de roulement de campagne, se limitant à des spéculations phares (riz irrigué, Tomate industrielle, Arachides et Coton), de manière exclusive des autres activités de l'exploitation familiale donc de celles de la femme.

- **En milieu urbain,** les entreprises de femmes exerçant dans le secteur de l'industrie, de l'artisanat et du commerce sont plus présentes au niveau de la région de Dakar, selon l'étude « *Analyse et mise à jour des indicateurs nationaux de développement sur l'entreprenariat au Sénégal* ». Les maux de l'entreprenariat féminin relatifs à l'obsolescence de leurs unités de production sont sous-tendus par l'absence de sites aménagés (infrastructures structurantes), déficience de l'infrastructure propre à l'entreprise (vétusté et étroitesse d'aménagements internes, faiblesse des équipements, etc.).

- Dans le sous-secteur de l'artisanat, les unités artisanales de production sont le plus souvent situées au sein des maisons, dans des quartiers résidentiels. Ce qui est consécutif à l'absence de sites artisanaux aménagés, alors que les villages artisanaux réparties dans l'ensemble des capitales régionales sont étroits et peu structurés. A cela s'ajoutent la vétusté des équipements de production des femmes artisanes.

l'équipement des entreprises de femmes, l'insuffisance des capacités managériales des femmes entrepreneures ; ii) **le déficit des systèmes d'approvisionnement en matières premières**, occasionné par la carence des capacités de stockage des entreprises, l'absence de systèmes mutualistes ou collectifs d'approvisionnement combinés à l'éloignement des centres d'approvisionnement ; et iii) **la précarité de l'accès aux marchés** due à la déficience de l'approche marketing commerciale des entreprises de femmes, l'absence d'initiatives groupées aussi bien pour la conquête des marchés intérieurs qu'internationaux et le déficit de sites de commercialisation propre aux entreprises.

79. Ces différents problèmes interagissent entre eux et sont variables selon le milieu et selon les secteurs, mais également selon les catégories d'entreprises. En milieu rural, l'accès à la terre continue à être un problème pour les femmes productrices, alors que les structures de distribution des intrants sont rares et les centres de consommation éloignés. Les entreprises de femmes étant fortement dépendantes de l'exploitation familiale dont les stratégies de promotion ne tiennent pas suffisamment compte de la dimension genre, leur épanouissement demeure aléatoire. En milieu, urbain où la gestion des entreprises de femmes se confond avec celles des familles, les mêmes difficultés sont observées, avec une disparité selon les secteurs – quand bien même, les activités économiques des femmes bénéficieraient de plus d'indépendance vis-à-vis de celles des hommes et de plus d'opportunités.

3.4 Analyse de l'environnement de l'entrepreneuriat féminin

80. Les problèmes internes aux entreprises de femmes interagissent avec les caractéristiques de leur environnement tant interne qu'externe. Celui-ci englobe à la fois : i) **des Atouts** qui peuvent se définir comme étant des acquis/forces sur lesquels la stratégie pourrait s'appuyer ; ii) **des Faiblesses** qui constituent les obstacles internes ; iii) **les Opportunités** qui traduisent un ensemble de possibilités offertes ; et iv) **les Menaces** que sont les risques susceptibles de réduire ou d'annihiler les effets de la stratégie.

81. De même, les croyances socioculturelles endogènes aux sociétés englobent des caractéristiques qui sont très souvent en conflit avec les stratégies externes. Ce conflit accouche souvent des contraintes dont l'effet réducteur empêche le changement.

82. Enfin, l'environnement de l'entrepreneuriat féminin est constitué d'un ensemble d'acteurs dont les motivations et les capacités à modifier la situation de sous-développement du secteur seront fonctions de leurs intérêts très souvent divergents. Les contraintes relatives au niveau de motivation et de capacités de ces acteurs interagissent également avec les problèmes internes aux entreprises de femmes pour empirer la situation du secteur.

83. C'est sous le rapport de ces trois points que l'environnement des entreprises de femmes est analysé. Cette analyse s'appuie sur les conclusions de l'étude sur

73. **En milieu urbain**, les difficultés d'approvisionnement sont relatives au fait que les matières premières proviennent de zones éloignées de l'intérieur du pays ou bien elles sont importées de l'étranger, alors que les dépôts ou centrales d'achat sont quasi-inexistants, impliquant des déplacements et voyages souvent contraignant du fait de plusieurs facteurs combinés. Par ailleurs, les initiatives collectives d'approvisionnement sont encore timides.

3.3.3 Précarité de l'accès aux marchés.

74. La mise en marché des biens et services produits par les entreprises de femmes est le plus souvent incertaine. Ce qui s'explique à la fois par i) la déficience de l'approche marketing commerciale des entreprises qui la composent, ii) l'absence d'initiatives groupées aussi bien pour la conquête des marchés intérieurs qu'internationaux et iii) le déficit de sites de commercialisation propre aux entreprises

75. Les causes de la précarité de l'accès aux marchés sont quasi similaires en milieu rural et urbain, quand bien même, leur degré d'acuité est variable.

76. De manière générale, ces problèmes sont accentués par un **engorgement des circuits de commercialisation** (multiplicité défavorable des intermédiaires agissant de façon informelle ; déficit de « l'aménagement commercial du territoire » : complexes commerciaux mal répartis dans l'espace national et selon le type de marchandises. En ce qui concerne, le commerce à l'export, il convient de relever que la faible mise en œuvre de la Stratégie de Développement des Exportations – STRADEX constitue également une limite importante.

77. De manière spécifique et selon les secteurs, le **déficit des capacités de compétitivité constitue un handicap de taille** : i) inadaptation aux exigences de la concurrence induite par la libéralisation et l'ouverture de l'économie ; ii) déficit d'accès à des services d'appui/conseil de qualité, notamment en matière de réorganisation des systèmes de production, de gestion et de management ; et iii) faiblesses des paramètres opérationnels par rapport aux standards internationaux en matière de compétitivité, de productivité du travail, de qualité et de protection de l'environnement). Par ailleurs, on peut citer comme problème de commercialisation la **concentration thématique et géographique des activités artisanales, industrielles et de commerce** (faible diversification des unités et insuffisance d'articulation entre leur vocation et les besoins de valorisation des matières premières nationales : agricoles, sylvicoles, pastorales, halieutiques, minières et énergétiques).

3.3.4 Synthèse sur l'analyse des problèmes des Entreprises de Femmes

78. L'analyse de la situation des entreprises de femmes révèle que le problème central est la faible productivité des entreprises de femmes. Celle-ci est consécutive à trois causes principales : **i) l'obsolescence des unités de production**, induite par le déficit d'accès à du foncier aménagé tant en milieu rural qu'urbain, la faiblesse de l'investissement et

- **Le Fonds d'Impulsion de la Microfinance** a distribué 791 066 000 FCFA à 835 femmes, soit 947 384 par femme ;
- **La Direction de l'Entreprenariat Féminin** a : (i) édité et traduit en 6 langues nationales trois mille sept cent cinquante (3750) exemplaires le Guide de la femme entrepreneure ; (ii) créé une Base de données des femmes entrepreneures ; (iii) formée 1340 femmes et jeunes en gestion d'entreprise, développement personnel, TIC et réseautage d'entreprises ; et (iv) Mis en place de l'Union des Femmes Chefs d'entreprises.

88. En plus de ces réalisations des structures spécifiques, les avancées observables dans le cadre de la création de richesses en faveur de la promotion de l'entreprenariat féminin relèvent de la mise en œuvre des politiques sectorielles. **En effet, l'analyse des résultats sectoriels des politiques de création de richesses** donnent quelques indications sur les réalisations spécifiques aux femmes, sans pour autant déterminer à ce niveau également les catégories d'entreprises touchées :

89. **Secteur primaire** : il n'existe pas d'indicateurs désagrégés selon le genre, ne permettant pas de déterminer la part des femmes entrepreneures. Par contre, il convient de noter que des domaines où exercent les femmes tels que le maraîchage, le micro-jardinage, la transformation et la commercialisation des produits agricoles et halieutiques ont fait l'objet de réalisations plus ou moins considérables.

90. **Secondaire** : (i) **Industrie**, dans le cadre de la transformation, le nombre de femmes a représenté 95% des bénéficiaires de formations, alors que Le Programme National Plate formes Multifonctionnelles pour la lutte contre la Pauvreté (PN-PTFM) du Sénégal, a installé, au 31 décembre 2009, 155 plates formes au bénéfice exclusif de groupements de femmes, répartis ainsi : 58 dans la zone Est (régions de Tambacounda et de Kédougou), 48 dans la zone Centre Ouest (régions de Thiès et de Louga), 27 dans la zone Centre (régions de Fatick, Kaolack, Diourbel), 20 dans la Zone Sud Est (régions de Kolda et Sédhiou) et 2 dans la zone Nord (régions de Saint-Louis et Matam) ; (ii) **Artisanat**, le nombre d'artisans formés est respectivement de 1800 en 2006 (dont 950 femmes, soit 52,78%) dans 12 filières, de 1200 en 2007 (dont 750 femmes, soit 62,50%) dans 15 filières, de 4300 en 2008 (dont 2800 femmes, soit 65,12%) dans 25 filières et de 2525 en 2009 (dont 1700 femmes soit 67,33%) dans 15 filières ; en fin 2010, il est attendu 5000 artisans formés (dont 3000 femmes, soit 60,00%) dans 30 filières. Aucune donnée désagrégée n'a été fournie en ce qui concerne le secteur des mines et des BTP, même si on peut noter que l'orpillage qui concentre de nombreuses femmes a fait l'objet d'un appui en organisation et en formation.

91. Dans les autres secteurs, l'absence de données statistiques ne permet pas de relever les réalisations spécifiques aux femmes entrepreneures.

l'environnement des affaires des entreprises de femmes, tout en intégrant d'autres éléments découlant de l'examen de différents (DSRP, SNEEG, SNPS, etc.)

3.4.1 Analyse AFOM (Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces)

84. Depuis 2000 et particulièrement à partir de 2006, l'Etat du Sénégal a décliné ses politiques publiques de développement autour de quatre axes. Aussi, l'analyse de l'environnement de développement de l'entrepreneuriat féminin se veut articulée autour de ces quatre axes : i) « *Création de Richesses : pour une croissance pro-pauvre* » ; ii) « *Accélération de la Promotion de l'Accès aux Services Sociaux de Base* » ; iii) *Protection Social, Prévention et Gestion des Risques et Catastrophes* ; et iv) *Bonne Gouvernance et Développement Décentralisé et Participatif*.

85. Ainsi, l'analyse AFOM est fondée sur un examen du bilan des politiques mises en œuvre dans le cadre du DSRP_2. Aussi, le caractère transversal de l'entrepreneuriat féminin implique-t-il une analyse sectorielle des réalisations, quoi que, de ce point de vue, le bilan des politiques n'offre pas suffisamment d'indicateurs spécifiés selon le genre, réduisant ainsi l'illustration.

3.4.1.1 Atouts de l'entrepreneuriat féminin

3.4.1.1.1 Des réalisations en faveurs des femmes entrepreneurs

86. Le bilan des politiques mises en œuvre permet de noter que des avancées plus ou moins significatives ont été enregistrées. Celles-ci ont permis de renforcer des compétences des femmes entrepreneures, constituant ainsi un atout majeur.

87. ***Dans le cadre de la création de richesses***, il faut tout d'abord noter les réalisations des dispositifs spécifiques que sont : i) le Projet Crédit Femmes (PCF) ; ii) le Fond National de Promotion de l'Entrepreneuriat Féminin (FNPEF) ; iii) le Fond d'Impulsion de la Micro Finance (FIMF) ; et iv) la Direction de l'Entrepreneuriat Féminin (DEF). Pour l'essentiel, les réalisations de ces différentes structures ont portées sur le financement de projets de femmes entrepreneures et le renforcement de leurs compétences à travers différentes formations :

- **Le Projet de Crédit Femme** a distribué 4 000 000 000 FCFA de financements à 2000 projets touchant 80 000 femmes, soit 2 millions de FCFA par projet et 50 000 FCFA par femme ;
- **Le Fonds National de Promotion de l'Entrepreneuriat Féminin (FNPEF)** a distribué un montant de 2 598 691 728 FCFA, pour: 868 projets, soit 2 993 884 millions par projets (ayant permis de créer ou de consolider 1 942 emplois. Trois cent dix huit (318) femmes ont été formées en GERME ;

98. En ce qui concerne, la mise en œuvre des politiques sectorielles, on peut déplorer l'absence d'indicateurs sensibles au genre. Les systèmes de planification et de programmation n'intègrent pas des variables de mesures tenant en compte la comptabilisation des résultats sur l'entrepreneuriat féminin. Aussi, faudrait-il relever que ces politiques sont très peu articulées aux orientations retenues par le département en charge des stratégies d'appui à l'entrepreneuriat féminin, ce qui est favorisé par l'absence d'un cadre d'harmonisation, mais également le cloisonnement de certains ministères sectoriels.

3.4.1.3 Opportunités

3.4.1.3.1 Au plan national : évolution favorable des politiques sectorielles

3.4.1.3.1.1 Les politiques de création de richesses mieux orientées

99. La SCA constitue le cadre de référence du Sénégal pour la création de richesses. Elle assure le relais du DSRP_2 vers les stratégies sectorielles, en ce qui concerne l'axe 1 : « Création de richesses pour une croissance pro-pauvres ». Pour la mise en œuvre de la SCA, plusieurs mécanismes et instruments sont mis en place : Stratégie Nationale de Promotion du Secteur Privé - SNPSP, Stratégie de Développement des Exportations – STRADEX, Charte sur les PME, Loi d'Orientation pour la Promotion et le Développement des Petites et Moyennes Entreprises au Sénégal, etc. Egalement, le dispositif est renforcé avec la création de différentes structures, dont certaines dépendent de la présidence (APIX SA, CPI), d'autres de la primature (Secrétariat Permanent de la SCA), des Ministères techniques et celui de l'Economie et des Finances (DASP, ASEPEX, ADEPME, BMN, etc.). L'ensemble de ces dispositifs a une mission transversale aux secteurs de production et devrait profiter à l'ensemble des acteurs économiques du pays (y compris les femmes entrepreneures).

100. Par ailleurs, l'attraction de l'investissement étranger voulu par ces politiques d'assainissement de l'environnement des affaires devrait offrir aux femmes des opportunités de partenariat pour le renforcement de leur base productive, en même temps qu'elle pourrait leur permettre des ouvertures vers les marchés internationaux.

101. L'état d'avancement de la mise en œuvre de la SCA n'a pas été intégré de façon spécifique dans le bilan du DSRP_2 dont elle est partie intégrante de l'axe 1 « création de richesse pour une croissance pro-pauvre ». On peut tout de même noter que le « Doing Business » a marqué des points au Sénégal, à travers différentes réformes améliorant l'environnement des affaires. Egalement, depuis 2009, la SCA a initié une approche « clusters » à travers laquelle, elle a touché des micros entrepreneures notamment dans la zone de Pout (région de Thiès) avec les femmes commerçantes de fruits. Par ailleurs, dans le cadre de l'assainissement de l'environnement des affaires et la stratégie de promotion du secteur privé, la SCA a permis la mise en œuvre de réformes qui offrent des facilités pour la création et le développement des entreprises de manière globale (durée de création des

3.4.1.1.2 Existence d'un dispositif institutionnel amélioré

92. Le dispositif étatique de promotion de l'entrepreneuriat féminin s'est progressivement renforcé, à travers d'abord la création de la Direction de l'entrepreneuriat féminin, puis de plusieurs instruments d'appui (Fond National de Promotion de l'Entrepreneuriat Féminin, Projet Crédit Femme, etc.) et enfin d'un département Ministériel qui constitue un atout majeur. A coté de ce dispositif institutionnel, la Mise en place de l'Union des Femmes Chefs d'entreprises par la Direction de l'Entrepreneuriat Féminin vient renforcer un ensemble de dynamiques de femmes organisées en groupements ou réseaux et apportant un tant soit peu de soutien aux femmes entrepreneures (notamment les micros et plus petites entreprises).

93. En plus de ces structures, on note l'existence d'initiatives de différentes Institutions d'appui dont le système des nations unies (BIT, PNUD, UNIFEM, ONUDI, etc.) qui déroule plusieurs actions de soutien à l'entrepreneuriat féminin.

94. Enfin, il convient de souligner le dynamisme de plusieurs ONG et des organisations patronales, dépositaires d'actions de proximité d'appui aux femmes entrepreneures, quoi que leurs résultats soient très peu visibles.

3.4.1.2 Faiblesses de l'entrepreneuriat féminin

3.4.1.2.1 Inefficacité des politiques publiques

95. L'examen du bilan du DSRP_2 qui vient d'être réalisé (entre avril et juin 2010) permet de déterminer quelles ont été les limites des différentes politiques mises en œuvre, particulièrement en ce qui concerne la promotion de l'entrepreneuriat féminin.

96. Les mécanismes spécifiques de promotion de l'Entrepreneuriat Féminin ont exercé avec des contraintes qui ont sensiblement réduits leurs résultats. Le déficit de cohérence et d'harmonisation de leur stratégie : autant, l'autonomie de ces dispositifs a souffert de violations régulières (d'ordre politique) réduisant leur capacité de libre exercice, autant le souci d'autonomie s'est traduit par un cloisonnement des interventions. Il s'y ajoute le manque de documents de référence pour la planification et le suivi-évaluation. Au total, les résultats enregistrés ont été peu complémentaires, alors que le choix de certaines réalisations a été impertinent.

97. De manière plus générale, la mobilisation des ressources dans le cadre de la mise en œuvre des programmes publics a été particulièrement déficitaire, occasionnant le report de plusieurs actions hautement importantes. Les ponctions ou modulations successives effectuées sur les prévisions des ressources internes ont réduit significativement les taux d'exécution financière des dispositifs spécifiques d'appui à l'entrepreneuriat féminin.

2011-2015 des actions phares qui ouvrent des perspectives intéressantes à l'entrepreneuriat féminin.

106. Enfin, les grands travaux – avec le renforcement du capital infrastructurel qui aura comme incidence la fluidité de la mobilité des personnes et des biens – s'inscrivent dans le sens des opportunités pour les femmes dont les activités impliquent de nombreux déplacements à l'intérieur du pays.

3.4.1.3.1.2 Des Stratégies de promotion des services sociaux de base plus équitables

107. Les résultats enregistrés dans le cadre de l'éducation et de la santé créent des fondements favorables à un développement futur de l'entrepreneuriat féminin.

3.4.1.3.1.2.1 Education et formation professionnelle

108. Les politiques éducatives ont enregistré des résultats⁵ encourageants sur la période 2006-2010. Le Taux Brute de Scolarité (TBS) dans l'élémentaire qui avait atteint la parité entre filles et garçons en 2006 se situait à 92,5% en 2009, avec une faveur de 1.07 pour les filles, tandis qu'à la même période le Taux d'Achèvement du Primaire (TAP) était de 59,6% (avec un gain de 7.4 pour les filles entre 2007 et 2009). Dans le cadre de la formation professionnelle, le Taux d'accroissement des effectifs était de 6% en 2009, pendant que les taux de transition du moyen au secondaire technique et au secondaire professionnel étaient respectivement de 4,5% et de 2,6% (ces taux ne sont pas désagrégés selon le genre et pour l'essentiel, les progrès sont tributaires de l'augmentation de l'offre privée). Dans le cadre de l'alphabétisation, les effectifs enrôlés s'élevaient à 77 988 en 2009 pour un objectif ciblé de 92 893 (de 2007 à 2009, la cible annuelle n'a jamais été atteinte). Enfin, les effectifs des Ecoles Communautaires de Base (ECB) étaient de 91 en 2009, pour un objectif initial de 3 985), traduisant des difficultés de ce point de vue, quoi que la part de la population de femmes dans les effectifs de 85,7% se situe largement au dessus de l'objectif de 75%.

3.4.1.3.1.2.2 Santé et nutrition

109. Quelques indicateurs permettent d'apprécier, les performances concernant les femmes : i) le taux de la proportion d'accouchements effectués dans les formations sanitaires a atteint 66,9% en 2009 (contre 61% en 2008) ; ii) le taux de consultation prénatale est passé de 88% en 2008 à 97,4% en 2009 ; iii) la couverture de la prévention mère enfant en ce qui concerne les IST/SIDA se situait à 77% en 2009 ; le nombre d'enfant de moins de cinq (05) ans bénéficiant d'une surveillance de l'état nutritionnel a atteint 629 000 contre une prévision de 600 000.

110. Le bilan des politiques de santé révèle des actions volontaristes à l'endroit de la femme. Dans ce cadre, on peut citer : i) l'accentuation d'une politique de santé à base

1.

⁵ Les statistiques sont extrait du rapport de bilan diagnostic du DSRP_2

entreprises ramenée à 48 heures, suspension temporaire de la TVA, partenariat public/privé, etc.).

102. **L'analyse des résultats sectoriels des politiques de création de richesses** donnent quelques indications sur les réalisations spécifiques qui offrent des opportunités à certaines femmes.

103. **Secteur primaire** : l'adoption de la Loi d'Orientation Agro-Sylvo-Pastorale (LOASP) en 2004 constitue une avancée majeure dans le secteur primaire, en ce sens qu'elle stipule très clairement l'équité et l'égalité de genre dans l'accès aux facteurs de production. Différents décrets d'application ont été pris entre 2008 et 2009 dont les plus importants portent : (i) décret 2007-11-43 créant le Fonds National de Développement Agrosylvopastoral (FNDASP) ; (ii) décret 2007-11-47 créant le Conseil Supérieur d'Orientation Agrosylvopastoral (CSOASP) ; (iii) décret 2007-13-53 créant le Fonds de Stabulation (Fonds Stab) ; (iv) décret 2008-12-59 portant Organisation et fonctionnement du système national de recherches agro-sylvo-pastorales ; (v) décret 2008-1260 portant reconnaissance, organisation et fonctionnement des organisations interprofessionnelles agricoles (OIA) ; (vi) décret 2008-12-61 créant le Fonds GOANA ; (vii) le décret 2008-12-62 relatif au régime de protection sociale pour les personnes qui exercent les métiers de l'agriculture ; et (viii) la création de la Compagnie Nationale d'Assurance Agricole du Sénégal (CNAAS), devant permettre de répondre à la protection contre les calamités et les risques liés aux activités agro-sylvo-pastorales. Cette création de la CNAAS est le fruit d'un partenariat public privé entre l'Etat, les assureurs et réassureurs sénégalais et africains, les coopératives agricoles et GIE d'éleveurs. En plus de ces décrets, onze (11) arrêtés ont été pris, portant sur la création des Comités Régionaux d'Orientation Agro-Sylvo-Pastorale (CROASP) dans les onze (11) anciennes régions du pays. Il serait important de déterminer la part des femmes dans les différentes instances créées, notamment, le CSOASP et ses démembrements dans les régions.

104. **Dans le secteur secondaire, les réalisations et les prévisions de l'industrie**, à travers le Programme de Mise à niveau, la décentralisation industrielle qui devrait être marquée par la création de pôles industriels régionaux avec des incubateurs d'entreprises, la poursuite de l'implantation de plateformes multifonctionnelles, etc. traduisent des bases sur lesquelles pourrait s'appuyer la stratégie. Il en est de même avec le sous-secteur de l'artisanat qui ambitionne de mettre en place des sites aménagés et des actions de renforcement des capacités des artisans.

105. Les orientations dans les politiques commerciales, qui devraient se traduire par renforcement des structures de commerce (meilleur aménagement commercial du territoire national), le renforcement du positionnement du Sénégal dans les négociations commerciales internationales. De manière générale, le commerce, le tourisme, les industries culturelles, les services de transports ont inscrits dans leurs orientations pour la période

126. Dans le cadre des politiques sectorielles de créations de richesses, la menace repose essentiellement sur la persistance d'approches peu sensibles au genre. Les dynamiques observées continuent à reléguer la femme au second plan. En milieu rural, l'approche « exploitation familiale » n'est pas appliquée dans son entièreté, en ce sens que les politiques de développement agro-sylvo-pastoral continuent à s'intéresser de manière quasi-exclusive à l'activité de l'homme, alors que l'exploitation familiale est inclusive de celle des femmes. En milieu urbain, les stratégies sectorielles s'inscrivent dans la même lancée, confinant l'appui aux femmes à des « petits » (pour citer l'étude sur le Diagnostic institutionnel des Organisations des femmes entrepreneures). En effet, les initiatives d'appui aux femmes entrepreneures se distinguent par le manque de leur envergure. Or, si parmi les femmes, on note de petits besoins de soutien, il est indéniable que des femmes grandes entrepreneures existent et que leurs besoins d'appuis sont tout aussi grands.

127. L'éducation, en dépit des avancées enregistrées, continue à englober des désavantages au développement de l'entrepreneuriat féminin. Les insuffisances notées dans les performances des sous-secteurs de l'alphabétisation et des Ecoles Communautaires de Base (ECB) – qui constituent les principaux leviers de rattrapage des déficits d'éducation et de formation des femmes adultes analphabètes ou déscolarisées, traduisent un risque si elles ne sont pas corrigées. De manière globale, les garçons restent plus scolarisés que les filles, même si l'indice de parité est passé de 0.83 en 2008 à 0.87 en 2009 et l'écart dans la transition est passé de 6.7 à 4.8 sur la même période (selon le rapport du Bilan Diagnostic du DSRP_2). Il convient de souligner également que les programmes scolaires n'intègrent pas encore l'initiation à la création d'entreprise, ne favorisant pas ainsi le développement de l'esprit entrepreneurial chez les jeunes. Au total, même si le niveau d'éducation ne constitue pas un déterminant de la création de l'entreprise chez les femmes (comme relevé plus haut), l'innovation technologique et les exigences du management entrepreneurial ne sauraient être effectives au sein des entreprises féminines si les femmes ne savent pas lire et écrire.

128. L'accès à des services de santé de qualité demeure un problème pour les femmes. Les tendances des résultats ci-dessus évoqués ne s'inscrivent dans le sens d'atteindre l'OMD 5 en 2015. Il s'y ajoute les disparités importantes entre le milieu urbain et rural et entre les différentes régions.

129. Dans le cadre de la protection sociale, il faut noter que les femmes et les jeunes filles constituent des groupes vulnérables particulièrement ciblés. Cependant, depuis le DSRP 1, la mise en œuvre des actions y relatives, souffre d'un déficit de planification et de mobilisation des ressources financières.

130. Enfin, dans le cadre de la bonne gouvernance et du développement décentralisé et participatif, les réticences ou résistances à l'application de l'équité, de l'égalité ou de la parité demeurent encore vivaces et laissent entrevoir des risques évidents.

communautaire avec une participation forte des femmes au sein des instances, renforcée par la dernière initiative « BAJENOU GOXX » de son excellence le Président de la République ; ii) le plan SESAME (gratuité des soins des aînés) ; iii) gratuité de la césarienne et des accouchements ; iv) le développement des mutuelles de santé ; etc.

3.4.1.3.1.3 Des politiques de protection sociale progressivement sensibles au genre

111. Au Sénégal, la protection sociale a été marquée ces dernières années par des progrès notables dans la promotion des couches défavorisées dont les femmes.

112. De ce point, les avancées les plus remarquables sont : i) le vote par l'Assemblée Nationale de la loi sur la parité et ii) le recrutement des femmes au sein de corps militaires et paramilitaires jusque là exclusivement réservés aux hommes.

113. Mais également, les politiques de protection sociales orientées par la Stratégie Nationale de Protection Sociale – SNPS et en partie par la Stratégie Nationale d'Equité et d'Egalité de Genre (SNEEG) ont comptabilisé des progrès qui s'inscrivent dans le sens d'opportunités intéressantes pour les femmes entrepreneures, quoi que les réalisations consécutives à la mise en œuvre de ces deux stratégies soient faiblement renseignées. Les statistiques collectées montrent des évolutions majeures en ce qui concerne la promotion de la femme de manière générale, avec la mise en œuvre de dispositions novatrices par les pouvoirs publics, consacrant des femmes à des postes qu'elles n'ont jamais occupés depuis l'indépendance : i) 9 femmes ministres sur 40, dont 1 Ministre d'Etat, soit 22,5% ; ii) 20% de femmes parmi les conseillers du président de la république ; iii) 26% de femmes conseillères du Premier Ministre ; iv) 23 femmes députées sur 120, soit 19% ; v) 31 femmes sur 110 Conseillers de la République pour les Affaires Economiques et Sociales , soit 28% ; vi) 15% des hauts postes de responsabilité sont occupés par des femmes dans la Magistrature ; vii) 3 femmes Ambassadrices sur 35 ; viii) 1 femme Adjoint au gouverneur, 1 femme Préfet, 1 femme Adjoint au Préfet, pour un potentiel de 101 postes dans l'administration territoriale ; ix) 61 femmes sur 470 conseillers régionaux, soit 14,5% (dont une femme Présidente de Conseil régional sur 11) ; x) 1133 femmes sur 4216 Conseillers municipaux, soit 27% (dont 6 femmes maires sur 103, soit 5,8%) ; xi) 1043 femmes sur 9092 conseillers ruraux, soit 11,3% (dont une femme est présidente de conseil rural) ; xii) 3 femmes sur 14 000 chef de villages.

3.4.1.3.1.4 Evolution nette des politiques de bonne gouvernance, de décentralisation et de participation

114. Elles sont déroulées sous un double angle : i) Programme National de Bonne Gouvernance et ii) Politiques de Décentralisation et de Développement Local.

3.4.1.3.1.4.1 Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG)

115. Il a permis de mettre en œuvre des réformes du système judiciaire, mais également des mesures pour une bonne gouvernance économique dont l'effet combiné a abouti à

l'assainissement des finances publiques et à l'accroissement de la transparence dans la gestion des marchés publics. En outre, il convient de souligner la contribution significative des organisations de femmes dans la mise en œuvre de la composante Acteurs Non Etatiques (ANE) du Programme d'Appui au Programme National de Bonne Gouvernance (PAPNBG), avec le concours de l'Union Européenne en rapport avec les accords de Cotonou. Plusieurs actions mises en œuvre par les organisations de femmes ont ainsi porté sur la promotion des droits et de la citoyenneté au sein des collectivités locales, le plaidoyer et le lobbying pour une meilleure intégration du genre. La plateforme des ANE, regroupant Organisations Patronales, Syndicats et Organisations de la Société Civile, a été dirigée par une femme durant plusieurs années. Le poste de Secrétaire Exécutif de cette Plateforme est aujourd'hui assuré par une femme.

116. Par ailleurs, les organisations de femmes de la société civile ont participé de manière remarquable au processus de formulation et de suivi évaluation du DSRP_2 et ont assuré pendant 1 an la présidence de la commission de la société civile pour le DSRP_2.

3.4.1.3.1.4.2 La décentralisation et le développement local

117. La représentation des femmes au sein des instances des collectivités locales (voir indicateurs déclinées au chapitre 3.4.1.3 les politiques de protection sociale) dénote une évolution timide mais intéressante de la position de la femme dans le cadre de la décentralisation. Les initiatives étatiques ou non de soutien au développement local, notamment dans le cadre de la conception d'outils de planification régionale (SRAT, PRDI, etc.) et locale (PLD, PIC, POAS, etc.) intègrent systématiquement l'implication des femmes au sein des instances de pilotage et autres cadres de concertation. Il en est de même des structures locales de gestion des infrastructures de services sociaux de base (Etablissements de santé, Ecoles, Point d'eau, etc.).

3.4.1.3.2 Au plan international

118. Plusieurs évolutions en faveur de l'entrepreneuriat en général, et de la femme entrepreneure en particulier peuvent être notées comme étant des opportunités sur le plan international :

119. **L'adoption de la plateforme du Caire**, traduit un cadre de référence qui devrait encourager la mobilisation des ressources en faveur de l'entrepreneuriat féminin tant de la part des états africains que de leurs partenaires au développement.

120. **Des politiques sous-régionales et régionales favorables**, offrant un facile accès au Marché de l'UEMOA et de la CEDEAO, à travers une harmonisation des cadres réglementaires avec des Politiques Communes dans plusieurs secteurs sous régional et africain (Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique – NEPAD).

3.4.1.4.2 Au plan international

131. Les menaces sont identiques à celles qui pèsent sur l'économie nationale de façon globale : (i) Une concurrence accrue des produits étrangers sur les marchés local et régional, prévisible dans le cadre des différents accords internationaux ; (ii) l'imprévisibilité du marché mondial ; (iii) l'instabilité des marchés financiers ; (iv) les barrières tarifaires et non tarifaires ; (v) la rigidité des règles d'origine applicables à certaines préférences commerciales ; (vi) les subventions et autres mesures de soutien aux productions des pays concurrents (notamment occidentaux), non compatibles avec les règles de l'OMC ; (vii) l'insécurité du marché sous régional ; (viii) la non application des règles de l'UEMOA et de la CEDEAO par certain pays membre ; etc.

3.4.1.5 Synthèse sur l'analyse AFOM

132. L'analyse croisée des atouts et faiblesses du secteur permet de relever que des progrès ont été enregistrés dans la promotion de l'entrepreneuriat féminin : i) amélioration du cadre institutionnel et ii) réalisation de plusieurs actions d'appui spécifique aux entreprises des femmes dans plusieurs secteurs. Toutefois, elle révèle en même temps que le succès de la Stratégie de développement de l'Entrepreneuriat Féminin devra passer par la solution de contraintes internes encore vivaces : (i) l'insuffisance du cadre institutionnel, qui malgré les améliorations notées est perfectible, notamment en ce qui concerne le manque d'harmonisation des interventions diverses, (ii) la faible mobilisation des ressources dans le cadre de la mise en œuvre des programmes publics, (iii) l'absence d'indicateurs sensibles au genre dans les systèmes sectoriels de planification et de programmation, etc..

133. Egalement, l'analyse croisée des opportunités et menaces, dénote que si des conditions favorables au développement de l'Entrepreneuriat Féminin existent tant au plan national qu'international, les risques sur la Stratégie demeurent importants :

- **En ce qui concerne les opportunités**, on peut retenir qu'au niveau national, l'environnement des affaires a connu des améliorations significatives au Sénégal avec des prédispositions offrant des égalités de chance entre différentes catégories. Par ailleurs, les progrès spécifiques dans la mise en œuvre des politiques d'accès à l'éducation, à la santé, de protection sociale et de bonne gouvernance ont créé les bases d'un meilleur épanouissement de l'EF. Tandis que dans les secteurs de créations de richesses, les avancées notées, quoi que timides, traduisent une volonté réelle d'un appui fort aux femmes entrepreneures. Sur le plan international, les politiques communautaires et les différentes initiatives des partenaires au développement telles que la plateforme du Caire exposent des faveurs que les femmes entrepreneures peuvent saisir.
- **Les risques** qui pèsent sur la réussite des actions de développement de l'EF subsistent à un niveau relativement élevé. Au plan national, les mécanismes d'amélioration de l'environnement des affaires restent difficilement accessibles aux

entreprises de femmes, car n'intégrant pas assez les réalités de leurs structures, alors que leurs effets sur la fragilité des barrières à l'entrée les exposent à une future concurrence inexorable. En même temps, les ressources financières en faveur des femmes sont insuffisantes, alors que les réticences ou résistances à l'application de l'équité, de l'égalité ou de la parité demeurent encore vivaces, dans la mise en œuvre des politiques sectorielles. Au niveau international, la faible efficacité des politiques communautaires et le déséquilibre des échanges internationaux défavorable aux pays comme le Sénégal et l'inefficacité de l'aide publique au développement traduisent également des menaces évidentes.

3.4.2 Croyances socioculturelles et Entrepreneuriat Féminin

134. Le système de croyances et de valeurs des sociétés ont une influence forte sur l'évolution des initiatives socioéconomiques des individus ou groupes qui les composent. Au Sénégal, les mécanismes socioculturels réducteurs du développement national, particulièrement celui de l'entrepreneuriat féminin existent tant en milieu rural qu'urbain. Entre autre, on peut citer : (i) les modèles de consommation extravertis et obstruant les débouchés pour les productions locales (notamment celles des entreprises féminines), (ii) les comportements ostentatoires (comme les gaspillages dans les cérémonies : les nombreuses fêtes familiales et sociétales) qui sont voracement consommateurs des revenus des femmes, réduisant fortement leurs capacités de capitalisation, (iii) l'organisation traditionnelle restrictive de l'égalité des chances, des cercles de solidarité et de dynamique sociale, (iv) la persistance des disparités de genre qui écarteraient les femmes des instances de décision et les priveraient des moyens de production tout en impactant négativement sur le taux de scolarisation des jeunes filles et leur maintien à l'école, (v) la primauté de la fonction sociale et sociétale de la femme qui en fait une victime des systèmes de tolérance et de péréquation, tout en limitant son temps d'activité économique.

135. Cependant, s'il est vrai que l'influence des logiques socioculturelles traditionnelles et/ou religieuses n'est pas toujours favorable à l'adoption des innovations et des transformations opportunes – il est également juste que, très souvent, l'ignorance des valeurs endogènes aux sociétés, par des processus de développement, induit des conflits entre dynamiques externes et logiques internes, réduisant ainsi les chances de succès des mutations souhaitées.

136. Dans le premier cas, on peut parler de pesanteurs socioculturelles, alors que dans le second, il s'agit d'un dirigisme inapproprié. De fait, le poids des logiques internes sur l'entrepreneuriat féminin est imputable à la fois aux pesanteurs socioculturelles et aux approches quelque fois bancales des structures d'appui au développement. En effet, les rapports de forces ou tensions entre les deux induisent plus d'incidences doublement négatives contrairement à certaines conclusions d'études qui imputent l'échec des actions de développement aux seules effets des formes d'organisations socioculturelles des communautés. C'est ainsi que des exigences inflexibles d'interventions externes trouvent

121. Des initiatives internationales encourageantes, à travers des mécanismes incitateurs comme l'initiative Pays Pauvre Très Endetté (PPTE), le Millenium Challenge Account (MCA), les accords de Paris instruisant les bailleurs à s'aligner aux priorités des Etats partenaires, le Commerce équitable et les réorientations des investissements vers les secteurs de production suite à la crise financière.

122. **Des partenaires techniques et financiers dynamiques sur la promotion de l'entrepreneuriat féminin** : A titre d'exemple, on peut noter les initiatives des agences du système des nations unies dont le BIT qui a adopté en 2008, une stratégie globale de promotion de l'entrepreneuriat féminin – intitulée « *Stratégie de l'OIT pour le développement de l'esprit d'entreprise chez Les femmes* » – des possibilités sont offertes aux femmes. En effet, cette stratégie vise à réduire la vulnérabilité des entreprises ayant une femme à leur tête sur les points suivants : conditions de travail ; sécurité et santé au travail ; protection sociale ; l'organisation, la représentation et l'expression ; accès à des services financiers et non financiers appropriés ; lutte contre toute forme de discrimination liée au sexe. (*Stratégie de l'OIT pour le développement de l'esprit d'entreprise chez les femmes*, page 11, point 32). Pour se faire, elle ambitionne de : i) Créer un environnement favorisant l'entrepreneuriat féminin ; ii) Renforcer les capacités institutionnelles pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin ; et iii) Développer des outils et des services d'appui pour les femmes entrepreneures. Dans ce cadre, le bureau régional Afrique a fait du développement et de la promotion de l'entrepreneuriat féminin un axe prioritaire d'intervention régionale pour les exercices biennaux 2008-2009 et 2010-2011, à travers notamment le projet 'RBSA WED' – Développement de l'Entrepreneuriat Féminin.

3.4.1.4 Menaces

123. Si des opportunités importantes s'ouvrent à l'Entrepreneuriat Féminin, il subsiste des menaces aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale. Celles-ci nécessiteront des mesures particulières pour réduire leurs effets sur l'efficacité de la présente Stratégie.

3.4.1.4.1 Au plan national

124. Les menaces sont d'abords relatives aux insuffisances observées dans la mise en œuvre des politiques publiques de développement tant dans la création de richesses que dans les autres domaines sociaux.

125. Dans le cadre des politiques globales de l'amélioration de l'environnement des affaires, il faut noter que le revers de la médaille se caractérise par une fragilité des barrières à l'entrée qui favorisera, selon le souhait des autorités, une attraction de l'investissement étranger. Ce qui pourrait se traduire par l'accroissement et l'agressivité de la concurrence, la multiplicité de produits de substitution sur le marché national, etc. Il s'ajoute que les investisseurs étrangers sont à priori dotés de capacités d'innovation et d'investissements hautement plus importants que celles des femmes.

comme réponse, au sein des communautés, une attitude réfractaire refusant toute sorte de changement si pertinente et si bénéfique soit elle. Au mieux, les communautés s'ajustent temporairement, le temps de capter les ressources externes avant de se replier sur leurs propres logiques d'organisation et de fonctionnement. Dans ce cadre, on peut citer en exemple l'inefficacité de plusieurs initiatives de soutien aux groupements de promotion féminine dans différents domaines (maraichage, embouche bovine, micro crédit, etc.) qui veulent, en milieu rural, isoler la femme dans une initiative économique ; en contradiction avec l'approche endogène caractérisée par une forme d'exploitation familiale mettant en synergie les apports des deux individus, d'une manière plus ou moins équitable, mais au profit d'une cause communément partagée et acceptée de tous : le bien être du ménage ou de la famille.

137. Ce capital de valeurs socioculturelles participe pour beaucoup à l'émergence et au développement de dynamiques associatives endogènes tout en facilitant la jonction entre les besoins des populations et les offres des structures d'appui au développement. Elles ont façonné et continuent à fonder les bases de succès des activités initialement informelles. Les cas des trajectoires du jeune « Baol-baol⁶ » ou du jeune « Foutanké⁷ » – qui partent, l'un d'un apprentissage dans une boutique ou un atelier artisanal et l'autre d'un sac de cireur de chaussures ou d'une activité de « Béthieek⁸ », pour finir tous les deux dans un gros business – constituent des modèles de succès dont le soubassement s'appuie sur un vaste réseau d'entraide sous-tendus par des formes de solidarité mécanique. On peut également souligner les actions solidaires des migrants envers leur région d'origine, à travers la construction d'infrastructures sociales de base et la promotion d'activités économiques.

138. Au total, si la promotion de l'entrepreneuriat féminin, implique la nécessité de réétudier la somme des repères culturels et même de transformer profondément certains d'entre eux, il serait approximatif de s'en limiter à cela au risque d'en omettre les valeurs fortement contributives à la promotion de la femme de tout point de vue. Les formes de solidarités mécaniques traduites au sein des dynamiques femmes par différentes pratiques telles que les tontines ; la mutualisation de la main d'œuvre en milieu rural (« *Santaané en wolof ou Kilé en Pular* »⁹), constituent autant de supports dont la valeur contributive à la réussite des entreprises de femmes ne saurait être négligée ou ignorée.

139. Aussi, l'articulation entre fondements socioculturels et stratégie de promotion de l'entrepreneuriat féminin devrait-elle se traduire par une meilleure caractérisation et une promotion adéquate des rapports mutuellement bénéfiques. Autrement, l'incompréhension

1. _____
⁶ Habitant du Baol (province traditionnelle du centre du Sénégal), mais le concept est utilisé pour définir la débrouillardise économique informelle mais aboutissant à une réussite

⁷ Habitant du Futa (également province traditionnelle du nord du Sénégal)

⁸ Forme de commerce informel en dépôt et paiement différé sur plusieurs échéances ; le pratiquant chemine les rues des villes et villages allant de maison en maison

⁹ Il s'agit d'une forme de travail collectif au bénéfice d'un membre de la communauté sans aucune rémunération si non la prise en charge de la restauration durant la journée

subsistera aussi longtemps que durera les positions et resteront figées au grand détriment du progrès recherché.

3.4.3 Analyse des parties prenantes

140. Des catégories d'acteurs divers entretiennent des intérêts avec les problèmes de développement de l'entrepreneuriat féminin. La caractérisation de ces parties prenantes, permet de déterminer que les effets de la situation actuelle de contreperformance du secteur sont variables selon les familles d'acteurs.

3.4.3.1 Les Services étatiques

141. Il faut distinguer, les structures spécifiques de promotion de l'entrepreneuriat féminin (services du Ministère en Charge de l'EF : DEF, le FNPEF, Fonds National de Crédit Femme, la Direction de la Micro-Finance, le Fond d'Impulsion de la Micro-Finance), et les autres structures multisectorielles et sectorielles.

142. **Les structures spécifiques**, sous l'égide de la DEF sont dépositaires de la formulation et de la mise en œuvre des politiques publiques de développement de l'EF. Globalement, l'ensemble de ces services sont concentrées à Dakar et ne sont pas représentées au niveau régional et local. Les problèmes de développement de l'EF affectent négativement l'efficacité des actions qu'elles mettent en œuvre. La motivation de ces dispositifs à faire évoluer positivement la situation de l'EF s'en retrouve particulièrement forte. Toutefois, ils souffrent de plusieurs contraintes, particulièrement relatives à la faiblesse de leurs capacités (logistiques, ressources humaines, etc.), alors que leurs fonctions impliquent un immense travail de planification et de suivi-évaluation, particulièrement amplifié par la dimension multisectorielle et multi-locale de l'EF. En plus de ces contraintes de moyens, le principal obstacle à lever porte sur le manque d'harmonisation de leurs interventions.

143. **Les autres structures étatiques ou parapubliques** : elles concernent principalement les départements en charge de la promotion de l'économie nationale, mais aussi ceux qui pilotent les secteurs sociaux compte tenu des incidences du développement du capital humain sur l'EF. L'analyse des effets des contreperformances de l'entrepreneuriat féminin sur les structures sectorielles relève d'une situation contrastée. Pour certaines, le manque de cohérence contribue à favoriser le flou profitable dans l'inefficacité de leurs actions, alors que d'autres dont les réalisations pertinentes ne sont pas visibles sont négativement affectées. Leur motivation à la réussite de la stratégie traduit les mêmes contradictions. Par contre, la quasi-totalité des dispositifs sectoriels renferment des moyens largement supérieurs à ceux du Ministère de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Micro Finance, à travers une déconcentration plus ou moins exhaustive et un niveau de dotation nettement plus important en ressources humaines, matérielles et logistiques. **La contrainte majeure à lever par rapport à ces structures porte sur la préservation de leur autonomie dans la**

gestion des ressources destinées aux actions de promotion des entreprises de femmes dans leur secteur.

3.4.3.2 Les organisations patronales

144. On distingue les organisations patronales « classiques » (CNES, CNP, UNACOIS), les chambres consulaires et les entités spécifiques aux femmes entrepreneures.

- **Les organisations patronales « classiques »** : Elles sont plus ou moins bien représentées au niveau des régions. En dépit des efforts remarquables qu'elles déploient, elles demeurent sous domination des hommes et n'intègrent pas suffisamment des approches sensibles au genre. Les problèmes actuels de l'EF leurs sont relativement favorables, en ce sens que le pouvoir économique reste entre les mains des hommes qui les dirigent. Mais, à moyen et long termes, elles courent des risques évidents face à une concurrence future induite par une économie ouverte qui implique des synergies nationales, fondées sur l'équité et l'égalité de genre. En outre, elles auront besoin des capacités de négociations des femmes entrepreneures dans le dialogue social. Ces organisations patronales, compte tenu leur ancienneté et le poids économique de certains de leurs membres, disposent d'une capacité de pression très élevée vis-à-vis de l'Etat et de certains acteurs dominants (bailleurs, banques, etc.). Si les organisations classiques ne seront pas assez motivées à améliorer la situation de l'EF, du fait du risque de perte de profit et de pouvoirs, elles seront intéressées par une alliance avec les entreprises féminines performantes pour faire face à la concurrence de produits importés, la conquête de nouveaux marchés et la promotion d'un climat de travail apaisé au sein des entités qui les composent. **Les contraintes des organisations patronales « classiques » sont** : (i) la méconnaissance des avantages à tirer d'une alliance avec les femmes entrepreneures ; (ii) la faiblesse de leurs capacités de réponses face aux exigences des marchés ; et (iii) le déficit des services offerts à leurs membres (notamment les EF) pour un meilleur épanouissement de leurs entreprises.

Les chambres consulaires (Chambre de Commerce de l'Industrie et de l'Agriculture et Chambre des Métiers) : elles sont structurées à l'échelle des régions administratives. Certaines disposent des antennes au niveau des départements. Elles sont également organisées en unions nationales (Union Nationale des Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture et Union Nationale des Chambres des Métiers). Elles constituent des entités plus génériques que les organisations patronales « classiques » qui en sont membres. Les chambres consulaires forment le cadre de concertation entre différentes familles d'acteurs de secteurs d'activité variables. Elles jouent également une fonction de relais entre l'Etat et le secteur privé tant formel que non structuré. Elles ne profitent pas de la faiblesse de l'entrepreneuriat féminin, car réduisant la visibilité de leur mission de promotion économique. Leur motivation, pour le succès de la stratégie ne fait l'objet d'aucun

3.4.3.4 Les Organisations internationales, régionales et sous régionales (OMC, UA, CEDEAO et UEMOA)

150. Les problèmes de développement de l'Entrepreneuriat féminin au Sénégal peuvent avoir un double effet sur les intérêts des organisations internationales. La compétitivité des entreprises de femmes voulue par la stratégie nationale peut réduire la part de marché des pays dominateurs au niveau du Sénégal, de la région Afrique voire au plan international. En même temps, ces organisations sont dépositaires d'enjeux de promotion des économies de pays faibles et devraient sous ce rapport être fortement motivées à soutenir la stratégie. Dans tous les cas, elles ne seront pas très motivées à participer à une stratégie nationale, si celle-ci va dans le sens de réduire l'efficacité des mécanismes et instruments qu'elles mettent en place dans le cadres des politiques communautaires, régionales et internationales. Elles disposent d'une forte capacité de lobbying pour la mobilisation de ressources financières, tout comme elles renferment une aptitude de pression, notamment avec des possibilités de sanctions pouvant nuire les intérêts du Sénégal sur la scène internationale. La principale contrainte relative à ces organisations pourrait porter sur **le déficit d'une discrimination positive en faveur des pays en situation de vulnérabilité dans l'application des mécanismes et instruments communautaires, régionaux et internationaux de développement économique**. Aussi, la stratégie nationale de développement de l'entrepreneuriat féminin, devra intégrer des dispositions d'articulation avec les instruments internationaux inversement bénéfiques.

3.4.3.5 Partenaires techniques et financiers

151. Ils sont nombreux au Sénégal et sont de deux catégories : coopérations bilatérales et multilatérales (parmi lesquelles, le système des nations unies, particulièrement le BIT se démarquent très nettement par la spécificité des initiatives mises en œuvre). Pour les PTF, les incidences des problèmes de développement de l'Entrepreneuriat Féminin se traduisent par la réduction de l'efficacité de leurs actions de soutien aux politiques publiques. Ils disposent de : (i) une bonne connaissance des politiques internationales et des situations nationales ; (ii) de ressources financières plus ou moins importantes ; (iii) de dispositifs techniques de haut niveau ; et (iv) d'une crédibilité auprès des organisations internationales, leur offrant une bonne capacité de persuasion. Ils seront particulièrement motivés par une politique pertinente et inscrite dans le sens de la croissance et de la réduction de la pauvreté. **Toutefois, il faudra lever les contraintes relatives à : i) manque d'harmonisation entre les interventions de certains PTF et ii) l'insuffisance de l'application des accords de Paris de 2005, relatives à l'alignement aux priorités des Etats.**

3.4.3.6 Institutions d'appui non étatiques

152. Fondations, Organisations de la Société Civile (OSC). La situation actuelle les affecte, en ce sens qu'elle ne permet pas une atteinte de leurs objectifs d'appui aux femmes

pour la création de richesses. Elles disposent d'une bonne connaissance du secteur et des acteurs (outils d'analyse et de décisions, différentes études) et d'une capacité forte de lobbying et de plaider auprès des organisations internationales, en faveur des pays démunis. Mais, elles ne sont pas souvent en phase avec les dynamiques étatiques de ces pays. Elles seront fortement motivées par une politique de promotion de l'Entrepreneuriat Féminin. **Mais, il sera nécessaire de lever les contraintes suivantes : (i) déficit de synergie avec les dispositifs étatiques, notamment ; (ii) faible participation à la formulation et la mise en œuvre des politiques de promotion de l'Entrepreneuriat Féminin au niveau national (notamment en s'appuyant sur leur savoir-faire, leur proximité avec les acteurs à la base)**

3.4.3.7 Banques et établissements financiers

153. Il s'agit de banques classiques, des Systèmes Financiers Décentralisés, des établissements d'assurance, etc. Les problèmes de développement de l'EF induisent pour les banques et établissements financiers un manque de confiance dans le secteur, réduisant ainsi l'offre de produits financiers pour les femmes entrepreneures. Les banques et établissements financiers disposent de ressources financières et peuvent favoriser la promotion de l'investissement privé dans le secteur. Par contre, ils n'offrent pas de produits spécifiques et adaptés aux besoins femmes. Ils seront particulièrement motivés pour la mise en œuvre d'une politique porteuse de valeur ajoutée nationale et de garantie quant à la sécurisation des crédits et autres produits financiers. **Les contraintes à lever portent sur : i) la rigidité des procédures d'accès au crédit et ii) la méconnaissance, de leur part, de l'Entrepreneuriat Féminin et de ses besoins spécifiques de services financiers.**

3.4.3.8 Les organisations de travailleurs

154. Il s'agit de différents syndicats et de confédérations ou centrales syndicales. Ces dynamiques sont relativement nombreuses au Sénégal, avec une faible concertation entre elles. Elles intègrent de plus en plus un positionnement fort des femmes dans leurs instances dirigeantes. Les organisations de travailleurs subissent des situations difficiles vis-à-vis des problèmes de développement de l'entrepreneuriat féminin : i) affaiblissement de leur institution ; ii) inefficacité de leur revendications sur les droits de leurs membres. Elles constituent un point d'appui fondamental pour la réussite de la Stratégie, du fait de leur capacité de pression sur les pouvoirs publics et sur le patronat. Cependant, les organisations de travailleurs ont besoin d'être suffisamment associées au processus de formulation et de mise en œuvre des politiques publiques, particulièrement en ce qui concerne la Stratégie de développement du secteur privé. Dans ce cadre, les efforts consentis ces dernières années, notamment à travers la mise en œuvre des études portant sur l'entrepreneuriat féminin devront être poursuivis et accrus.

doute. Leurs capacités politique, institutionnelle et associative seraient d'un apport consistant, notamment dans le développement de partenariats inter catégoriels. **Les contraintes à lever de ce point de vue repose pour l'essentiel sur : i) les asymétries entre leurs différents membres ; ii) le déficit de mécanismes de soutien aux membres les plus faibles.**

- **Les organisations patronales spécifiques de femmes entrepreneures** : il s'agit d'entité réunissant des femmes propriétaires d'entreprises qu'il convient de ne pas confondre avec des dynamiques associatives de femmes exerçant dans le militantisme genre (cette catégorie est à inscrire dans le groupe des ONG ou OCB). Les organisations patronales de femmes au sens propres sont peu nombreuses. Par rapport aux problèmes de développement de l'Entreprenariat Féminin, elles sont négativement affectées, en ce sens que leurs actions n'influent pas suffisamment sur l'augmentation des performances des entreprises de leurs membres. Leur crédibilité et la pertinence de leur existence s'en retrouvent hypothéquées. Sous ce rapport, les organisations patronales des femmes entrepreneures seront particulièrement motivées à contribuer au succès d'une stratégie nationale de développement. **Toutefois, leurs faiblesses relatives à des manques organisationnels et institutionnels constitueront des handicaps majeurs qui peuvent réduire leurs capacités à saisir les opportunités offertes par la stratégie.**

3.4.3.3 Les Organisations Communautaires de Base (OCB) de femmes

145. Cette catégorie d'acteurs est caractérisée par une diversité de forme d'organisation des dynamiques qui la composent. La plupart de celles-ci ne disposent pas d'un récépissé de reconnaissance juridique, compte tenu d'un manque de rigueur des personnes qui les portent, mais également du fait des facilités permises par le fléchissement de la juridiction associative qui de ce point de vue n'est pas très exigeante au Sénégal, dès lors que les montants qu'engagent leurs actions sont faibles et n'impliquent pas des fonds publics de l'Etat.

146. Toutefois, on rencontre des statuts de Groupement d'Intérêt Economique – GIE dont l'accès est moins contraignant tant du point de vue financier que des démarches administratives. Ainsi, le GIE ne traduit pas forcément une association à but lucratif comme son nom le laisse paraître.

147. Par ailleurs, malgré cette caractéristique hétérogène des OCB de femmes au niveau des communautés à la base, ainsi que la diversité de la forme de structuration et d'organisation des associations qui les composent, on peut, de par leur origine, déterminer deux catégories :

- **Les organisations « instrumentalisées »** : elles sont mises en place par des structures d'appui au développement (Programmes, Projets, ONG, Services Techniques, etc....) dans le but de satisfaire leurs propres objectifs et stratégies

d'intervention. Cette catégorie d'organisations est caractérisée par son manque d'ancrage local et de légitimité sociale. La durabilité des organisations qui la composent, en termes de performance opérationnelle et fonctionnelle est souvent circonscrite à celle des structures, projets ou programmes ayant induit leur création. Par contre, certaines organisations « instrumentalisées » peuvent s'émanciper de la main mise de leur promoteur et se centrer sur les problématiques essentielles de développement de la communauté d'origine. Elles deviennent alors, de véritables leviers endogènes de promotion d'activités pour le mieux être de la communauté. Dans tous les cas, les rudiments laissés par les interventions extérieures sur les structures et organisations des communautés, ont contribué, dans une large mesure, à rendre hétéroclite le paysage des OCB femmes.

- **Les organisations endogènes** : elles se créent de façon spontanée, sous le poids de situations d'existence difficiles, des exigences sociales, de croyances coutumières et/ou religieuses. Cette catégorie d'organisations émerge, fonctionne et se développe, la plupart du temps, sur la base de règles et logiques endogènes, ne traduisant pas forcément les critères des organismes d'appui au développement, mais très largement partagées et acceptées par la communauté. Elles sont ainsi très souvent écartées des programmes de développement qui considèrent les conditions locales inaptes, inefficaces, antidémocratiques, irrespectueuses des règles et procédures de genre, etc. Ou alors, elles sont transformées par des procédés et approches pour les rendre éligibles aux projets, processus de transformation qui leur enlèvent en générale leur valeur endogène ou crée les conditions de leur déstabilisation sociale. En général, les incidences se traduisent en conflits de compétence entre anciens et nouveaux dépositaires d'enjeux, conduisant à un éclatement des organisations.

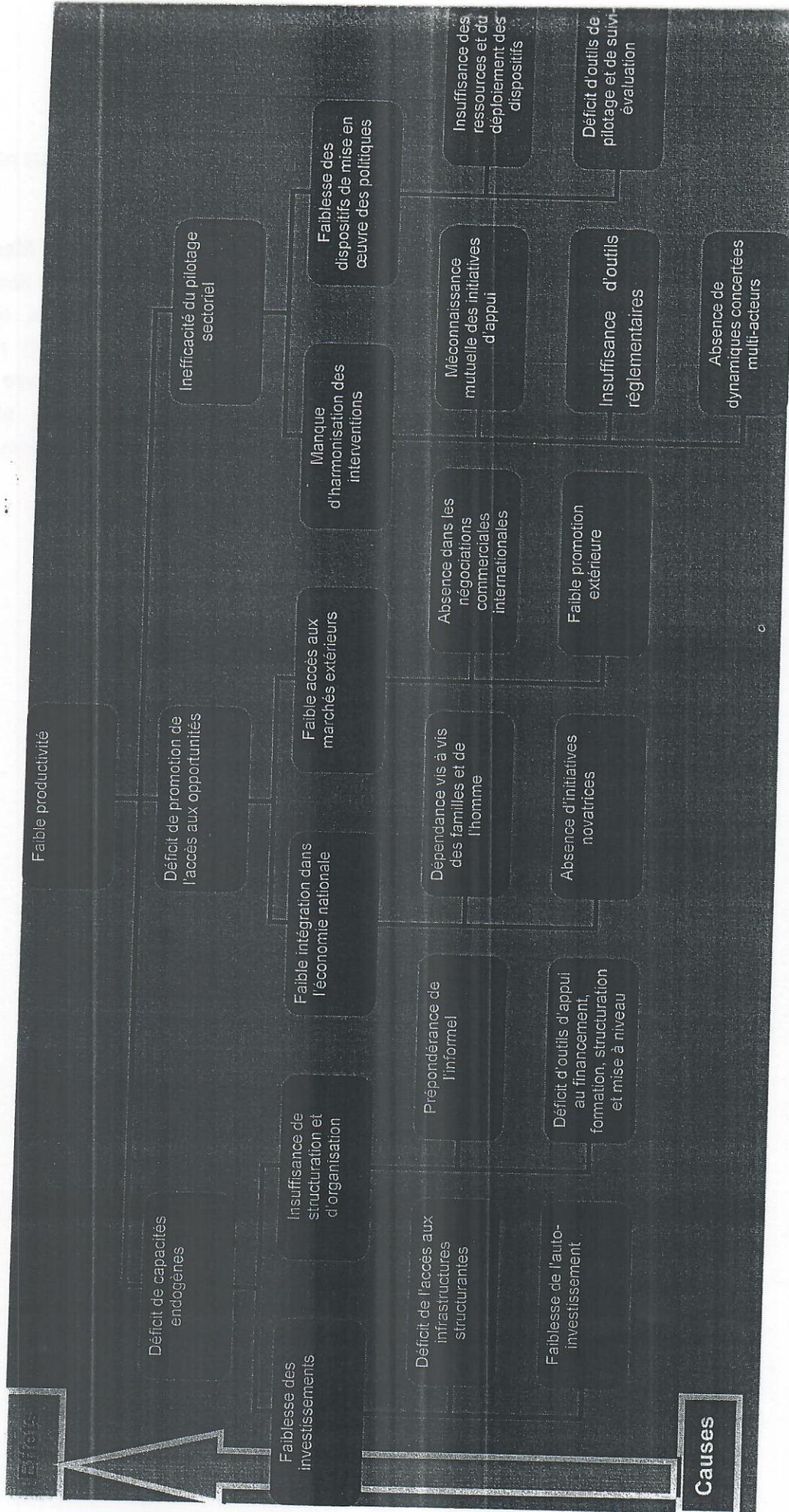
148. Dans les deux cas, les OCB femmes conduisent, dans plusieurs domaines, des actions ayant un rapport direct avec le développement de l'Entrepreneuriat Féminin. Mais compte tenu des caractéristiques ici abordées, la conduite de ces actions, quand bien même elles agiraient de façon directe ou indirecte sur l'ensemble de la communauté, se fait de manière cloisonnée. On peut ainsi observer une démultiplication d'une même activité au sein d'une même communauté, sans résultats satisfaisants. Par ailleurs, ce cloisonnement favorise la discrimination et l'exclusion dans la répartition et l'exploitation des ressources, les plus vulnérables étant les plus défavorisés.

149. Les problèmes de développement de l'Entrepreneuriat Féminin ont un effet singulièrement négatif sur ces OCB et les femmes qui les composent. Si grand puisse être leur motivation à contribuer au succès de la stratégie, les OCB risquent de ne pas profiter assez des opportunités qui en seront offerte, si des solutions appropriées ne sont pas apportées aux insuffisances acerbées, relatives à leur caractère informel et à leurs tares organisationnelles.

insuffisance de soutien aux initiatives de Conquête de marchés internationaux par les femmes entrepreneures) ;

Déficit du système de pilotage sectoriel de l'EF sous-tendu par: *i) Manque d'harmonisation des interventions d'appui à l'entrepreneuriat féminin* (Méconnaissance mutuelle des initiatives d'appui aux EF, Insuffisance de la réglementation, Absence de dynamiques concertées intersectorielles et multi-acteurs) ; *ii) faiblesse des capacités des dispositifs de mise en œuvre des politiques publiques d'Entrepreneuriat Féminin* (déficit d'équipement et de logistiques ; concentration des dispositifs à Dakar et manque de ressources humaines ; déficit d'outils d'absence d'un système de suivi évaluation).

Figure 2 : Arbre à problèmes de l'Entreprenariat Féminin



3.4.3.9 Synthèse sur l'analyse des parties prenantes

155. Elle démontre que les catégories d'acteurs concernés par la promotion de l'Entreprenariat Féminin sont nombreuses. Leur niveau d'organisation et leurs capacités sont variables. Ils subissent de manière différenciée les problèmes de développement de l'Entreprenariat Féminin. Ce qui se traduira par des engagements et des degrés de motivation asymétriques dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie. De fait, la Stratégie devra intégrer la prise en compte différenciée des intérêts de ces catégories d'acteurs pour maximiser ses chances de succès. Il s'agira de lever des contraintes spécifiques à chacune d'entre elles, mais essentiellement liées aux limites de leurs capacités et à un manque de concertation inter-acteurs.

3.4.4 Synthèse du diagnostic

156. L'évaluation de l'entrepreneuriat féminin a permis de déterminer qu'au Sénégal, les autorités sectorielles ont bien cerné le contenu, à travers une définition claire des contenus des différents concepts. Ces définitions permettent de mieux centrer le diagnostic et orienter les actions de développement. Au-delà de la précision des concepts, le diagnostic a permis, dans un premier temps, d'observer que les données statistiques font défaut pour une meilleure caractérisation du secteur. Pour autant, les données existantes permettent de noter que le profil des entreprises de femmes est variable selon, le milieu. Dans le monde rural, il se dégage que l'initiative économique des femmes est centrée sur le secteur primaire et que son statut reste affilié à celui de l'exploitation familiale dont l'homme assure la fonction de chef et pour l'appui de laquelle, les stratégies demeurent fortement déficitaires, n'intégrant pas assez ou pas du tout leur dimension systémique. Tandis qu'en milieu urbain, elles sont plus indépendantes et plus ouvertes en ce qui concerne les secteurs touchés. En effet, les femmes entreprennent de manière plus ou moins indépendante des hommes et leurs initiatives couvrent à la fois les secteurs du secondaire (artisanat et industrie), du tertiaire (commerce et services) et dans une moindre mesure du primaire (notamment en ce qui concerne le maraichage et l'aviculture périurbains). Ensuite, le diagnostic de l'entrepreneuriat féminin relève des problèmes réels de développement internes aux entreprises de femmes, les fragilisant face aux contraintes et menaces du secteur tout en ne leur permettant pas de saisir les opportunités de développement qui leur sont offertes par l'environnement des affaires.

157. Globalement, le développement de l'entrepreneuriat est tout d'abord gangrené par les problèmes endogènes aux entreprises des femmes qui se traduisent par une faiblesse de leurs capacités sur plusieurs points de vue. Les unités de production de biens et services initiées et gérées par les femmes sont assises sur une base très faible. Elles ne sont pas sous-tendues par une absence d'infrastructures structurantes de qualité, alors que leur structure propre est caractérisée par un déficit d'investissement et d'équipements adéquats. Il s'y ajoute deux autres problèmes non moins importants : i) un manque de capacités d'approvisionnement et de gestion de stocks de matières premières et ii) une précarité de

l'accès aux marchés. Ces trois problèmes, dont les causes ont été déterminées de manière plus ou moins exhaustive, entretiennent des liens forts qui exacerbent leurs effets négatifs sur le développement global du secteur. Par ailleurs, leur disparité, entre milieu rural et milieu urbain et entre les différents secteurs, rend plus complexes la mise en œuvre de solutions efficaces.

158. Le diagnostic fait ressortir que l'environnement de l'entrepreneuriat féminin est caractérisé par des désavantages relativement forts. Ces contraintes se situent à la fois au niveau des dispositifs spécifiques et ceux sectoriels de soutien à l'entrepreneuriat féminin. Les stratégies nationales sectorielles ou multisectorielles continuent à souffrir d'un manque déconcertant dans la mobilisation et l'exécution de ressources financières, réduisant la portée de leurs actions, alors que leur stratégie faiblement sensible au genre creuse les disparités entre hommes et femmes. Quant, à l'étude de l'environnement externe, il dévoile des risques tant au plan national qu'international. Le cloisonnement des stratégies des différents acteurs nationaux et les défaveurs inhérentes aux limites des politiques internationales de coopérations pour le développement laissent entrevoir des écueils qui pourraient réduire l'efficacité de toute stratégie de promotion de l'Entrepreneuriat Féminin. Il s'y ajoute que les pesanteurs socioculturelles et le dirigisme de certaines approches de développement demeurent des contraintes de premier plan.

159. Au total, si les entreprises de femmes sont marquées par des problèmes de développement qui leurs sont propres, réduisant leur productivité, force est de reconnaître que leur environnement ne favorise pas encore des conditions appropriées susceptibles de leur apporter des solutions efficaces et durables.

160. Sous le rapport de ce diagnostic, trois problématiques majeures, intégrant problèmes de développement et contraintes environnementales peuvent être retenues :

- **Déficit des capacités endogènes des entreprises de femmes, consécutif à :** i) le manque d'investissements pour Entreprises de Femmes (Accès difficile au foncier aménagé tant en milieu rural qu'urbain, faiblesse de l'auto-investissement) ; ii) Déficit de structuration et d'organisation (Prépondérance de l'informel, Carence de Formation à l'initiative entrepreneuriale et au développement de l'entreprise, Déficit d'accès au financement, Manque d'outils de mise à niveau : pour la Normalisation, le Management qualité et la démarche de Certification) ;

- **Faiblesse de la promotion de l'accès des entreprises de femmes aux opportunités d'affaires, induite par :** i) une insuffisance de l'intégration des Entrepreneuriat Féminin dans le tissu économique national (Dépendance vis-à-vis de la famille et de l'homme, Absence d'initiatives novatrices en matière de Promotion d'Entrepreneuriat Féminin) ; ii) Faiblesse de l'accès aux Marchés Internationaux (faible implication des femmes dans les négociations commerciales internationales et

4 Orientations de Développement de l'entrepreneuriat féminin

4.1 Enjeux et défis de l'Entrepreneuriat Féminin

161. Le diagnostic de l'entrepreneuriat féminin révèle des maux inhérents à l'entreprise de femme elle-même, d'une part et des contraintes relatives à son environnement tant interne qu'externe, d'autre part. Sous le regard d'une analyse croisée de ce diagnostic, les enjeux de la stratégie nationale de développement de l'entrepreneuriat féminin sont :

- La contribution de l'entrepreneuriat féminin au développement économique national ;
- La maximisation des opportunités offertes par les différents mécanismes étatiques ou non de soutien à l'entrepreneuriat féminin ;
- La consolidation du rôle central de la femme dans le processus de développement de la société sénégalaise.

162. Ces trois enjeux sous-tendent des défis à relever dans un moyen et long terme, mais dont les fondements devraient être réalisés dans un court terme :

- Renforcement des capacités de compétitivité de l'entreprise féminine ;
- Ouverture des entreprises féminines aux opportunités d'affaires ;
- Efficacité du pilotage sectoriel de l'Entrepreneuriat Féminin.

4.2 Vision et objectifs stratégiques

163. La vision de la Stratégie de développement de l'Entrepreneuriat Féminin est : « Un Sénégal où les femmes entrepreneures ou celles souhaitant le devenir, tant en milieu rural qu'urbain, **créent, gèrent et développent** des entreprises selon les normes internationales dans les créneaux porteurs de l'économie nationale et africaine *en tenant compte des objectifs du NEPAD* et dont la contribution est ressentie significativement dans la création d'emplois, la formation du PIB et la réductions des vulnérabilités ».

164. Cette vision se fonde sur une philosophie qui intègre d'abord la prise en compte des disparités entre le milieu urbain et le milieu rural. Elle implique ainsi une combinaison des approches scientifiques et techniques et des logiques internes à chaque niveau pour réduire les écarts entre ce que la stratégie offre et les besoins endogènes des femmes entrepreneures.

165. Dans un second temps, la philosophie qui sous-tend la vision de développement de l'entrepreneuriat féminin se fonde sur le fait que les initiatives économiques des femmes sont à des niveaux d'éclosion ou de développement variables. C'est en ce sens qu'elle considère de façon dissociée les femmes entrepreneures et celles susceptibles de le devenir.

166. Ensuite, elle s'inscrit dans une dynamique de progrès, en se fondant sur l'ajustement aux évolutions particulièrement dynamiques de l'économie tant nationale que mondiale.

L'investissement dans des créneaux porteurs, en tenant compte des standards internationaux traduit très clairement ce fondement.

167. Enfin, la philosophie de la vision du développement de l'entrepreneuriat féminin se veut porteuse d'une visibilité de la participation économique des femmes au développement national. C'est en ce sens qu'elle intègre des indicateurs mesurables par la détermination de la part contributive de l'entrepreneuriat féminin, respectivement dans la création d'emplois, la formation du PIB et la réduction des vulnérabilités.

168. En s'appuyant sur cette vision globale et inclusive, les politiques à mettre en œuvre d'ici 2025 auront pour objectifs généraux, i) augmenter de 50% la contribution de l'entrepreneuriat féminin à la formation du PIB et ii) contribuer au renforcement de la position des femmes dans le développement de la société sénégalaise. Ces objectifs généraux soutiennent plusieurs objectifs stratégiques centrés autour i) du renforcement des capacités endogènes des entreprises de femmes, ii) de la promotion de l'accès aux opportunités d'affaires pour les femmes entrepreneures et iii) de l'harmonisation des dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat féminin.

169. Dans le cadre du renforcement des capacités endogènes de l'entrepreneuriat féminin, deux objectifs stratégiques seront poursuivis : i) renforcer la base productive des entreprises de femmes et ii) favoriser la création d'entreprises formelles par les femmes ; et iii) augmenter les capacités de compétitivité des entreprises de femmes. La conjugaison de ces trois (3) objectifs constitue une réponse appropriée aux problèmes de l'obsolescence de la base productive, de l'insuffisance des capacités d'approvisionnement et de gestion de stocks de matières premières et de précarité de l'accès aux marchés.

170. En ce qui concerne la promotion de l'accès aux opportunités d'affaires, deux objectifs stratégiques sont également retenus : i) Renforcer l'intégration des Entrepreneuriat Féminin dans le tissu économique national et ii) Accroître la part des Entrepreneuriat Féminin sur les Marchés Internationaux. Ces OS apporteront des solutions aux contraintes relatives à l'environnement des affaires de l'entrepreneuriat féminin.

171. Enfin, en vue d'un meilleur pilotage sectoriel, l'Etat poursuivra deux objectifs : i) harmoniser les interventions d'appui à l'entrepreneuriat féminin et ii) augmenter les capacités des dispositifs de mise en œuvre de la stratégie.

172. Ces deux objectifs stratégiques chercheront à développer la synergie des interventions des différentes catégories d'acteurs, afin de favoriser une utilisation efficiente des ressources mobilisées et une efficacité plus accrue des politiques de développement de l'Entrepreneuriat Féminin.

173. De manière plus précise, les résultats attendus¹⁰ de ces objectifs devraient se traduire par un accroissement de x% du taux global de productivité des entreprises de femmes, à travers une hausse de x% taux d'investissement et un renforcement de capacités managériales d'au moins 25% de leur nombre.

174. Ensuite, au bout des cinq prochaines années, la stratégie devrait permettre de réduire d'au moins 50% le temps d'approvisionnement. Ce qui passera par la mise en place d'au moins une centrale d'achat dans chacune des 13 régions de l'intérieur du pays et d'au moins 5 centrales d'achat dans la région de Dakar.

175. Enfin, à l'horizon 2025, il est attendu une augmentation 50% de leur valeur ajoutée de l'entrepreneuriat féminin sur l'économie nationale, sous-tendue par une élévation moyenne de x% du chiffre d'affaires, avec une amélioration de x% de la part de marché des entreprises de femmes. Cette évolution sera variable selon les secteurs, dans la mesure où les opportunités ne sont pas partout identiques.

1.

¹⁰ Les autorités peuvent fixer les objectifs chiffrés sur la base de leurs ambitions. Cependant, il est important de déterminer la situation de référence qui se trouve être insuffisamment illustrée de nos jours

4.3 Stratégie de développement de l'entrepreneuriat féminin

4.3.1 Axe 1 : Développement des capacités endogènes des entreprises féminines

176. La promotion de l'entrepreneuriat féminin doit s'appuyer sur une structure de production solide et capable d'offrir durablement des biens et services de qualité. Or la base productive est en souffrance et les nombreux savoirs et savoir-faire des femmes entrepreneures manquent de structure et d'organisation, ne permettant pas d'en tirer le maximum de profit ni pour leurs bien-être ni pour l'économie nationale de manière générale. Il s'agira dans le cadre de cet objectif de sécuriser la base productive de l'entrepreneuriat féminin. Ce qui passera par la combinaison de l'amélioration de l'accès des femmes entrepreneures aux investissements structurants et le développement de l'apport du secteur privé, d'une part et le renforcement des capacités d'auto-investissement des femmes entrepreneures, d'autre part.

177. Dans le cas des investissements structurants, il s'agira de renforcer et d'orienter les aménagements programmés dans les différents secteurs par l'édification de grands sites dédiés aux entreprises des femmes, particulièrement dans les secteurs du développement agro-sylvo-pastoral, de l'industrie, de l'artisanat, du commerce et du Tourisme. Ces grands sites dédiés auront un double intérêt. Dans un premier temps, ils permettront de décongestionner de manière décisive les villes par la délocalisation des installations anarchiques et inappropriées des entreprises de femmes (incompatibilité entre leurs activités et celles des autres, engorgement de la circulation des personnes et des véhicules). Dans un second temps, les sites dédiés abriteront un ensemble d'unités de production de capacités et de moyens différents, pour ainsi favoriser les échanges de tout point de vue (partage de compétences, mutualisation d'équipements, etc.). Par ailleurs, il convient de souligner que le regroupement des entreprises de femmes au sein des sites dédiés facilitera une meilleure intervention des acteurs d'appui et une visibilité plus accrue de leurs résultats. L'installation des sites dédiés intègre également la création en leur sein de dispositifs de formation et de perfectionnement structurés et organisés.

178. En ce qui concerne le renforcement des capacités des femmes entrepreneures, l'Etat retient une double action : i) la formation et le perfectionnement continu et ii) l'appui à l'organisation professionnelle. Dans les deux cas, des mesures seront prises pour bonifier fortement le processus d'accès à des intrants, financements et équipements adaptés. Pour se faire, la réglementation sera sensiblement améliorée, notamment en ce qui concerne le statut de la femme entrepreneure, les normes des entreprises de femmes et la qualité des biens et services fournis.

179. Par ailleurs, des mesures de facilités pour un accès durable à des matières premières de qualités sont nécessaires pour asseoir des possibilités plus accrues et conforter la productivité. Ainsi, sur la période des actions seront entreprises pour impulser l'organisation des femmes dans la gestion des prévisions et des stocks de matières premières. Cette appui sera centré à la fois sur le renforcement des capacités individuelles

et le renforcement institutionnel et le développement organisationnel des dynamiques de femmes entrepreneures. Dans le deuxième cas, il s'agira de promouvoir au sein des organisations patronales des missions de services à leurs membres, en plus de celles revendicatrices et de défense des intérêts.

180. Les dispositions actuelles de commercialisation des biens et services des entreprises de femmes sont dérisoires et causent des pertes importantes (notamment en milieu rural) et une sous valorisation du travail de la femme. Les marchés sont peu structurés, en même temps l'exportation pourtant très opportune n'est pas suffisamment exploitée. Les actions à mettre en œuvre dans le cadre du développement d'un système de commercialisation favorable des produits des entreprises de femmes, permettront d'agir sur des leviers précis : (i) la promotion d'une approche filière et chaînes de valeurs, en s'appuyant sur des mesures fortes d'assainissement des circuits de distribution ; (ii) la maîtrise de l'information sur les marchés tant au niveau national qu'international (mise en place d'un système de collecte, de traitement et de diffusion de l'information) ; (iii) la conception et la mise en œuvre d'un dispositif de prospection et de promotion commerciale des produits en s'appuyant sur des outils pertinents. De manière globale, ces mesures seront clairement définies et leur processus de mise en œuvre élaboré, à travers une étude approfondie de diagnostic et d'orientation de la commercialisation des produits des entreprises de femmes.

181. La stratégie globale de mise en œuvre de cet axe, repose sur la mise en œuvre de sept (7) programmes stratégiques : i) Accroissement de l'accès aux Infrastructures structurantes pour Entreprises de Femmes ; ii) Renforcement des investissements et des équipements des unités de production des entreprises de femmes ; iii) impulsion de l'esprit d'entreprise ; iv) augmentation du niveau de formation ; v) Restructuration des Entrepreneuriat Féminin ; et vi) promotion de l'accès durable au financement ; et vii) Mise à niveau des Entrepreneuriat Féminin. La mise en œuvre de ces différents programmes s'appuiera sur la réalisation d'un répertoire des femmes entrepreneures, ce qui impliquera un recensement exhaustif des entreprises de femmes et une caractérisation plus précise des problèmes relevés dans le diagnostic ci-dessus. Elle impliquera une synergie entre le département en charge de l'entrepreneuriat féminin, les différents ministères sectoriels et les autres acteurs, à travers des contrats ou protocoles de partenariat basé sur des résultats à atteindre.

182. **Différents outils devront être promus dans ce sens** : ceux-ci ne sont pas exclusifs :

- **Répertoire des entreprises féminines** : il s'agit de rassembler l'ensemble des études économiques réalisées sur l'entrepreneuriat féminin dans un seul lieu en fichiers électroniques et en documents durs. Ce lieu doit être la Direction de l'Entrepreneuriat Féminin. Mais l'élaboration du répertoire impliquera une action en partenariat avec différentes structures : i) les mécanismes de promotion de la femme entrepreneure (FNPEF, PCF, FIMF, etc.) ; ii) Ministères sectoriels ; iii) organisations de femmes entrepreneures ; iv) ONG intervenant dans l'entrepreneuriat féminin ; et v) partenaires techniques et financiers. Ce répertoire n'est pas un simple décompte des entreprises de femmes, mais une étude référentielle qui permettra de créer la

situation de départ qui servira de base à l'analyse des progrès induits par la mise en œuvre de la stratégie.

- **Le Plan de Développement de l'Entreprise Féminine (PDEF)** : il s'agit d'un complément indispensable au Guide de la femme entrepreneure qui devra lui-même être ajusté aux réalités des entreprises de femmes au Sénégal. Le PDEF permettra aux différents intervenants, mais également aux femmes entrepreneures de disposer d'un outil pertinent de promotion de l'entreprise de la femme et de satisfaire ainsi à un besoin réel d'une meilleure prévisibilité de ce point de vue. Pour le département en charge de l'Entrepreneuriat Féminin, il permettra une approche articulée pour l'ensemble des secteurs.
- **Un plan de restructuration** : Mise en œuvre d'un ensemble de mesures relatives à :
i) l'investissement structurant (foncier aménagé) ; ii) formalisation (statuts juridiques, règlement intérieur et manuels de procédures ; iii) l'infrastructure de production (investissements et équipements) ; iv) renforcement des compétences de l'entreprise (initiation à l'entrepreneuriat, accès au statut juridique, organisation, formation du personnel y compris alphabétisation, accès au financement,).
- **Un Plan de Mise à niveau des entreprises féminines** : La Mise à niveau est un outil qui consiste à élever le degré de performance des entreprises pour leur permettre d'atteindre les standards et exigences requis en matière de compétitivité dans le cadre d'une concurrence exacerbée, tant au niveau des marchés intérieurs qu'au niveau des marchés extérieurs. La mise à niveau intégrera aussi la recherche de solutions appropriées pour encourager : (i) l'innovation, à travers un système adapté de veille technologique au profit des entreprises de femmes ; (ii) le renforcement de la promotion de la normalisation et de la culture de la qualité dans les entreprises artisanales et industrielles ; et (iv) les échanges d'expériences en matière de Management de la Qualité entre entreprises de toutes les tailles.

4.3.2 Axe 2 : Promotion de l'accès aux opportunités d'affaires pour l'EF

183. Cet axe sera centré sur l'Animation économique qui constitue un des manques réduisant la diffusion de l'information auprès des femmes. Mais également la promotion de l'accès à des opportunités implique la promotion de modèles innovants d'entreprises qui prennent en compte les exigences de développement des filières de production, de transformations et de commercialisation. Ce qui permettra une meilleure intégration des femmes dans l'économie nationale tout en favorisant la conquête de marchés extérieurs

4.3.2.1 Animation économique

184. Elle repose sur la promotion d'outils pertinents qui informent sur les opportunités, mais également sur les dynamiques d'entreprises de femmes et leurs potentiels de développement.

185. **Base de données sur l'entrepreneuriat féminin** : Malgré les différentes études réalisées, il a été impossible dans le cadre de la formulation de la présente Stratégie, d'avoir des données de statistiques renseignant de façon précises sur l'entrepreneuriat féminin. Pourtant de telles données sont indispensables pour affiner la connaissance des initiatives économiques des femmes et orienter les investissements tant publics que privés. Cette base de données qui existe déjà devra être mieux structurée et paramétrée de façon à mieux cerner l'existant et renseigner les progrès en matière d'EF. Elle s'appuiera sur l'étude à réaliser dans le cadre du répertoire (voir plus haut).

186. **La carte des opportunités économiques pour la femme** : cet outil sera destiné à la sensibilisation et à l'incitation à l'entrepreneuriat. Il s'agit d'un descriptif des possibilités offertes aux femmes pour développer des activités économiques au sein de leur terroir. Ce descriptif doit illustrer de façon précise le potentiel exploitable des différents secteurs économiques et les facilités offertes, tant du point de vue des appuis à la création d'entreprise que du financement (mécanismes étatiques tel que l'APIX SA et non étatiques tels que les initiatives des différents bailleurs de fonds, mais également les services financiers offerts par les banques classiques et les SFD).

187. **Les fora économiques régionaux** il s'agit de favoriser le croisement entre l'offre et la demande de promotion d'entreprises de femmes et non d'une simple action de sensibilisation. Le forum est ici un cadre de rencontre entre les structures d'appui à la création et à la promotion d'Entrepreneuriat Féminin et les femmes porteuses d'initiatives entrepreneuriales. Ces fora devront être préparés par différentes activités menées auprès des ministères sectoriels, des collectivités locales, des bailleurs et des structures d'appui telles que les ONG. Ils pourront se tenir tous les trois mois dans chacune des régions du Sénégal. A la suite de chaque forum, un nombre pertinent de projets (jugés les meilleurs) sera sélectionné et réalisé dans le cadre d'un Partenariat Public/Privé (PPP).

1.3.2.2 Des modèles d'entreprises innovantes

188. Un regard croisé entre entrepreneuriat féminin et systèmes nationaux de production, permet de noter une fonction forte de la femme dans la création de débouchés (commercialisation, transformation, etc.), d'une part et un rapport très peu structuré entre dynamiques rurales et celles urbaines. Sous ce rapport, la Stratégie se propose de promouvoir deux modèles complémentaires :

EFSEP (Entreprises Femmes et Services pour la Production) : il s'agira de soutenir les femmes porteuses d'initiatives à créer ou participer à la création d'entreprises formelles qui assurent des services appropriés pour la commercialisation des productions nationales. L'EFSEP peut être une entreprise dont le capital est entièrement ou majoritairement détenu par des femmes. Le concept devra être mieux développé et maîtrisé. Dans tous les cas, il permettra d'apporter des réponses au déficit constaté dans l'appui à l'exploitation familiale, en ce sens qu'il offre aux chefs d'exploitation et à leur épouse un même cadre d'intérêt à travers l'EFSEP.

EFVIC (Entreprises de Femmes entre Villes et Campagnes) : il s'agit ici de promouvoir et structurer le rapport entre les femmes rurales et leurs homologues urbains. L'EFVIC est un modèle d'entreprise commerciale au sein de laquelle le capital est partagé entre femmes rurales et urbaines. Il constitue une réponse aux difficultés de commercialisation des produits des femmes en milieu rural (plusieurs initiatives de transformation de produits agricoles se sont arrêtées du fait d'un manque de débouchés et des faibles capacités des femmes rurales à saisir les opportunités en villes). L'EFVIC pourrait constituer le point de rencontre entre l'EFSEP et les femmes investisseuses en milieu urbain. Le concept d'EFVIC fera également l'objet d'un contenu plus précis.

4.3.3 Axe 3 : Amélioration de l'Efficacité du Pilotage de l'Entrepreneuriat Féminin

189. Le déficit de partage et de concertation dans la mise en œuvre des politiques et actions d'appui à l'entrepreneuriat féminin constitue une contrainte majeure. Elle ne favorise pas une efficacité dans l'utilisation des ressources et réduit la transparence des interventions. Il s'agira de renforcer des synergies entre les structures d'appui/Conseil étatiques et non étatiques. L'harmonisation se fondera sur le présent document de stratégie, pour proposer à l'ensemble des acteurs des contrats de contribution fondés sur des résultats. Ce qui impliquera une meilleure connaissance de la part de l'ensemble des parties prenantes des orientations retenues, des mécanismes d'opérationnalisation. Mais également, il faudra promouvoir des espaces de concertation leur permettant de participer au suivi évaluation de la stratégie. Enfin, la réglementation sera renforcée pour à la fois assainir le secteur et attirer l'investissement en faveur des femmes entrepreneures. L'objectif poursuivi permettra également d'entretenir une synergie entre les deux premiers axes et favoriser un meilleur partage des responsabilités entre acteurs vers les progrès.

190. De manière plus opérationnelle, la réalisation de cet objectif, impliquera un recensement de l'ensemble des acteurs porteurs d'initiatives de soutien à l'entrepreneuriat féminin. Des supports existent pour faciliter ce travail : i) les programmes d'investissement des ONG centralisés auprès de la Direction du Développement Communautaire ; ii) les Documents de stratégies sectorielles (LPS, CDSMT, etc.) et les programmes déroulés directement par les bailleurs qui peuvent être identifiés soit en se rapprochant directement de leurs services soit en consultant les conventions de financement du Ministère de l'Economie et des Finances. Le recensement permettra en outre de capitaliser sur les bonnes pratiques qui pourront par la suite être modélisé (démultiplication).

191. Dans un second temps ce troisième axe permettra de réparer une injustice vis-à-vis des services du MEFMF et autres dispositifs dont la tâche de mise en œuvre de la politique de promotion de l'EF est largement disproportionnée par rapport aux moyens qui sont mis à leur disposition. Le renforcement portera à la fois sur les moyens matériels et logistiques, la dotation en ressources humaines, la promotion d'outils de pilotage et de suivi tel qu'un système d'information automatisé. Par ailleurs, il visera le déploiement de la Direction de l'Entrepreneuriat Féminin, à travers la création de sept (7) Pôles d'Appui à l'Entrepreneuriat Féminin (PAEF). Ceux-ci seront articulés aux six (6) grandes zones éco-géographiques ou

4.4 Système de mise en œuvre

4.4.1 Principes directeurs de la mise en œuvre

192. Ils sont calqués sur ceux sur lesquels se fonde le processus de formulation et de mise en œuvre du DSRP_2 et dont la substance a guidé l'élaboration de la présente stratégie : la proximité, le faire-faire, la transparence, la participation, la célérité, la subsidiarité, la complémentarité et la synergie.

- en vertu du principe de **proximité**, les lieux de décision concernant la mise en œuvre des interventions relatives à la Stratégie doivent être le plus proche possible des bénéficiaires et de leur lieu de résidence en vue d'assurer un meilleur ciblage des interventions ;
- en vertu du principe du **faire-faire**, le Ministère de l'entrepreneuriat féminin reconnaît que la mise en œuvre de la Stratégie n'est pas l'affaire seulement de ses dispositifs interne et des autres services de l'administration, mais également celle des collectivités locales, des acteurs de la société civile et du secteur privé ;
- en vertu du principe de **transparence**, il conviendra de mettre en place aux différents niveaux d'intervention, une série de mécanismes garantissant la visibilité et le contrôle, de façon à établir l'équilibre entre responsabilité et autonomie;
- en vertu du principe de **participation**, les bénéficiaires des projets et programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin (les femmes entrepreneures) doivent être associés à toute décision les concernant personnellement ;
- en vertu du principe d'**équité**, il convient de garantir l'égalité de droits et de responsabilités dans l'implication des différentes parties prenantes en prenant en compte les différences de genre, les inégalités sociales ainsi que les spécificités régionales et locales dans le pilotage et l'exécution de la Stratégie et dans les différents domaines d'activités de promotion de l'entreprise de la femmes ;
- en vertu du principe de **célérité**, il conviendra d'adopter des procédures qui assurent à la fois la rapidité et la transparence dans les décaissements, la passation et l'exécution des marchés ;
- en vertu du principe de la **subsidiarité**, la mise en œuvre sera organisée en responsabilisant les acteurs intervenant aux différentes échelles administratives du niveau local au niveau national en fonction des avantages comparatifs en termes d'efficacité, de ciblage, d'économie d'échelles, etc.
- en vertu du principe de **complémentarité et de synergie**, la stratégie doit viser la combinaison efficiente des moyens et des ressources en vue d'optimiser les résultats.

4.4.2 Dispositif institutionnel de mise en œuvre

193. Il s'agit ici de décliner la structure du cadre de Mise en œuvre de la Stratégie ainsi que les différentes instances qui la composent et leurs responsabilités. Cependant, la définition du dispositif de mise en œuvre ne doit pas se confondre avec un partage de rôles et de responsabilités entre catégories d'acteurs. Le dispositif institutionnel est une composition d'instances multi-acteurs, permettant une orientation et suivi-évaluation concerté de la Stratégie. Les rôles et responsabilités individuels des acteurs sont définis dans le document Plan d'action prioritaire.

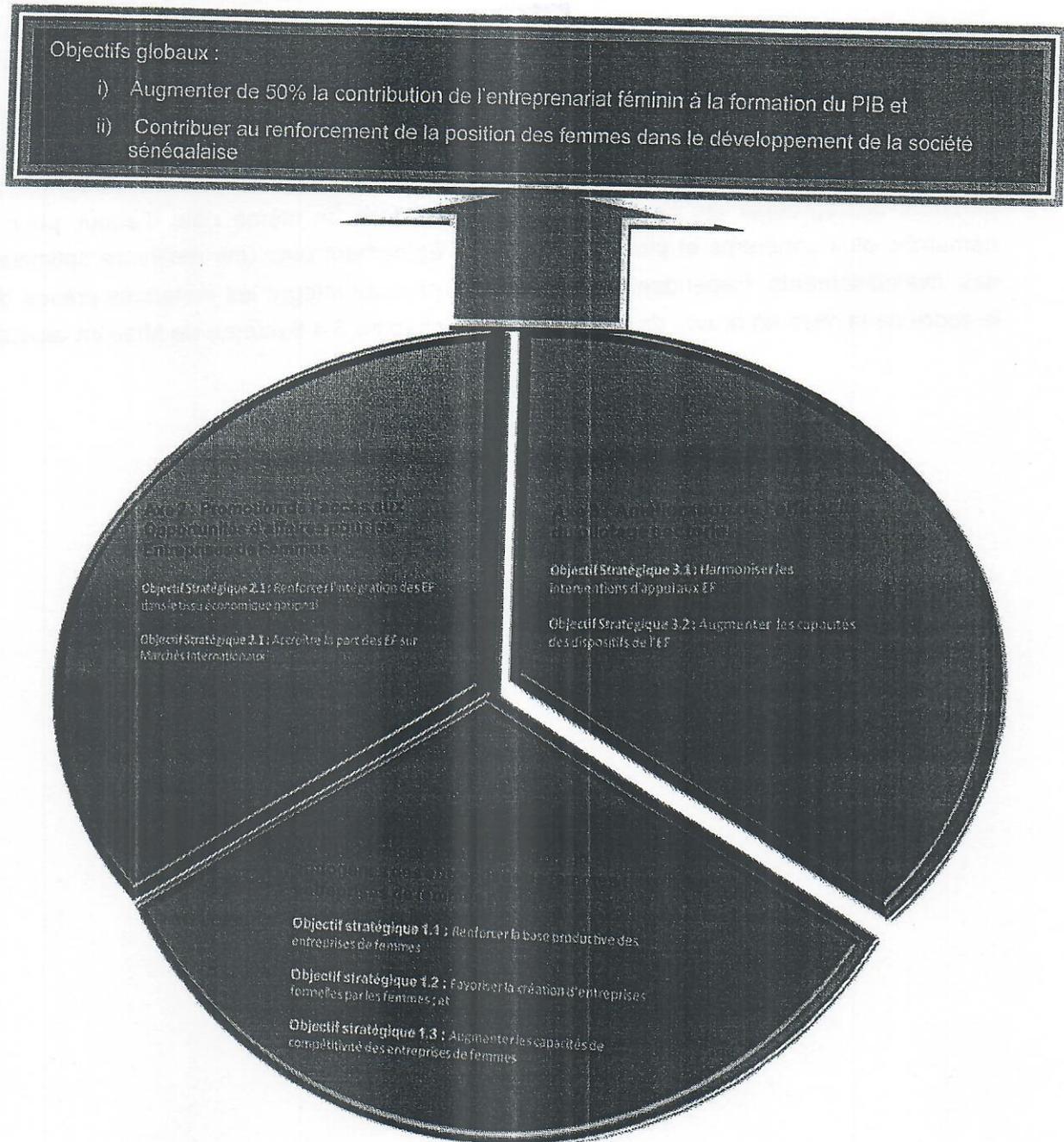
Conseil National d'Orientation de l'Entrepreneuriat Féminin (CNOEF) : Présidé par Le Président de la République ou par Le Premier Ministre. Il est composé de : i) l'ensemble des Ministères techniques dépositaires de politiques de création de richesses ; ii) de trois (3) représentants de la commission des Acteurs Non Etatiques (ANE) qui pourrait être la plateforme des ANE'(Organisations Patronales, Syndicats et Organisations de la Société Civile), créée dans le cadre de la mise en œuvre des Accords de Cotonou avec l'UE ; iii) de trois (3) représentants de l'Association des élus locaux ; et iv) de trois (3) représentants de la Commission des PTF pour l'Entrepreneuriat Féminin. Le rôle du CNOEF est d'orienter les actions à mettre en œuvre dans le cadre de la stratégie et d'en valider les résultats. Il se réunit deux (2) fois par an (tous les six (2) mois). Le Secrétariat du CNOEF est assuré par le Ministère de l'Entrepreneuriat Féminin.

Comité Technique de Coordination (CTC) : il coordonne l'ensemble des actions mises en œuvre dans le cadre de la Stratégie et veille à leur cohérence globale, conformément aux orientations du CNOEF. Dans ce cadre, il s'assure de la mobilisation des ressources, de leur bonne répartition et de leur utilisation efficiente. Le travail de coordination implique également les dimensions sectorielles régionales de la mise en œuvre de la Stratégie ; et devra sous ce rapport se traduire par une concertation régulière avec les Comités sectoriels et Interrégionaux de Mise en Œuvre. Le CTC est présidé par Le Ministère de l'Economie et des Finance et coordonné par le Ministre de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Micro Finance. Outre, ces deux ministères, le CTC est composé de : i) représentants des Ministères techniques ; ii) représentants des familles d'ANE, individuellement contrairement au CNOEF (les organisations du patronat, de Syndicats et les OSC s'organisent chacune en ce qui la concerne pour désigner au maximum deux (2) membres) ; iii) représentants de l'Association des Présidents de régions ; et iv) représentants de PTF. le CTC se réunit tous les trimestres. Le CTC élabore des rapports semestriels sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du DSDEF ; qu'il présente au CNOEF, lors de ses réunions biennuelles.

Comités Sectoriels de Mise en Œuvre (CSMO) : il est préférable d'avoir des comités sectoriels en lieu et place de points focaux ministères, pour éviter la personnalisation mais également et surtout pour échapper au risque de cristallisation de la stratégie aux Ministères et renforcer la dynamique multi-acteur dans la mise en

agro-écologiques du Sénégal (Niayes, Bassin Arachidier, Zone Sylvo-Pastorale, Région du fleuve Sénégal, Casamance et Zone EST) plus Dakar qui pourra être considéré comme une zone à part compte tenu des caractéristiques démographique mais également du dynamisme des entreprises de femmes). Les grandes zones agro-écologiques regroupent chacune plusieurs régions administratives ayant des similitudes autant dans les systèmes de production que dans les potentiels de produits et de matières premières. Ainsi, il semble plus pertinent de regrouper les régions administratives dans un même pôle d'appui, pour une démarche plus cohérente et plus intégrée, mais également pour une meilleure optimisation des investissements. Cependant, le dispositif de pilotage intègre les instances prévues dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie (voir chapitre 3.4 Système de Mise en œuvre).

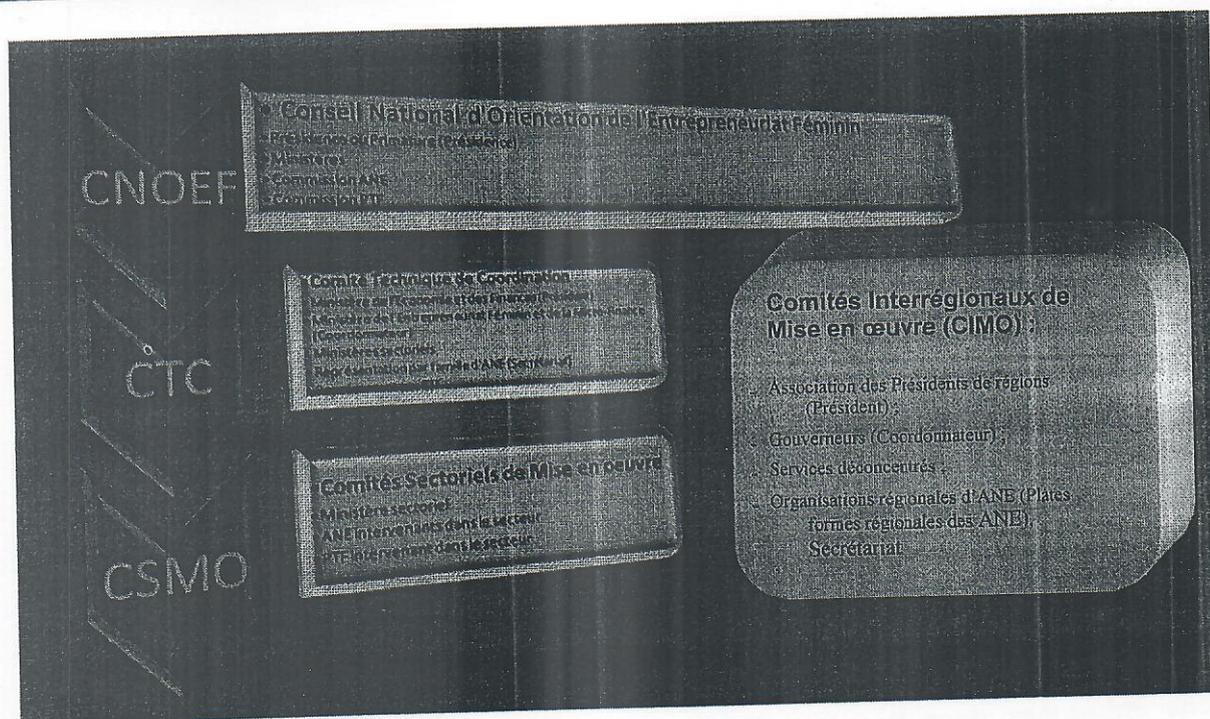
Figure 3 : Cadre stratégique d'intervention



œuvre. Son rôle est de coordonner les actions sectorielles de mise en œuvre du DSDEF et veille à leur articulation aux orientations. Il se réunit tous les trois mois et fournit au CTC des rapports trimestriels sur l'état d'avancement de la mise en œuvre sectorielle du DSDEF. Le CSMO est installé au sein de chaque ministère sectoriel. Il est présidé par le Ministre et son secrétariat est assuré par un représentant des entreprises de femmes. Outre ces acteurs, le CSMO est composé de représentants des organisations du patronat, de syndicats et de société civile intervenant dans le secteur. Le nombre de représentants par famille d'acteur ne devrait pas dépasser trois (3) personnes).

X **Comités Interrégionaux de Mise en œuvre (CIMO) :** ils sont structurés autour des Pôles d'Appui à l'Entrepreneuriat Féminin (PAEF). Chaque CIMO regroupe les acteurs des régions qui composent le PAEF. Le CIMO est présidé en alternance par les Présidents de régions et est coordonné également en alternance par les Gouverneurs des régions. Le secrétariat est assuré par un représentant des organisations régionales des entreprises de femmes.

Figure 4 : Dispositif institutionnel de Mise en œuvre



4.4.3 Instruments de mise en œuvre

4.4.3.1 Les outils du DSDEF

4.4.3.1.1 Le plan d'action prioritaire du DSDEF

194. Il fournit les actions à mettre en œuvre sur un court terme. Ces actions sont articulées aux objectifs stratégiques du DSDEF et leur déclinaison à l'échelle des secteurs et des collectivités locales peut impliquer une désagrégation plus affinée (notamment dans le cadre

de l'élaboration des Cadres de Dépenses Sectorielles à Moyen terme – CDSMT, des PLD, PIC et PRDI). Ainsi, le plan d'action constitue un instrument qui servira de référence tant pour l'élaboration des projets sectoriels et régionaux que pour leur évaluation.

195. Le DSDEF sera mis en œuvre, à travers trois Plans d'Actions Prioritaires quinquennaux, successifs sur trois périodes : i) 2011-2015, ii) 2016-2020 et iii) 2021-2025. Le premier d'entre eux, pour la période 2011-2015, est élaboré dans un document séparé qui est annexé à la présente stratégie. Il s'agit d'actions prioritaires qui s'inscrivent dans le sens de créer les fondements nécessaires à l'atteinte des objectifs du DSDEF. Ainsi, ce premier plan d'action définira des objectifs globaux de contribution à la mise en œuvre du DSDEF, avant de décliner des axes d'intervention et des projets opérationnels. Il intégrera un système de mise en œuvre basé sur celui du DSDEF, particulièrement le processus participatif et multi acteurs. Il se veut ainsi être le cadre de programmation et de budgétisation de l'ensemble des projets d'appui au développement de l'Entrepreneuriat Féminin, quand bien même les structures ou catégories d'acteurs seront autonomes dans la mise en œuvre de leurs initiatives. L'inscription de l'ensemble des initiatives dans un même plan d'action est un moyen d'harmonisation, mais également de facilitation de la mobilisation de ressources, en plus de sa fonction de prévisibilité des dépenses publiques.

196. Les deux autres plans d'actions (2016-2020 et 2021-2025) seront formulés après une évaluation objective de leur prédécesseur. Ce qui permettra de prendre en compte les leçons apprises en vue d'une amélioration de l'approche globale et au besoin d'une révision des objectifs stratégiques pour mieux les ajuster à l'évolution des contextes et au rythme de progression des résultats vers l'atteinte des progrès attendus.

4.4.3.1.2 Le Cadre de résultat du DSDEF

197. Il fournit l'ensemble des variables de mesures que sont les indicateurs. Ceux-ci doivent traduire des cibles à atteindre annuellement et leur interrelation vers le progrès. Le cadre de résultats sera élaboré, après l'étude de référence. Cependant, une matrice type du cadre de résultat est fournie en Annexe. Le cadre de résultats est susceptible d'être révisé, au cas où les évaluations annuelles en relèveront la nécessité.

4.4.3.1.3 Un outil de suivi automatisé du DSDEF

198. Il permettra de paramétrer l'ensemble des données statistiques en créant toutes les relations impliquées dans la hiérarchie des indicateurs du cadre de résultats. Ce qui favorisera une information systématique des indicateurs et *in fine* l'analyse de leur évolution au regard des réalisations et des objectifs poursuivis.

4.4.3.2 Les documents sectoriels de suivi-évaluation

4.4.3.2.1 Le CDSMT

199. Il assure le relai du document de politique économique et social vers le secteur. C'est l'instrument sectoriel d'opérationnalisation de la politique globale de l'Etat. De fait, le CDSMT

doit nécessairement articuler aux orientations de cette politique globale et intégrer les objectifs du DSDEF. Le CDSMT est revu annuellement avant les conférences budgétaires.

4.4.3.2.2 Le Rapport de performance

200. Il est produit en fin d'année et fait le reportage sur l'évolution des résultats sur l'ensemble de la chaîne retenue dans le cadre de résultat. L'ensemble des indicateurs sont renseignés.

4.4.4 Le processus de suivi-évaluation

4.4.4.1 Le suivi

201. Il s'exercera essentiellement au niveau sectoriel et sera réalisé tout au long de l'année, à travers la mise en œuvre des actions retenues dans le cadre des politiques. Tous les trois mois, le suivi sera sanctionné par des réunions sectorielles impliquant en plus des services étatiques, les autres structures d'acteurs (professionnels exerçant dans l'Entreprenariat Féminin : secteur privé, société civile et partenaires techniques et financier). Ces réunions porteront sur l'appréciation du niveau d'atteinte des cibles prévus dans la production des extrants (évolution dans l'atteinte des lignes d'action de la matrice des mesures) et la prise des mesures de redressement au besoin. Elles seront sanctionnées par des rapports trimestriels de suivi.

4.4.4.2 L'évaluation

202. Elle interviendra à la fin de chaque année et impliquera à la fois les acteurs sectoriels et les responsables de différents services administration concerné par la mise en œuvre du DSDEF. Au niveau sectoriel, l'exercice d'évaluation devrait être bouclé avant la fin du mois de février, permettant ainsi de fournir à temps réel les résultats Ministère de l'entreprenariat Féminin et de la Micro Finance. L'évaluation sera sanctionnée par un rapport de performance. Tout comme le suivi, l'évaluation sera portée par les services sectoriels mais impliquera les autres acteurs. Elle portera plus sur l'évolution des effets attendus de la politique (progression dans l'atteinte des objectifs) et sur les impacts (en fonction de la périodicité de collecte des indicateurs d'impact).

4.4.5 Financement

203. Les coûts relevant de la mise en œuvre de la Stratégie seront intégrés de façon globale dans le budget de l'Etat. Ce qui implique un travail d'harmonisation et de mise en cohérence relativement important. Celui-ci comprendra les étapes suivantes :

- **Définition des coûts des projets sectoriels** : elle devrait se calculer non pas sur la base d'une répartition paritaire entre femmes et hommes, mais sur celle traduit par les résultats objectivement définis par secteur ;
- **Définition des coûts des actions transversales** : elle repose, pour l'essentiel sur les actions mises en œuvre par les services du MEFMF ; et

- **Définition d'un coût global du PAP annuel de la promotion de l'EF** : il s'agit d'intégrer l'ensemble des coûts sectoriels dans un plan global.

204. Cette démarche est inclusive de la programmation régionale et intègre, à tous les niveaux, les actions étatiques et celles portées par les ANE. Elle s'appuie sur une obligation de résultats fondés sur les objectifs de la Stratégie et permettra ainsi une mobilisation transparente des ressources destinées à la promotion de l'Entrepreneuriat Féminin et un meilleur suivi de leur exécution.

205. Les sources de financement seront : i) la contribution de l'État, ii) les PTF, iii) les organisations d'ANE et iv) le secteur privé (les entreprises de femmes particulièrement).

5 Annexes

5.1 Matrice type de Plan d'action

Tableau 1 : Plan d'action quinquennal du DSDEF

Objectifs stratégiques	Lignes d'action	Projets	Coûts				
			2011	2012	2013	2014	2015

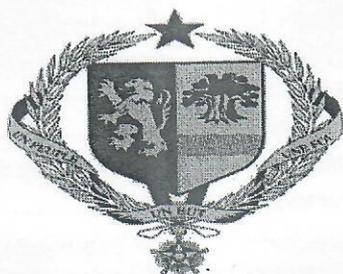
5.2 Matrice type de cadre de résultat

Tableau 2 : planification des résultats du DSDEF sur la période 2011-2015

Logique d'intervention	Indicateurs	Situation de référence (2010)	Objectifs ciblés par an				
			2011	2012	2013	2014	2015
Objectif global :	IMPACTS						
Objectif stratégique 1 :	EFFETS						
Ligne d'action 1 :	EXTRANTS (REALISATIONS ATTENDUS)						
Projet 1	RESSOURCES (FINANCEMENT A MOBILISER)						
Projet 2	RESSOURCES (FINANCEMENT A MOBILISER)						
Ligne d'action 2 :	EXTRANTS (REALISATIONS ATTENDUS)						
Projet 1	RESSOURCES (FINANCEMENT A MOBILISER)						
Projet 2	RESSOURCES (FINANCEMENT A MOBILISER)						
Etc.							
Objectif stratégique 2 :	EFFETS						
Ligne d'action 1 :	EXTRANTS (REALISATIONS ATTENDUS)						
Projet 1	RESSOURCES (FINANCEMENT A MOBILISER)						
Projet 2	RESSOURCES (FINANCEMENT A MOBILISER)						
Etc.							
Ligne d'action 2 :	EXTRANTS (REALISATIONS ATTENDUS)						
Projet 1	RESSOURCES (FINANCEMENT A MOBILISER)						
Projet 2	RESSOURCES (FINANCEMENT A MOBILISER)						
Etc.							
Objectif stratégique 3 :	EFFETS						
Ligne d'action 1 :	EXTRANTS (REALISATIONS ATTENDUS)						
Projet 1	RESSOURCES (FINANCEMENT A MOBILISER)						
Projet 2	RESSOURCES (FINANCEMENT A MOBILISER)						
Etc.							

République du Sénégal

Un Peuple – Un But – Une foi



**Document de Stratégie de Développement
de l'Entreprenariat Féminin - DSDEF**
Plan d'Action Prioritaire
Version Pré – Validée

Novembre 2010

39. Cependant, cette forme d'organisation n'est pas exclusive d'une division du travail entre homme et femme. Car, même si le travail de la femme et de l'homme ne s'exerce pas de manière indépendante l'un de l'autre, il existe des domaines où chacun intervient de manière spécifique. Ainsi, pendant que l'homme est supposé travailler sur des unités supposées principales de production du ménage (le champ familial) dont il assure la fonction de chef, la femme exerce des activités complémentaires mais non moins fondamentales, connexes (commercialisation, transformation, etc.) ou spécifiques (culture du riz pluviale, jardinage, cueillette de produits forestiers, etc.). De fait quand, une femme est chef d'une exploitation familiale (agricole, pastorale ou piscicole), le plus souvent, elle ne vit pas en couple (mères célibataires, épouses d'émigrés, veuves ou divorcées).
40. Cependant, la division du travail ne se limite pas aux activités de production, car en plus de ses fonctions économiques, la femme a la responsabilité des fonctions sociales et sociétales. Elle s'occupe cumulativement aux activités économiques des tâches de maison (préparation de repas, entretien du ménage, approvisionnement en denrées et matériaux de ménage, etc.). Ces tâches de maison qui ne sont pas comptabilisées (à tort) comme productives dans le système de production en constituent dans la réalité un des piliers fondamentaux, en ce sens que c'est grâce à elles que la force physique du travail humain est entretenue et maintenue. Selon l'ESAM II 52,4% des garçons et 47,1% des filles travaillent en milieu rural contre respectivement 11,2% et 5,7% en milieu urbain.
41. En somme l'entreprise de la femme en milieu rural pourrait être appelée, dans le langage de l'entrepreneuriat moderne, une « filiale de l'exploitation familiale ». Pour autant, il reste nécessaire que ce mode de filialisation à l'ancienne soit analysé de façon plus approfondie pour voir la contribution de la part de la femme dans le développement globale de l'exploitation familiale, afin de mieux orienter et structurer les interventions de promotion de l'entrepreneuriat féminin en milieu rural.

2.1.1.4.2 *Entreprises de femmes en milieu urbain*

42. L'entreprise féminine urbaine est à la fois plus ouverte (les femmes entreprennent dans le secondaire et le tertiaire et quelquefois dans le primaire à travers la pêche et la production agricole périurbaine) et plus autonome (elles exercent de façon indépendante de l'activité de l'homme). Cette caractéristique de l'entreprise de la femme en milieu urbain lui attribue, à priori, plus de liberté et d'indépendance aussi bien dans son accès aux matières premières, son organisation du mode de gestion et de développement.
43. Pour autant, l'entreprise de la femme, en milieu urbain semble façonnée plus par des déterminants familiaux et moins par des fondamentaux des règles de gestion et de fonctionnement d'une entreprise. Sous ce rapport et nonobstant quelques exceptions, l'entreprise de la femme : i) constitue le lieu d'emploi ou de reconversion des membres de la famille, même s'ils n'en ont pas les compétences, alors qu'aucune disposition de leur requalification n'est prise ; ii) ont des sites qui se confondent avec les demeures même si de plus en plus on note des aménagements spécifiques, les maisons continuent à abriter une

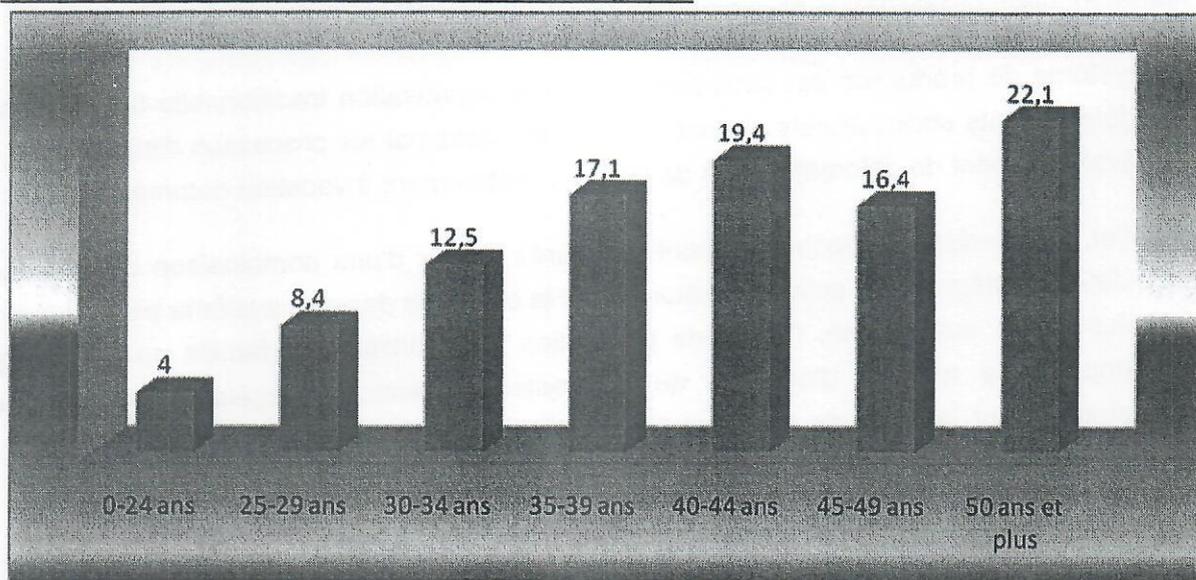
TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1 : Population potentiellement active selon le statut par rapport à l'emploi et le milieu de résidence.....	10
Graphe 1 : Répartition des entreprises des femmes selon la région.....	11
Graphe 2 : Répartition des entreprises féminines recensées selon le secteur d'activité.....	12
Tableau 2 : répartition des effectifs et du chiffre d'affaires des Entreprises féminines selon le secteur.....	12
Graphe 3 : Répartition des femmes entrepreneures selon l'âge en %.....	13
Figure 2 : Arbre à problèmes de l'Entreprenariat Féminin.....	18
Figure 3 : Cadre stratégique d'intervention.....	20
Figure 4 : Dispositif institutionnel de Mise en œuvre.....	25
Tableau de répartition du financement des programmes par sources.....	28
Tableau : Plan d'actions prioritaires chiffré et annualisé.....	29
Cadre de Résultats du PAP.....	31

seulement 2,48 % ont le niveau de bac ou bac plus). On peut retenir de cette analyse combinée, deux éléments majeurs : i) le niveau d'instruction ne constituerait pas encore un déterminant à la création d'entreprise et ii) la scolarisation n'intègre pas l'initiation des jeunes filles à l'entrepreneuriat.

29. Par ailleurs, on remarque que l'âge où les femmes sont plus nombreuses à créer une entreprise correspondrait au moment de leur vie où elles seraient moins occupées par des tâches domestiques et autres travaux de ménage.

Graphe 3 : Répartition des femmes entrepreneures selon l'âge en %



Source : Etude « Analyse et mise à jour des indicateurs nationaux de développement sur l'entrepreneuriat au Sénégal »

30. Il serait intéressant d'analyser cet âge relativement aux occupations familiales des femmes. En effet, il semblerait, au regard de ces statistiques, que l'accroissement du nombre de femmes entrepreneures évoluerait proportionnellement au vieillissement et inversement au dépérissement de leurs occupations familiales. Dans ce cadre, l'inactivité du conjoint ou sa perte (suite à un décès ou un divorce) pourrait constituer des éléments catalyseurs de l'initiative économique des femmes. Tout comme la substitution de la femme dans les tâches domestiques par les enfants qui ont grandi entre temps pour prendre personnellement la place de la mère ou la faire remplacer par quelqu'un d'autre (épouse, personnel de maison, etc.) peut également constituer un élément d'explication.

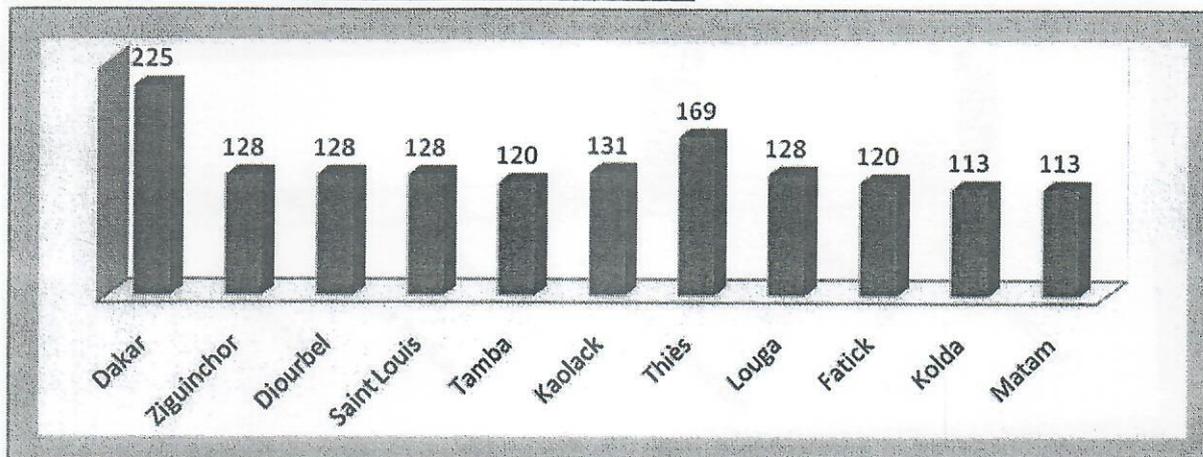
2.1.1.4 Profil de des Entreprises de Femmes selon le milieu

31. Les données ci-dessus analysées permettent de relever des caractéristiques des entreprises de femmes, mais elles n'indiquent pas suffisamment les déterminants de leur structure selon le milieu. Or, certaines études montrent que l'entreprise de la femme dans sa forme est différente selon qu'on est en milieu urbain ou rural.

2.1.1.4.1 Entreprises de femmes en milieu rural

FMI	Fond Monétaire International
FNDASP	Fond National de Développement Agro-Sylvo-Pastoral
GERME	Programme de Formation du BIT
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GOANA	Grande Offensive Agricole pour la Nourriture et l'Abondance
ITA	Institut De Technologie Alimentaire
LOASP	Loi d'Orientation Agro-Sylvo-Pastoral
LOPD	Loi D'orientation Pour La Promotion et le Développement des PME
LPS	Lettre De Politique Sectorielle
LPS - PME	Lettre De Politique Sectorielle Des PME
MCA	Millennium Challenge Account
MEFMF	Ministère De L'entreprenariat Féminin et de la Micro Finance
M-PME	Micro - Petite Et Moyenne Entreprise
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
NINEA	Numéro D'identification Nationale Des Entreprises Et Associations
OCB	Organisation Communautaire de Base
OIA	Organisation Interprofessionnelle Agricole
OIT	Organisation Internationale du travail
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Objectif du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU DI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OSC	Organisation de la Société Civile
PANEF	Plan d'Action National pour l'Entreprenariat Féminin
PAP	Plan d'Action Prioritaire
PAPNBG	Programme National d'Appui au Programme National de Bonne Gouvernance
PAS	Plan d'Ajustement Structurel
PCF	Projet Crédit Femme
PDEF	Plan de Développement de l'Entreprise de Femme
PIB	Produit Intérieur Brut
PIC	Plan d'Investissement Communal
PLD	Plan Local de Développement
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNBG	Programme National de Bonne Gouvernance
FNPEF	Fond National de Promotion de l'Entreprenariat Féminin
PN-PTFM	Programme National Plate Formes Multifonctionnelles
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
POAS	Plan d'Occupation et d'Affectation des Sols

Graphe 1 : Répartition des entreprises des femmes selon la région.



Source : Etude « Analyse et mise à jour des indicateurs nationaux de développement sur l'entrepreneuriat au Sénégal »

21. Ces chiffres ne reflètent pas le nombre exact des entreprises de femmes. En effet, l'étude sur l'environnement des affaires de l'entrepreneuriat féminin indique que 1 627 entreprises du secteur formel sont gérées par les femmes. Par ailleurs, cette même étude relève que « d'après plusieurs sources comme l'UNACOIS, il y aurait environ 470 000 unités économiques (micros et petites entreprises) opérant dans l'économie informelle ». Même si elle ne précise pas la nature de ces entreprises (féminines ou pas), on peut remarquer que les chiffres fournis sont en décalage avec le nombre de 1 500 entreprises féminines recensées, d'autant que les femmes détiennent 70% des actifs du secteur non structuré.
22. Toutefois, les résultats de l'étude « Analyse et mise à jour des indicateurs nationaux de développement sur l'entrepreneuriat au Sénégal » constitue la seule base d'analyse du profil de l'entrepreneuriat féminin. Elle fournit à travers une enquête sur échantillon plusieurs informations caractéristiques des entreprises féminines.

2.1.1.2 Répartition des entreprises de femmes par secteur

23. Sous réserve des limites ci-dessus évoquées, on note que les femmes au Sénégal entreprennent dans la quasi-totalité des secteurs de développement. Leurs entreprises sont plus concentrées dans les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) et exercent majoritairement de manière informelle.
24. Sur 90,7% de femmes qui se sont prononcé sur leur secteur d'activité, l'étude note que le commerce concentrerait 61,7% d'entre-elles, l'agroalimentaire en renfermerait 17% et la production artisanale 12%. Celles exerçant dans les institutions financières ne représenteraient qu'une proportion de 1%.

1. Contexte et Justification

1.1 Contexte

1. Le Sénégal vient de formuler un Document de Stratégie pour le Développement de l'Entrepreneuriat Féminin (DSDEF). Il est l'aboutissement d'un long processus ponctué par différentes actions importantes dont : i) l'érection de l'Entrepreneuriat Féminin comme priorité nationale de développement, suivi d'actes forts visant à améliorer le cadre institutionnel (Création d'un département Ministériel spécifique, après avoir préalablement mis en place différents institutions et mécanismes de soutien aux femmes entrepreneures) ; ii) réalisations de plusieurs études visant à mieux connaître le secteur et en identifier les problèmes et contraintes de développement.
2. Le DSDEF est un cadre d'orientation qui a défini des objectifs à atteindre dans le long terme, à l'horizon de planification fixé à 15 ans (soit 2025). Il constitue ainsi le cadre de référence pour l'ensemble des interventions visant à développer une action de soutien à l'Entrepreneuriat Féminin ; qu'elles soient portées par des acteurs étatiques ou non. Ce statut du DSDEF est conforté et légitimé par sa dynamique de formulation, marquée par un processus participatif auquel l'ensemble des familles d'acteurs a contribué significativement.
3. Le DSDEF a été élaboré dans un contexte caractérisé par un tournant important du processus global de formulation et de mise en œuvre des politiques nationales de développement. En effet, 2010 est traversé par le bilan du DSRP_2 qui a constitué, depuis 2006, le cadre d'orientation et d'exécution des politiques publiques de développement économique et social ; et par l'élaboration d'un nouveau Document de Politique Économique et Sociale (DPES). Sous ce rapport, l'ensemble des stratégies sectorielles ont été revues et réorientées. Outre, cet événement majeur, l'année 2010 se situe à l'orée du Recensement Général de la Population et de l'Habitat, couplé à celui de l'Agriculture, prévu pour 2011.
4. Ce contexte spécifique se situe dans celui plus global d'une situation de stagnation des performances économiques du pays entre 2006 et 2010, sous-tendant celle de la baisse du taux de prévalence de la pauvreté, après des progrès forts encourageant engrangés durant la période 2000-2005.
5. Globalement, le rythme de réduction du niveau de pauvreté¹ – après des avancées significatives sur la période 2001-2005, avec une baisse du pourcentage respectivement de 6.3 de la proportion d'individus vivant en dessous du seuil de pauvreté (57,1% en 2001 à 50,8% en 2005) et de 5.9 de la part des ménages pauvres (48,5% en 2002 à 42,6% en 2005) – a marqué le pas sur la période 2006-2009, selon les estimations² de la Banque

1. _____

¹ Enquêtes ESAM, ESPS - 2005.

² Rapport provisoire Banque Mondiale et Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie -ANSD-, juin 2010

11. Plus fondamentalement, le Sénégal dispose de potentialités naturelles relativement importantes. Sa population estimée à environ 12 millions d'habitants, est majoritairement jeune. L'examen de la structure par âge, révèle que la moyenne d'âge est de 22 ans et 42,7 % de la population ont moins de 15 ans. Quant au rapport de masculinité, il s'élève à 96,9 hommes pour 100 femmes.
12. Par ailleurs, le pays s'étend sur une superficie de 196.722 km² avec 700 km de côtes (les eaux sénégalaises couvrent une plateforme continentale de près de 30.000 km²). Il dispose de 13 millions d'hectares de forêts, soit 65% du territoire en 1990, d'une pluviométrie moyenne varie entre plus de 1000 mm au sud et moins de 300 mm au nord, et de cours d'eau relativement importants : i) Le fleuve Sénégal : 1.770 km de long et 337.000 km² de bassin versant ; ii) Le fleuve Gambie : 1.150 km de long et 77.000 km² de bassin versant ; iii) Le fleuve Casamance : près de 200 km de long et 21.150 km² de bassin versant ; et iv) Autres cours d'eau secondaires : le Saloum, le Lac de Guiers, l'Anambé et le Kayanga. Le Climat tropical, de type soudano sahélien avec deux saisons principales, est favorable à une gamme diversifié de spéculations agricoles. Enfin, le pays s'est découvert des richesses minières dont l'exploitation est amorcée.
13. Ce potentiel laisse entrevoir des lendemains meilleurs, si des dispositions idoines sont prises par l'Etat et l'ensemble des autres acteurs, prenant part à la formulation et à la mise en œuvre des politiques de développement.

1.2 Justification du Plan d'action

14. Le DSDEF constitue un cadre de référence, indiquant les grandes orientations du Sénégal pour promouvoir l'Entreprenariat Féminin. Cependant, sa mise en œuvre implique la formulation d'outils opérationnels pertinents planifiés dans le court terme.
15. C'est en cela que l'élaboration d'un plan d'action prioritaire trouve toute sa justification. Il ne s'agit pas d'un programme spécifique, mais d'un prolongement de la stratégie pour animer un ensemble de programmes stratégiques, assortis de projets opérationnels, appropriés et prioritaires pour créer les bases de succès dans la mise en œuvre des grandes orientations du DSDEF en direction des objectifs poursuivis.

2. Cadre de référence du Plan d'action

16. Comme indiqué dans le DSDEF, il est prévu trois Plan d'Actions Prioritaires (PAP) quinquennaux pour opérationnaliser la Stratégie de Développement de l'Entreprenariat. Ainsi, le présent document est le premier d'une série de trois. Les objectifs qu'il poursuit s'inscrivent de fait dans l'atteinte des orientations stratégiques déclinées par le DSDEF. Celui-ci en constitue donc le seul cadre de référence. Il s'appuie ainsi sur le diagnostic de l'Entreprenariat Féminin qu'il a déterminé et les orientations de développement qu'il en a retenues.