



RAPPORT

Institut d'Entrepreneuriat Social pour les Femmes

Paris - Mombasa
Février 2024

 CROIX-ROUGE
FRANÇAISE

 Kenya
Red Cross


MINISTÈRE
DE L'EUROPE
ET DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES
*Liberté
Égalité
Fraternité*

Tout le monde
est
entrepreneur,
mais
beaucoup
n'ont pas
l'occasion
de le découvrir.

Prof. Muhammad Yunus
Prix Nobel de la Paix, 2006



RAPPORT

**Institut d'Entrepreneuriat Social
pour les Femmes**
Paris - Mombasa | Février 2024

Direction de l'Innovation de la Croix-Rouge française

Pauline Lebas - Directrice de l'Innovation de la Croix-Rouge française

Pôle Écosystème & Innovation internationale

Giulio Zucchini - Responsable du pôle

Camille Loiseau - Chargée de mission

Hélène Delaplace - Consultante de la Croix-Rouge française

Eliott Perueux - Chargé de mission junior

Sandrin Bonin - Responsable du pôle Evaluation & Impact social

Illustrations - Alice Piaggio

Photos - Amiri Asmara

Glossaire

OCB	Organisation communautaire de base
Chama	Société coopérative informelle utilisée pour mettre en commun et investir l'épargne des personnes en Afrique de l'Est et en particulier au Kenya
OSC	Organisation de la Société Civile
OSE	Ecosystèmes entrepreneuriaux et les organisations de soutien à l'entrepreneuriat
CRF	Croix-Rouge Française
VBG	Violence Basée sur le Genre
FICR	Fédération Internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
CRK	Croix-Rouge du Kenya
Sacco	Organisation Coopération d'épargne et de crédits
IESF	Institut d'Entrepreneuriat Social pour les Femmes

RAPPORT

Institut d'Entrepreneuriat Social pour les Femmes

Paris - Mombasa | Février 2024

Index

Index

Bienvenue à Mombasa

Comment soutenir les communautés vulnérables grâce à l'entrepreneuriat social

Une femme, une communauté

Une nouvelle coopération entre Paris et Mombasa

I.O.Me, la stratégie d'innovation de la Croix-Rouge du Kenya

1. Contexte

1.1 Kenya, un pays d'innovation et d'entrepreneuriat

1.2 Les défis de la région côtière

1.3 Inégalités de genres et inclusion financière

1.4 Organisations communautaires

2. Proposition de valeur

2.1 Améliorer la croissance et la performance des entreprises

2.2 Améliorer la gestion financière et l'accès au capital

2.3 Leadership & communautés

2.4 Localisation et transfert de compétences

3. Institut d'Entrepreneuriat Social pour les Femmes

3.1 Investir dans l'écosystème local

3.2 Un processus de sélection inclusif

3.3 La première promotion de 25 femmes

3.4 Portfolio

3.5 Le contenu du programme

4. La mesure d'impact social

Les indicateurs généraux

4.1 Capital Humain | Développer la croissance des entreprises

4.2 Capital Économique | Améliorer la gestion financière et l'accès au capital

4.3 Capital Social | Les femmes ont un rôle de leader dans leurs communautés



Les rues de la vieille ville de Mombasa.



Mary est propriétaire d'un salon de coiffure où elle et ses employés proposent une large gamme de services : de la coupe de cheveux au maquillage, en passant par la manucure et la pédicure et la vente de produits cosmétiques

Bienvenue à Mombasa

Au cœur de la ville côtière de Mombasa, dans le quartier de Mbaraki, la Croix-Rouge française et la Croix-Rouge du Kenya ont lancé l'Institut d'Entrepreneuriat Social pour les Femmes. Soutenu par le ministère français de l'Europe et des Affaires Étrangères, ce programme accompagne la structuration et la croissance des entreprises informelles lancées par les femmes entrepreneures dans la région.

Dinah est une agricultrice qui élève des vaches laitières. Elle transforme et vend du lait, élève des poulets, utilise les déchets des animaux comme engrais et cultive des légumes.



Mombasa est une ville côtière située au sud-est du Kenya, le long de l'océan Indien.





140 femmes ont postulé au programme en novembre 2022.



Dinah brandit le prix de la pitch session lors de la cérémonie finale du programme de soutien.

Comment soutenir les communautés vulnérables grâce à l'entrepreneuriat social

Plus de 1,3 milliard de personnes à travers le monde vivent sous le seuil de pauvreté, la majorité d'entre elles étant des femmes et des enfants. Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est en première ligne face aux crises actuelles, qui sont de plus en plus complexes, et interconnectées. En temps de guerre, il protège les civils, fournit des services essentiels, rétablit les liens familiaux et parfois agit comme intermédiaire entre belligérants. En temps de paix, il s'attaque aux causes, aux risques et aux conséquences de la violence, de la discrimination et de l'exclusion, en renforçant la résilience des populations et leur capacité à agir. De la surveillance des épidémies à la réponse aux catastrophes naturelles, les acteurs humanitaires représentent un pont entre les autorités et les communautés. Ils ont un impact tant global que local et disposent d'une capacité d'influence sur les décisions politiques.

Près de 83 % des emplois en Afrique et 85 % en Afrique subsaharienne sont informels, ce qui absorbe une grande partie des jeunes demandeurs d'emploi du continent (OIT, 2022).

De l'autre côté, l'entrepreneuriat social peut être un puissant allié lorsqu'il s'agit de soutenir les communautés vulnérables. Les chefs d'entreprise du secteur informel sont jeunes, ont une éducation formelle limitée et représentent le principal soutien de leur foyer (Banque mondiale, 2022). Près de 83 % des emplois en Afrique et 85 % en Afrique subsaharienne sont informels, ce qui absorbe une grande partie des jeunes demandeurs d'emploi du continent (OIT, 2022). Grâce à l'acquisition de nouvelles compétences humaines, économiques et sociales, les petits entrepreneurs peuvent développer leur entreprise et, à terme, devenir des leaders au sein de leur communauté. En complément du travail traditionnel de la Croix-Rouge, les programmes de soutien à l'entrepreneuriat sont de nouveaux outils pour améliorer les conditions de vie des populations, dans des régions où les opportunités économiques sont faibles. En ce sens, des nouvelles collaborations entre des acteurs de l'entrepreneuriat et des organisations non gouvernementales internationales participent à une action plus inclusive, efficace et locale. Il s'agit d'une opportunité de promouvoir un nouvel équilibre Nord-Sud, de soutenir des activités génératrices de revenus pour les populations, et de construire des partenariats humanitaires plus équitables. Aujourd'hui, l'une des principales ambitions en matière d'innovation dans le secteur humanitaire est de veiller à ce que les projets soient co-crésés avec les communautés locales affectées. Ce changement de paradigme permet de passer d'une vision descendante de "bénéficiaires de services" à une vision horizontale de "participants actifs" afin de trouver des solutions aux défis du secteur humanitaire.

Une femme, une communauté

Adopter une approche inspirée de l'entrepreneuriat social permet également de lutter contre les inégalités de genre. L'Afrique est la première région du monde en nombre de femmes cheffes d'entreprise. En effet, les femmes en Afrique sont plus susceptibles que les hommes d'être entrepreneures. Elles représentent 58% des travailleurs indépendants du continent et pourtant les femmes entrepreneures d'Afrique subsaharienne continuent de réaliser des bénéfices inférieurs à ceux des hommes (34 % de moins en moyenne).

Ce rapport étudie l'Institut d'Entrepreneuriat Social pour les Femmes, de sa création en 2021 jusqu'à la fin de la première promotion de 25 femmes soutenues tout au long de l'année 2023. Cette initiative a été conçue par la Croix-Rouge française et la Croix-Rouge du Kenya, avec le soutien du ministère Français de l'Europe et des Affaires Étrangères dans le but de soutenir les femmes entrepreneures de Mombasa dans leur transition vers la création de revenus durables et le renforcement de leur résilience humaine, sociale et économique. Comme le prouve le rapport de mesure d'impact social, l'ambition de ce premier projet pilote était également d'atteindre un plus grand nombre de femmes au sein des communautés. En moyenne, chaque femme ayant suivi le programme IESF a indirectement soutenu 14 autres femmes entrepreneures.



Les rues
de la vieille ville
de Mombasa.

La première
promotion de
l'Institut d'En-
trepreneuriat
Social pour les
Femmes



La cérémonie
finale
de la première
promotion
qui a eu lieu
en septembre
2023.



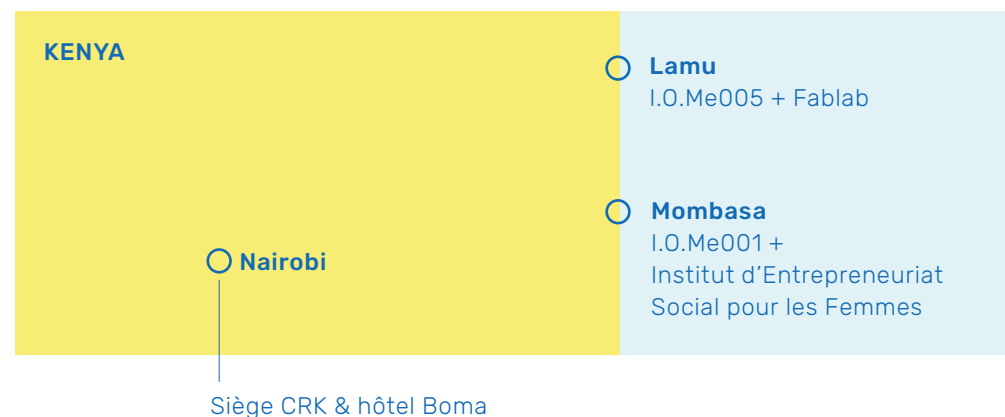
Une nouvelle coopération entre Mombasa et Paris

Les 30 et 31 janvier 2020, la Croix-Rouge française a invité 20 directeurs de l'innovation du Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge à Paris, afin de leur présenter 21, son accélérateur d'innovation sociale, et de créer un réseau basé sur l'accompagnement entrepreneurial. La Croix-Rouge du Kenya et la Croix-Rouge française ont alors entamé un dialogue pour construire un programme d'entrepreneuriat social en capitalisant sur l'expérience de la Croix-Rouge française. Soutenu par le ministère français de l'Europe et des Affaires Étrangères, deux ans plus tard, l'I.O.Me001 a été lancé dans les murs de l'école pour filles Mbaraki de Mombasa. Un des programmes accueillis au sein du hub est l'Institut d'Entrepreneuriat Social pour les Femmes, dirigé par la Croix-Rouge française.

Qu'est ce que l'I.O.Me ?

I.O.Me254 est un centre de formation qui permet aux jeunes et aux femmes du Kenya de transformer leurs idées en réalité. I.O.Me signifie «I owe me», c'est-à-dire «je ne dois qu'à moi-même» de grandir et de réussir. «254» est l'indicatif téléphonique du Kenya. Deux centres ont déjà été créés : le premier, I.O.Me005 à Lamu en octobre 2020, était le tout premier laboratoire d'innovation basé sur l'humanitaire au Kenya. Plus tard, en juillet 2023, un deuxième centre I.O.Me001 a été ouvert à Mombasa. Chaque centre d'innovation I.O.Me offre un espace dédié aux jeunes, aux enfants et aux femmes pour venir travailler, expérimenter et être soutenus par les membres de l'équipe d'innovation de la Croix-Rouge. Il est équipé d'ordinateurs, d'un accès à internet et d'outils de fabrication numérique (imprimante 3D, imprimante laser, machine à graver...) qui facilitent la conception et le prototypage d'idées et de produits. Le centre accueille également des programmes d'incubation pour les entrepreneurs (dont l'Institut d'Entrepreneuriat Social pour les Femmes) et propose des services de "consulting" sur les méthodes d'innovation (par exemple sur le design centré sur l'humain, l'anticipation ou encore sur la réalisation d'hackathons...). Des sessions de stimulation de la créativité et des formations visant à promouvoir les STIM (Sciences, Technologies, Ingénieries et Mathématiques) à travers par exemple, des sessions de bricolage ou des espaces de découverte sont également proposées.

La Croix-Rouge du Kenya a l'ambition de lancer un hub I.O.Me dans chacun des 47 comtés du Kenya.

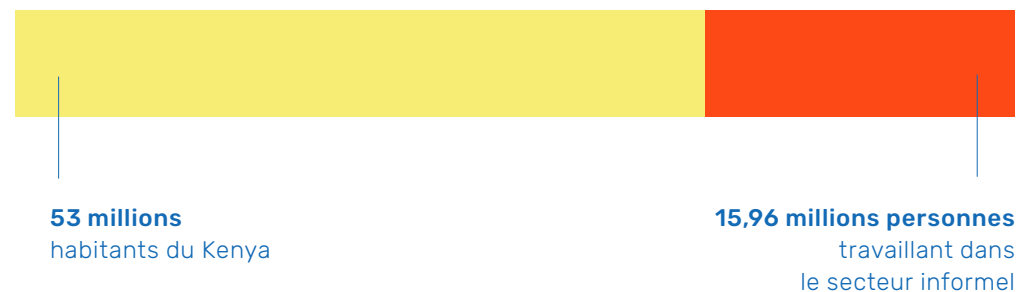


1. Contexte



1.1 Kenya, un pays d'innovation et d'entrepreneuriat informel

En 2022, le secteur informel au Kenya emploie à peu près 15,96 millions de personnes, soit plus de 83% du nombre total de personnes employées dans le pays. Il contribue de manière significative à la création d'emplois, à la génération de revenus, à la réduction de la pauvreté et à la croissance économique.



Le Kenya a une longue histoire avec l'entrepreneuriat, car le début de l'indépendance du pays a conduit à la croissance du secteur informel. En 1973, le gouvernement a reconnu le rôle de ce secteur dans la création d'emplois informels, mais aussi formels, dans la stimulation de l'innovation et dans l'ouverture d'opportunités.

L'emploi dans l'économie informelle est passée de moins de 10% de l'emploi total en 1974 à environ 83% en 2019.

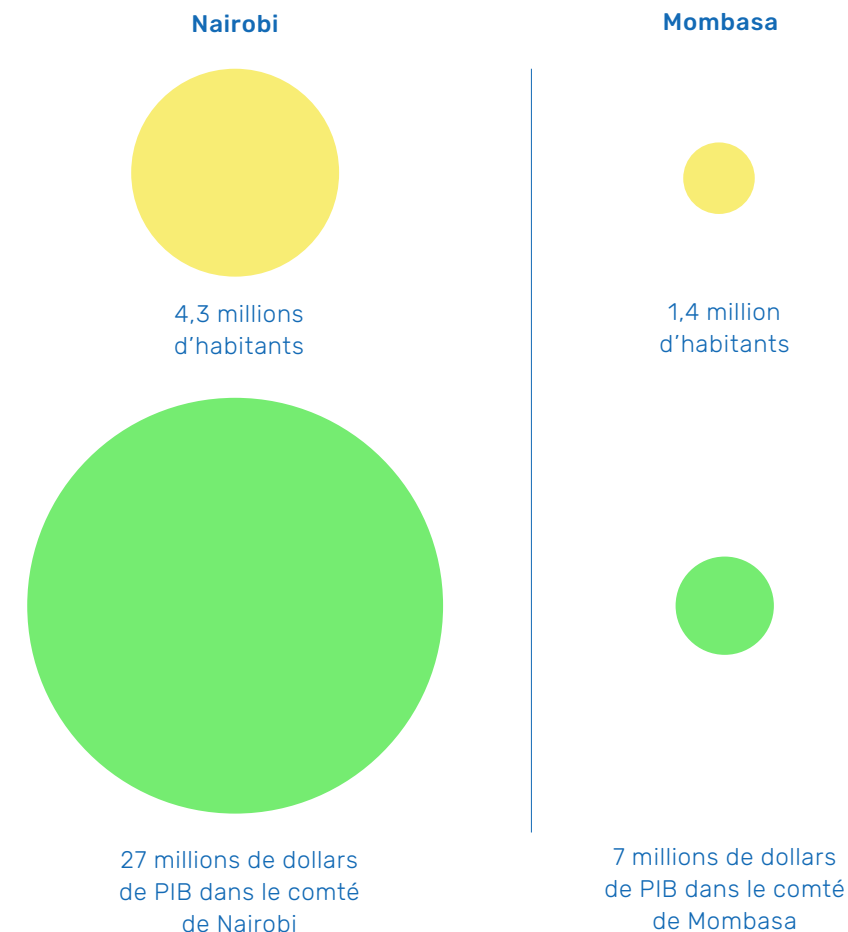
Le plus grand bond en avant de la croissance de l'emploi informel date de 1992. Cette période a été marquée par des politiques de libéralisation et de privatisation, ainsi que par des stratégies de promotion de la croissance et du développement de l'économie informelle.

Aujourd'hui, les entrepreneurs kényans, y compris les femmes entrepreneures, évoluent dans un environnement commercial dynamique et changeant. La scène entrepreneuriale kényane est en plein essor et le pays est connu pour ses approches innovantes en matière de commerce.

En 2007, l'application m-pesa a positionné le Kenya comme un leader de la banque mobile et le pays fait désormais partie des «Big Four» écosystèmes de start-ups en Afrique, aux côtés de l'Égypte, du Nigeria et de l'Afrique du Sud. M-Pesa permet à tout entrepreneur, artisan et résidant, d'accéder à des transferts d'argent sûrs, à des comptes d'épargne et à des prêts, encourageant ainsi la dynamique entrepreneuriale du pays et plus largement de toute la région d'Afrique de l'Est.

1.2 Les défis de la région côtière

La région côtière du Kenya compte six comtés (Lamu, Tana River, Kilifi, Mombasa, Taita, Taveta et Kwale) parmi ceux dont le Produit Brut du Comté est le plus faible (2023, Bureau national des statistiques du Kenya). Mombasa est la deuxième métropole du Kenya, avec une population de 1,4 million d'habitants, et est connue pour être le plus grand hub commercial d'Afrique de l'Est.



Cependant, le comté de Mombasa a le pire taux de chômage parmi les territoires locaux fortement urbanisés et, parmi les jeunes, ce taux atteint 44 %. Dans ces conditions, l'entrepreneuriat dans l'économie informelle apparaît comme une échappatoire pour beaucoup – en particulier pour les femmes. Cependant, si Nairobi compte un grand nombre d'organisations de soutien aux entrepreneurs, la région côtière n'est pas aussi riche et a tendance à se concentrer sur le développement des compétences professionnelles plutôt que d'aider les entrepreneurs informels ou, comme nous les appelons, «de survie», à conserver leur emploi, à en créer de nouveaux et à stimuler l'économie de la région côtière.

1.3 Inégalités de genres et inclusion financière

Tous les entrepreneurs n'ont pas les mêmes chances de réussir et de développer leur entreprise, notamment si l'on prend en compte l'effet "plafond de verre" lié à l'accès à l'économie formelle. Les femmes, qui représentent la majorité des dirigeants de microentreprises informelles (58,5 %), sont confrontées quant à elles à de nombreux désavantages – à commencer par un niveau d'éducation inférieur –, le Kenya se classant au 109^e rang mondial sur 153 des inégalités entre les hommes et les femmes selon le "Global Gender Gap Report" du Forum économique mondial. Les femmes entrepreneures sont confrontées à des contraintes ou à des «déficits» de capital au niveau individuel, ce qui inclut des «déficits» de capital humain (1), économique (2) et social (3).

Le capital humain | Le capital humain est l'ensemble des informations, des connaissances et des compétences commerciales, entrepreneuriales, professionnelles et sectorielles, ainsi qu'une compréhension des principales politiques et réglementations ; des compétences cognitives de base telles que la lecture, l'écriture et le calcul ; des compétences financières et numériques ; et des compétences socio-émotionnelles, telles que l'aspiration, l'estime de soi, la capacité à se fixer des objectifs et la communication. En 2018, 81,5 % des personnes âgées de 15 ans et plus au Kenya étaient capables de lire et d'écrire un texte simple. Chez les hommes, le taux d'alphabétisation des adultes était plus élevé, à 85 %, tandis que 78,2 % des femmes étaient alphabétisées.

Le capital économique | Le capital économique comprend les actifs financiers tels que les revenus, l'épargne et les investissements ; les actifs productifs tels que l'équipement commercial (y compris les téléphones), les stocks et les apports, le bétail et la terre ; et les actifs liés à l'infrastructure privée/domestique tels que les fourneaux à faible consommation de carburant, les logements durables et l'énergie solaire qui augmentent la capacité des femmes à exercer un travail rémunéré. Au Kenya, les femmes ont moins accès aux finances, puisque seulement 51 % d'entre elles ont accès à un compte bancaire, contre 75 % des hommes du pays. En outre, au-delà des biais de genre concernant l'accès des femmes aux fonds, les banques procèdent à une évaluation des actifs avant d'accorder des prêts et, comme les femmes sont moins susceptibles de posséder des maisons, des véhicules, etc. elles sont donc moins promptes à se voir accorder des prêts.

Le capital social | Le capital social fait référence aux réseaux, enracinés dans les normes et la confiance sociale, qui facilitent la coordination et la coopération pour un bénéfice mutuel, et qui s'appuient sur des valeurs ancrées de solidarité et de mutualité. Les femmes entrepreneures sont souvent plus limitées par leur dépendance disproportionnée à l'égard des réseaux sociaux horizontaux – liens et relations entre personnes se trouvant dans des situations socio-économiques similaires – par rapport aux réseaux verticaux avec des personnes se trouvant dans des situations socio-économiques différentes. Les femmes consacrent plus de temps que les hommes aux soins non rémunérés, d'autant plus que 60 % des Kényanes sont susceptibles d'être des mères célibataires avant d'atteindre l'âge de 45 ans.

L'ensemble de ces contraintes empêche les femmes entrepreneures de se formaliser, de développer leur entreprise et de construire une carrière, leur imposant plutôt l'entrepreneuriat comme une voie pour survivre ou compléter le revenu du foyer.

Violences basées sur le genre (VBG)

Dans le comté de Mombasa, 9,8 % des femmes ont subi des violences sexuelles. En outre, les cas de VBG observés dans les établissements de santé du comté de Mombasa sont passés de 420 en 2018 à 1865 en 2021, la tranche d'âge la plus touchée étant celle des 18-49 ans, avec un total de 1415 cas recensés. Les communautés ont des croyances partagées et des règles tacites qui proscrirent et prescrivent des comportements qui indiquent implicitement que les VBG contre les femmes sont acceptables, voire normales. Il s'agit notamment de normes sociales relatives à la pureté sexuelle, à l'honneur de la famille et à l'autorité des hommes sur les femmes et les enfants au sein de la famille. En conclusion, la marginalisation contraint les femmes de multiples façons (éducation, comportement public, épanouissement sur le marché du travail), particulièrement par sa dimension socio-économique qui a de graves conséquences sur leur position dans la société. Malgré les progrès importants réalisés ces dernières années, l'inégalité entre les hommes et les femmes, que ce soit au niveau des ménages, au niveau national ou au niveau mondial, reste l'un des plus grands défis de notre époque, car elle nie la participation des femmes à la société civile, entrave leur capacité d'action et dévalorise leur travail. Soutenir les femmes pour qu'elles aient accès à un travail décent et de qualité est essentiel pour que les droits des femmes soient pleinement satisfaits. L'autonomisation économique des femmes et le développement d'entreprises sociales dirigées par des femmes font partie des solutions pour atteindre l'égalité entre les hommes et les femmes.

La gestion des finances au Kenya : entre tradition et innovation

Les femmes entrepreneures de la région côtière ont accès à toutes sortes d'options lorsqu'il s'agit de transférer de l'argent, d'épargner ou de contracter des prêts pour leur vie personnelle et professionnelle. L'application M-Pesa est l'une des plus grandes innovations au Kenya, elle est accessible en ligne et hors ligne. Lancée en 2007 par Vodafone et Safaricom, elle permet à tous les entrepreneurs informels – qu'ils utilisent un smartphone – d'accéder facilement à des services de transfert d'argent, de paiement et de microcrédit.

Les femmes entrepreneures peuvent choisir de rejoindre des chamas, des groupes informels d'épargne et d'investissement dans lesquels les membres versent régulièrement des fonds. Ces contributions sont ensuite réparties entre les membres, ce qui permet à chacun de recevoir une somme forfaitaire à intervalles réguliers.

Elles peuvent également opter pour l'option plus structurée des sociétés coopératives d'épargne et de crédit (SACCOS), généralement détenues et gérées par leurs membres eux-mêmes et qui offrent une gamme plus large de services de crédit. Les institutions de microfinance proposent des petits prêts, des comptes d'épargne, d'autres produits financiers et parfois plus, en offrant une formation et un soutien aux femmes entrepreneures pour les aider à gérer efficacement leur entreprise.

Enfin, l'accès aux comptes bancaires reste un défi pour les femmes entrepreneures et les femmes en général, principalement en raison des connaissances financières et des pratiques culturelles où les hommes sont en charge des dépenses du foyer.

1.4 Organisations basées sur les communautés (OBC)

Les organisations basées sur les communautés au Kenya prennent différentes formes et jouent un rôle essentiel dans le développement économique, le soutien social et l'autonomisation des communautés. Elles offrent une plateforme aux membres de la communauté – principalement à destination des femmes et des enfants – pour collaborer, accéder aux ressources et faire face collectivement à des défis économiques ou sociaux au niveau local. Certaines OBC choisissent de s'enregistrer en tant qu'organisations non gouvernementales auprès des autorités gouvernementales. D'autres choisissent une structure plus formelle, sans nécessairement s'enregistrer en tant qu'ONG mais en élaborant une constitution, en organisant des élections et en définissant une organisation claire. Les petites initiatives communautaires peuvent fonctionner de façon informelle et rester des groupes d'individus se réunissant pour une cause spécifique sans établir de structure organisationnelle formelle.

Les OBC, qu'elles soient formalisées ou non, reçoivent souvent le soutien d'agences gouvernementales, d'organisations non gouvernementales et de partenaires internationaux de développement afin de renforcer leur capacité et leur impact.

Voici les catégories d'organisations communautaires les plus courantes dans la région côtière :

- 1 **Groupes de microfinance et d'épargne** (chamas, sacco, etc.) : ces groupes contribuent à l'autonomisation économique en fournissant des services financiers, en encourageant l'épargne et en soutenant l'esprit d'entreprise au sein de la communauté
- 2 Les **organisations communautaires de développement** : ces organisations jouent un rôle essentiel dans la prise en compte des diverses dimensions du bien-être, du développement des infrastructures et de la cohésion sociale au niveau local, contribuant ainsi à l'amélioration de la vie communautaire
- 3 Les **groupes d'entraide**, en particulier ceux axés sur les femmes et les jeunes, sont cruciaux pour aborder des problématiques spécifiques telles que la violence basée sur le genre (VBG), la prévention sanitaire et l'éducation. Ils rassemblent généralement des personnes appartenant au même groupe ethnique autour d'un intérêt commun ou d'un défi lié à leur bien-être.
- 4 Les **groupes religieux** servent fréquemment de point d'ancrage à la communauté, en fournissant des conseils spirituels, en favorisant la cohésion de la communauté et en s'engageant parfois dans des activités sociales ou caritatives.
- 5 Les **coopératives agricoles** sont essentielles pour promouvoir l'agriculture durable, améliorer les moyens d'existence des agriculteurs et renforcer le secteur agricole dans la région.

Les OBC mentionnées ci-dessus peuvent décider de mettre en œuvre des programmes ciblant les femmes et défendant leurs droits et intérêts. Elles peuvent proposer des formations sur les activités génératrices de revenus (agriculture à petite échelle, artisanat ou entrepreneuriat), le développement du leadership et des ateliers d'éducation à la finance. Les OBC organisent souvent des campagnes de sensibilisation. Il peut s'agir d'éducation à la santé génésique, de services de planning familial et d'initiatives visant à améliorer la santé maternelle et infantile. Mais plus généralement, comme les OBC restent des groupes impliqués au niveau local/communautaire, elles sont très populaires parmi les femmes et leur permettent d'acquérir du pouvoir.

2. Proposition de valeur

L'objectif général de l'Institut d'Entrepreneuriat Social pour les Femmes (IESF) fondé par la Croix-Rouge française et la Croix-Rouge du Kenya est d'accompagner la promotion de 25 femmes entrepreneures informelles de Mombasa dans leur transition de l'entrepreneuriat informel "de survie" vers le statut de cheffe d'entreprise au sein de leur communauté. La vision à long terme de l'institut est de maintenir les emplois existants, d'en créer de nouveaux, de renforcer et développer les entreprises des femmes, de les rendre autonomes et de construire la résilience de ces femmes et de leurs communautés. Il est important de mentionner que le programme a été implanté dans un contexte où la participation des femmes à l'activité économique est acceptée au niveau des ménages et des communautés.



2.1 Stimuler la croissance et la performance des entreprises

Le marché kényan, et plus particulièrement la région côtière, est favorable aux micros et petites entreprises informelles, notamment dans les domaines de l'économie bleue (activités économiques liées aux mers et aux océans), de l'alimentation et de l'artisanat, et de la célébration de la culture swahilie. Cependant, les femmes entrepreneures sont désavantagées par rapport aux hommes en termes de « capital humain », spécifiquement en ce qui concerne les compétences entrepreneuriales et socio-émotionnelles, la culture numérique et la compréhension de la dynamique des entreprises. Le programme proposé comprend des modules de formation sur la formalisation des entreprises (enregistrement légal, conformité fiscale, acquisition de licences et de permis) et sur les processus de passation de marchés et d'appels d'offres. Il vise également à améliorer la proposition de valeur : conception centrée sur l'humain, tout en travaillant à l'amélioration de la qualité des produits/services. Des formations en marketing, en réseaux sociaux, en e-commerce et en création de business plan ont aussi permis aux femmes entrepreneures d'élargir leur marché, l'image de leur marque et la distribution de leurs activités. Tout cela a été rendu possible grâce à l'accès continu des femmes entrepreneures à des ordinateurs, à internet et à un soutien individuel.



Les sessions hebdomadaires se déroulent dans l'unité locale de la Croix-Rouge kényane et dans le nouveau bâtiment de l'I.O.Me à Mombasa.

Au-delà de ces compétences techniques, l'IESF a mis en place de la formation à la prise de parole en public, du soutien psychologique et du mentoring individuel par des professionnels de l'entrepreneuriat. Ces différentes composantes ont été les clés du développement d'un état d'esprit entrepreneurial au sein de cette première cohorte de femmes entrepreneures, notamment en ce qui concerne la fixation d'objectifs, l'estime de soi et la communication. En outre, le fait de confronter les entrepreneures à des opportunités réelles (ex : salons, événements de présentation) leur a permis d'ancrer les apprentissages et d'élargir leur clientèle géographiquement et socialement au-delà de leur propre communauté. De même, la mise en relation des femmes entrepreneures avec des experts sectoriels et des organisations de soutien à l'entrepreneuriat s'est avérée très utile.

2.2 Améliorer la gestion financière et l'accès au capital

Le Kenya compte de nombreuses opportunités pour les entrepreneurs informels de réaliser des transferts d'argent, d'épargner et d'accéder à des prêts. Cependant, les entreprises solides et performantes nécessitent une comptabilité irréprochable (à commencer par la séparation entre les finances personnelles et professionnelles), des bénéfices croissants qui peuvent être réinvestis dans les entreprises et l'accès à des financements externes pour pouvoir se développer.

Le programme de soutien de 8 mois de l'IESF comprenait une formation aux compétences financières (tenue de livres de comptabilité, calcul des coûts et des prix) et des outils sur mesure (en ligne et hors ligne) mis en œuvre par le biais d'un apprentissage par l'expérience (à la fois en théorie et en pratique). L'accent a été mis sur l'épargne et la budgétisation, car de nombreux chercheurs étudiant le contexte kényan ont prouvé que le fait de fournir aux femmes des comptes d'épargne mobiles avait un effet substantiel sur le taux d'épargne, les investissements des entreprises, - car cela leur permet d'isoler les fonds des exigences du foyer - les performances des entreprises et les revenus des femmes entrepreneures. Permettre aux femmes de prendre le contrôle de leurs finances a eu un effet positif sur leur pouvoir de décision.

2.3 Vers un rôle de leader dans leurs communautés

L'Institut d'Entrepreneuriat Social pour les Femmes a aussi mis un fort accent sur le développement, ce que l'on appelle le "capital social" des femmes entrepreneures. Cet objectif a été atteint grâce à la construction d'un réseau étroit autour des entrepreneures, en faisant évoluer les mentalités, en proposant un contenu spécifique à leur genre et

Le programme comprend également une série de formations qui déclenchent un changement d'état d'esprit en faveur de l'impact social et/ou environnemental.



en encourageant le leadership. Cela s'est avéré particulièrement utile pour les femmes à faible revenu afin qu'elles acquièrent des connaissances, boostent leur confiance et fassent ainsi des choix commerciaux plus appropriés et prennent des risques financiers plus importants. L'IESF a également encouragé le soutien par les pairs et les solidarités dans l'apprentissage, en faisant des efforts pour faire du centre I.O.Me un "espace protégé" pour les femmes entrepreneures.

Comme le prouve la recherche, les programmes comportant une certaine forme de mentorat ont un impact plus fort sur les femmes, facilitant notamment les connexions de réseaux et le partage d'informations. L'équipe de l'institut a ainsi associé chaque entrepreneure avec un coach entrepreneur expérimenté, un expert sectoriel ou un partenaire d'une organisation de Soutien à l'Entrepreneuriat. La quasi-totalité des coachs était basée dans la région côtière et l'équipe de l'IESF a procédé à la correspondance après avoir étudié les besoins des entrepreneures et interrogé les coachs. Ceux-ci ont accepté de consacrer au moins trois heures par mois, sur une base bi-mensuelle, et ont assisté aux événements de l'institut. L'approche consistait également à créer un contenu spécifique au genre (par exemple, certaines sessions étaient consacrées à l'étude des violences basées sur le genre, les droits des femmes et la santé mentale). Le programme comprend également une série de formations qui déclenchent un changement d'état d'esprit en faveur de l'impact social et/ou environnemental (axé sur l'objectif intérieur, l'entrepreneuriat social, la narration de l'impact social et la mesure de l'impact). Tous ces éléments visent à positionner les femmes à des postes de direction et de leadership au sein de leurs communautés et les encourage à autonomiser d'autres femmes et d'autres jeunes en transmettant ce qu'elles ont appris, en organisant des conférences inspirantes, en dispensant une formation professionnelle et en s'engageant politiquement au niveau local.

En conclusion, le développement du capital humain, économique et social des femmes cheffes d'entreprises informelles a permis non seulement de croître et de développer leur entreprise ou favoriser la création d'emplois, mais aussi leur développement en tant que leaders résilients, acteurs du changement pour l'ensemble de leur communauté.

2.4 Shift the power

L'objectif principal de l'Institut d'Entrepreneuriat Social pour les Femmes est de renforcer la résilience des communautés en réduisant les vulnérabilités économiques. Les femmes qui ont suivi la formation et créé leur propre entreprise se sont non seulement développées en tant que cheffes d'entreprise, mais sont également devenues des ressources précieuses pour toute leur communauté. De plus, en cas de catastrophe qui perturberait leurs activités, ces entrepreneures possèdent l'expérience et les compétences nécessaires pour reconstruire, ce qui garantit un rétablissement plus rapide.

L'approche holistique visait à créer une transformation positive durable et à long terme au sein des communautés vulnérables de la région côtière de Mombasa. L'objectif premier de ce programme pilote était d'explorer de nouvelles activités et de les adapter aux besoins spécifiques de la communauté. Au-delà des fonds garantis et des compétences acquises, un point d'intérêt central pour les femmes était les liens avec un nouvel écosystème de soutien local par le biais de la Croix-Rouge et une expérience d'apprentissage partagée.



3. L'Institut d'Entrepreneuriat

les Femmes
Social pour



3.1 Investir l'écosystème local

La conception de l'IESF a été un parcours, qui a commencé en capitalisant sur l'expertise de la Croix-Rouge française et de 21, son accélérateur d'innovation sociale, et de la Croix-Rouge du Kenya. De plus, afin de répondre aux besoins spécifiques des femmes de Mombasa, des acteurs locaux ont été intégrés à chaque étape de conception et de déploiement du programme. Avant le début de la formation, un atelier a ainsi été organisé avec les représentants locaux d'organisations de la société civile, d'organisations de soutien à l'entrepreneuriat et d'organisations communautaires afin d'améliorer la conception et le contenu des modules proposés. Dans le but de cibler les femmes qui ne faisaient pas encore partie de l'écosystème entrepreneurial, nous avons impliqué de nombreux acteurs différents dans le processus de sélection des candidates. Ainsi, nous sommes allés chercher les femmes directement dans leur entourage et les avons invitées à rejoindre une séance d'information. Le réseau de la Croix-Rouge du Kenya a bien sûr été un élément important qui nous a permis de rentrer en contact avec les bonnes organisations communautaires et ainsi identifier les femmes susceptibles d'être intéressées par l'accompagnement proposé.

De plus, la formation hebdomadaire dispensée par des experts de la CRK et de la CRF, ainsi que par des experts locaux ou des organisations de soutien à l'entrepreneuriat, ont permis aux entrepreneures de tisser de solides liens avec l'écosystème local. Les coaches ont été identifiés parmi les entrepreneurs seniors locaux, les volontaires de la Croix-Rouge et les membres des organisations de soutien à l'entrepreneuriat de Mombasa.

En conclusion, l'Institut d'Entrepreneuriat Social pour les Femmes a non seulement permis à la Croix-Rouge de se positionner dans l'écosystème entrepreneurial de Mombasa, mais a également encouragé une dynamique vertueuse de coopération entre des acteurs locaux.

3.2 Un processus de sélection inclusif

La sélection des 25 femmes entrepreneures participant à la première édition de l'IESF s'est faite de la manière la plus inclusive possible. Ainsi, les entrepreneures ont été accompagnées dès la rédaction de leur candidature, notamment la moitié d'entre elles pour qui ce type de formation était une première. Un formulaire papier a également été distribué lors d'un événement de sensibilisation afin de permettre à tout le monde de candidater, même les entrepreneures aux compétences numériques plus faibles. Les critères de sélection excluaient toute exigence quant au niveau d'éducation des femmes, mais reposaient sur :

1. le niveau d'avancement de l'entreprise ;
2. le dévouement et l'engagement de la porteuse de projet ;
3. la capacité à consacrer du temps au projet et à venir en personne à la Croix-Rouge une fois par semaine
4. la compréhension de l'anglais

Enfin, la représentativité et la diversité des comtés, des âges et des parcours ont été prises en compte.

3.3 La première cohorte de 25 femmes

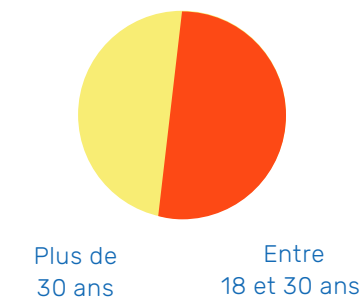
Les principaux secteurs d'activité sont l'agriculture, la boulangerie ou la restauration, les arts et l'artisanat, la couture et la vente de tissus. Trois femmes ont développé des projets d'économie circulaire, valorisant les déchets pour créer d'authentiques vêtements et articles de mode africains.

Plusieurs projets ont pour principal thème les activités côtières et l'héritage culturel de la région : le tourisme, l'économie bleue (l'une détient une ferme piscicole, une autre recycle les déchets de poisson et en fait de la nourriture pour poulets). Les autres entrepreneures travaillent dans la logistique, la psychologie, dans le domaine de la beauté, du nettoyage ou de la décoration.

Mères célibataires

Une part importante de ces femmes, 11 au total, sont des mères célibataires. Beaucoup d'entre elles sont devenues mères jeunes, parfois en raison de circonstances qui les ont laissées seules pour s'occuper de leurs enfants, les obligeant à assumer seules toutes les responsabilités financières et parentales. Un autre groupe de ces femmes, sept au total, sont célibataires et ont choisi de favoriser la stabilité financière de leur entreprise. Seules quelques-unes d'entre elles sont mariées, quatre, et ont des maris qui les soutiennent. 40% ont déclaré contribuer à plus de 50% des dépenses du ménage, 40% déclarent y contribuer entre 10 et 50%.

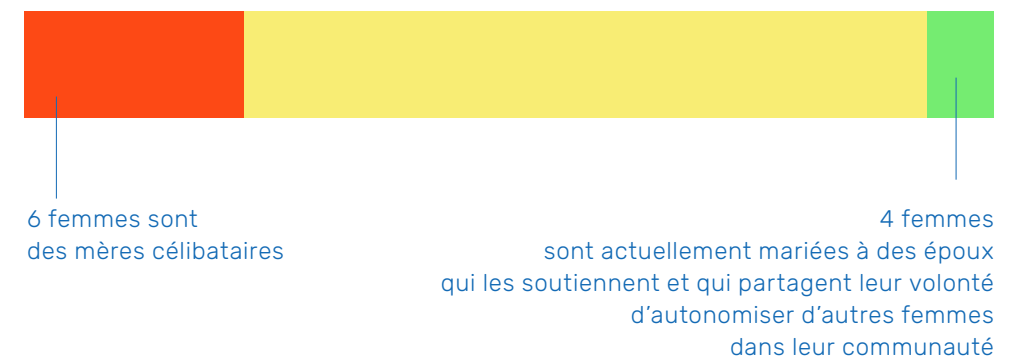
Âge



Industries représentées par les femmes

4 Alimentation	1 Nettoyage
4 Agriculture	1 Logistique
4 Vente	1 Tourisme
3 Artisanat	1 Beauté
2 Couture	1 Décoration
2 Économie bleue	1 Psychologie

Composition globale de 25 femmes



Samira, de l'or au bout des doigts

20 ans, Likoni

Samira a créé une marque de vêtements africains et de sacs à mains en style Ankaka utilisant des feuilles de *mkoma* récupérées dans les rues de Mombasa puis recyclées. Elle produit des articles de qualité qui mettent en valeur l'héritage artisanal côtier à destination des populations locales et les étrangers qui visitent la région.



Samira a 19 ans lorsqu'elle rejoint l'Institut d'Entrepreneuriat Social pour les Femmes pour développer son entreprise de conception et de fabrication. Elle est l'une des entrepreneures pour qui le parcours au sein de l'IESF a été le plus épique, puisqu'elle a décidé de prendre le contrôle de ses finances, de revoir sa stratégie de prix et de se séparer d'un partenaire masculin. Samira n'était peut-être pas la meilleure en classe de mathématiques, mais elle a certainement de l'or au bout des doigts, une créativité unique et un esprit vif. Elle fabrique des sacs à mains – dont les célèbres sacs kiondo, les pochettes d'ordinateurs et d'autres articles pour les femmes hijabi, chrétiennes et indiennes de la région côtière. Son leadership et sa personnalité lui sont très utiles dans ses missions de formation à la couture dispensée aux adolescentes de son quartier. Elle a fait le choix de n'employer que des jeunes femmes au foyer et les accompagne pour qu'elles deviennent des cheffes d'entreprise. À la fin du programme, alors qu'elle participait à la compétition finale de pitch, ses produits et son implication ont charmé le jury. Samira a obtenu une subvention de 100 000 shillings kényans (560 euros) de CMA-CGM qu'elle va utiliser pour équiper et meubler son nouveau magasin sur l'autoroute de Likoni.

Faith, innover sur la côte kényane

27 ans, Nyali

Faith recycle les déchets de poisson, les mélange avec des flocons de noix de coco et transforme cela en nourriture animale sous forme de granulés, en engrais pour les agriculteurs ou les propriétaires d'animaux de compagnie de la région. Experte en biologie marine et en pêche, Faith est passionnée par la recherche de solutions innovantes.



En tant qu'experte de la biologie marine et de la pêche, elle aurait pu choisir un parcours plus "classique". Au contraire, elle a décidé de s'installer à Mombasa et de lancer une entreprise à son compte. Faith recycle les déchets des poissons, les mélange avec des flocons de noix de coco et transforme cela en nourriture animale sous forme de granulés (pour les poissons, poulets ou porcs) ou en engrais pour les agriculteurs ou les propriétaires d'animaux de compagnie de la région. Maintenant qu'elle a pris en charge sa comptabilité et établi des projections financières, elle est capable de chiffrer ses objectifs et de rallier à elle des investisseurs. En tant que mère célibataire et cheffe d'entreprise, elle a démontré de la détermination et de l'ambition : pour preuve, elle ne demande pas de subvention, mais exclusivement des prêts. Elle a de grandes ambitions pour son entreprise et pour toute la région côtière dont elle exploite tout le potentiel. Sensible à l'égalité des genres, elle a également passé des contrats avec des communautés de femmes qui produisent le mélange de coco et souhaite créer de nouveaux emplois dans un futur proche.

Halima, comment pimenter le marché

33 ans, Mvita town

Halima cuisine et vend des marinades prêtes à l'emploi pour cuire la viande, très populaire sur la région côtière du Kenya. Elle a développé sa propre marque qui comprend également des mélanges d'épices. Halima a commencé à cuisiner pour sa famille puis pour ses voisins et les membres de la communauté. Elle a récemment ouvert un magasin qui emploie plusieurs femmes au foyer.



Quand Halima vous invite à vous arrêter dans son magasin, vous allez vivre l'expérience de la passion côtière pour la bonne cuisine, assaisonné d'une touche chaleureuse issue de l'hospitalité asiatique. Elle a commencé à cuisiner chez elle et son talent, principalement pour les marinades, l'a poussé à les vendre, encouragée par ses amis. Elle gère désormais deux établissements dans le centre de Mombasa et possède une entreprise enregistrée et certifiée KEBS depuis mars 2023. Elle exporte ses mélanges d'épices, marinades et sauces à l'étranger. De plus, elle permet également aux locaux et aux étrangers d'apprécier la cuisine indienne et pakistanaise, répandues de la région côtière. Active sur les réseaux sociaux, elle est très présente dans tous les événements organisés à Mombasa et à Nairobi. Halima est persévérante, précise et sait comment construire de liens durables avec sa clientèle. A travers son travail, elle oeuvre pour l'autonomie d'autres femmes dans la région de Mombasa.

Dinah, l'agricultrice qui rompt avec les normes de genre

34 ans, Kisauni

Dinah est une agricultrice qui élève des vaches laitières, transforme et vend leur lait, élève des poulets et vend leurs œufs, cultive des légumes et utilise également les excréments des animaux comme engrais. Elle produit aussi des jus de fruits frais et fabrique des paniers à la main en utilisant les produits de sa ferme. Elle effectue des livraisons porte-à-porte avec sa camionnette.



Dinah attire l'intérêt grâce à sa voix profonde, mais paisible. Ne cherchant jamais à attirer l'attention, elle semble naturellement douée de l'esprit d'entreprise - même s'il y a quelques mois, elle ne s'identifiait pas comme une entrepreneure. En passant par l'élevage de vaches et de poulets à la production de lait frais et d'œufs, elle a vu le potentiel de sa terre et a commencé à cultiver des légumes et des fruits. Peu après, elle a commencé à vendre du foin et de l'herbe de *napier pakchong* pour réduire les coûts de l'alimentation de ses animaux et pour recycler les déjections animales en engrais. Grâce à une subvention de 250 000 shillings kenyans de CMA CGM, obtenue lors de la compétition finale de pitch de l'Institut, Dinah envisage de se lancer dans la fabrication de fromage et d'acheter une chèvre. Elle espère aussi reprendre bientôt son vélo ou son pick-up pour ouvrir un distributeur de lait dans sa région.

Mary, survivre au cancer et autonomiser les autres

48 ans, Mvita town

Mary est propriétaire d'un salon de coiffure où elle et ses employés proposent une large gamme de services : de la coupe de cheveux au maquillage, en passant par la manucure, la pédicure et la vente de produits cosmétiques. Elle s'adresse principalement aux femmes et aux enfants. Ayant survécu à un cancer du sein, elle se consacre également à la création de perruques en cheveux humains et synthétiques.



Mary trouve sa raison d'être dans sa propre histoire de survie face au cancer du sein et en tire une volonté de soutenir les autres femmes. Esthéticienne de profession, elle utilise la beauté comme un moyen de reconstruire la confiance des femmes atteintes d'un cancer. Dans son salon, elle propose des coupes de cheveux, du maquillage, de la manucure ou de la pédicure. Elle propose surtout une expérience globale de bien-être et un soutien gratuit en matière de santé mentale. Elle se consacre également à la création de perruques en cheveux humains et synthétiques pour les patients atteints de cancer, à un prix abordable. Néanmoins, elle reste une entrepreneure compétente, qui tient soigneusement sa comptabilité grâce à l'outil en ligne, réduit ses coûts de vente et diversifie ses sources de revenus, puisqu'elle envisage de produire ses propres cosmétiques. Mary est également une puissante oratrice, à l'aise avec la gestion de ses émotions et brillante lorsqu'il s'agit de redonner confiance en eux aux jeunes. Elle vous donne rendez-vous dans quelques mois dans son nouveau salon qui sera ouvert au cœur de Mombasa.

Fatuma, célébrer l'héritage swahili

38 ans, Kizauni

Fatuma recycle les coques de noix de coco et les transforme en décorations et en ustensiles de cuisine. Elle est une entrepreneure expérimentée qui crée également des objets et des jouets en bois. Son objectif est de réutiliser les déchets naturels de la région côtière et de les transformer en articles durables célébrant la beauté de la région et la promouvant dans tout le Kenya et au-delà.



La mauvaise gestion des déchets solides est l'une des principales raisons du rejet de carbone dans l'atmosphère. Fatuma vise à contribuer à la réduction des émissions de carbone en recyclant les déchets naturels tels que les coques de mnazi/madafus (noix de coco) éparpillées sur les places de Mombasa en les transformant en décorations et en ustensiles de cuisine. Les produits sont transformés en produits esthétiques, de qualité, abordables et durables à partir des déchets disponibles localement. Chacun d'entre eux est unique et magnifiquement imparfait, célébrant ainsi le riche héritage culturel de l'artisanat de la région côtière du Kenya. Ses articles sont durables et célèbres dans tout le Kenya, et au-delà, car les touristes sont généralement très enthousiastes à l'idée de ramener chez eux ces produits aussi emblématiques. Depuis son atelier de Bamburi, juste à l'extérieur nord de Mombasa, elle fabrique, grave et personnalise patiemment chaque article en fonction des goûts du client. Elle a récemment élargi sa gamme de produits avec des jouets en bois qui témoignent de son savoir-faire unique et rappellent les bateaux de Lamu, connus dans le monde entier. Safina Wood a le potentiel pour se développer dans toute la région côtière et d'intégrer de nouveaux marchés.

3.5 Le contenu du programme

En s'appuyant sur les organisations locales existantes, le programme de l'Institut d'Entrepreneuriat Social pour les Femmes a été conçu de manière organique par une consultante de la Croix-Rouge Française qui s'est rendue à Mombasa de novembre 2022 à décembre 2023. En collaboration avec la Croix-Rouge du Kenya, elle a organisé les sessions hebdomadaires de formation au sein de l'antenne locale de la Croix-Rouge, pendant 8 mois. Ces formations ont été dispensées par des acteurs internes et externes et visaient à renforcer le capital humain, économique et social de ces femmes entrepreneures.

1. Capital humain

1. Améliorer la croissance et les performances des entreprises

Activité 1.1 Les bases de l'entrepreneuriat	Business Model Canvas Proposition de valeur unique Conseils juridiques
Activité 1.2 Human Centred Design	Formation HCD en 3 étapes : . Observation des bénéficiaires, . Définition de la cible . Définition des besoins du client
Activité 1.3 Formalisation de l'entreprise	Enregistrement de l'entreprise Conformité fiscale (KRA) Marchés publics et appels d'offres pour financer les organisations et les entreprises
Activité 1.4 Compétences de l'entreprise	Accès à des ordinateurs portables et des machines de prototypage (imprimante 3D, imprimante laser, station de gravure...) Accompagnement individuel par des bénévoles
Activité 1.5 Marketing digital	Service Client Marketing digital & réseaux sociaux (2 formations) E-commerce (2 formations)
Activity 1.6 Soft skills	Pitching (3 formations) & construction d'une présentation visuelle
Événements	Journée du Marché 3 événements partenaires (présentation de produits et services) Compétition finale de pitch

2. Capital économique

2. Améliorer la gestion financière & l'accès au capital

Activité 2.1 Acculturation financière	Comptabilité - 3 formations Coûts & prix 2 formations Épargne & Budget Compléter les modèles de demande de subvention
Activité 2.2 Préparation à l'investissement	Projection financière (2 formations) Planification économique de l'entreprise Modèles en ligne et hors ligne : comptabilité, calcul des coûts, projection financière
Activité 2.3 Outils sur mesure	Accompagnement individuel
Activité 2.4 Mise en relation avec des investisseurs	Présenter devant des investisseurs
FINANCEMENT	Financement d'amorçage - 60 000 KES Subventions pour les trois meilleurs entrepreneurs lors de la compétition finale de pitch ; total 500 000 shillings kenyans

3. Capital social

3. Les femmes, leaders au sein des communautés

Activité 3.1 Coaching individuel	Coaching bimensuel avec un entrepreneur senior ou un expert
Activité 3.2 Santé mentale & violences basées sur le genre	Discussions inspirantes - 3 formations Santé mentale et bien-être Discussions sur les violences basées sur le genre - 2 formations
Activité 3.3 Impact social & Leadership	Cercle d'Or Entrepreneuriat Social Mesure de l'impact
SOUTIEN PAR LES PAIRS	Accès à un lieu sûr au Centre d'Innovation I.O.Me Encourager une dynamique de soutien par les pairs

4. Mesure de l'Impact Social

Cette analyse est basée sur des évaluations conduites avant (février 2023) et après (octobre 2023) le programme de l'IESF. L'enquête d'évaluation «avant» consistait en une évaluation des besoins conduite en partenariat avec le centre de développement des petites entreprises de Strathmore. L'enquête opérée après le programme comprenait des questions de suivi et un entretien avec le responsable de l'évaluation de l'impact social de la Croix-Rouge française. Les 22 diplômées ont participé à cette évaluation.



4. Indicateurs généraux

Plusieurs indicateurs attestent de la bonne performance du programme puisque 88% des femmes entrepreneures ont été diplômées du programme de l'Institut d'Entrepreneuriat Social pour les Femmes (22 sur 25) qui a duré 8 mois au total (de février à septembre 2023). Il est important de mentionner que 2 femmes sur 3 ont quitté le programme car elles ont trouvé un emploi. De plus, 100% des répondantes sont prêtes à se joindre à d'autres actions du programme (entraînements, événements) dans les trois prochains mois, et 95% souhaitent être mentor d'une femme de la seconde promotion.



4.1 Résultat 1

Capital humain

Améliorer la croissance et les performances des entreprises

Création d'emplois et développement économique de la communauté

L'objectif stratégique du programme de l'Institut d'Entrepreneuriat Social pour les Femmes, à savoir contribuer au développement économique de la communauté, a été atteint. En effet, le fait de doter ces femmes de compétences commerciales professionnelles a non seulement renforcé leur confiance en elles, mais a aussi transformé leur approche de la gestion d'entreprises prospères. Grâce à la professionnalisation de leurs pratiques commerciales, les femmes ont pu tirer le meilleur parti de leurs ressources et les allouer efficacement.

Le témoignage convaincant de cette optimisation peut être observé dans la transformation de la main-d'œuvre. En effet, 38 postes supplémentaires ont été créés au sein des entreprises détenues par des femmes. Au début du programme, il n'y avait que 31 personnes employées, en plus des 22 femmes participantes au programme. Le programme a effectivement doublé le taux d'emploi ; en moyenne, un entrepreneur soutient maintenant environ trois employés.

La majorité de ces postes sont permanents et se sont concrétisés en raison de la croissance de ces entreprises. Ces postes couvrent un large spectre de tâches, certains sont directement liés au processus de production alors que d'autres jouent un rôle dans la valeur. Cet éventail comprend également des livreurs, des fournisseurs de matière première (tel que les producteurs de noix de coco) et des personnes chargées de l'entretien et du nettoyage. Certains de ces prestataires externalisés offrent leur service à temps partiel, ce qui augmente la flexibilité et l'adaptabilité de ces entreprises. Cette évolution encourageante de l'emploi souligne non seulement la croissance substantielle de ces entreprises détenues par des femmes, mais aussi l'impact positif plus large que ces entreprises ont au sein de leurs communautés.

Augmentation des revenus

L'impact du programme sur les revenus des participantes est évident et mesurable. Cet objectif a été principalement atteint en doublant le revenu de ces entreprises, qui est passé de 69 000 KES au début du programme à une moyenne de 141 000 KES à la fin du programme. Il est important de noter que cette moyenne est basée sur les données de 12 femmes. Plusieurs d'entre elles n'ont pas été en mesure de fournir une estimation initiale des revenus en raison de pratiques incohérentes en matière de tenue de registres. Bien que la taille de l'échantillon ne soit pas statistiquement significative, elle offre un aperçu prometteur sur le potentiel du programme à favoriser la croissance du chiffre d'affaires des femmes cheffes d'entreprise.

Amélioration et diversification de l'offre

Dans l'ensemble du programme, nous avons observé une augmentation des ventes et du nombre de clients, grâce à des efforts de marketing stratégique et des évaluations approfondies des coûts de fonctionnement.

Les sessions de marketing, qui englobent des éléments comme la tarification, l'étude des coûts, le marketing digital, le service client, la proposition de valeur, la conception centrée

sur l'humain, la conception graphique, la photographie de haute qualité, ont été des révélations pour beaucoup de femmes. Ces sessions ont entraîné de profondes réflexions sur leurs interactions avec les clients et la façon de redéfinir leur stratégie de communication pour la sensibilisation et l'engagement. Ainsi, le nombre de clients a significativement augmenté : alors que près de la moitié des entrepreneures avaient moins de 20 clients mensuels en moyenne, 65% d'entre elles ont désormais entre 20 et 50 clients. 85 % des personnes interrogées ont indiqué que l'Institut d'Entrepreneuriat Social pour les Femmes leur avait permis de développer de nouveaux canaux de vente (réseaux sociaux, plateforme de vente en ligne...).

Les raisons de ce changement sont principalement de trois ordres. Tout d'abord, environ la moitié des cheffes d'entreprise ont déclaré avoir revu leurs prix et/ou ajusté certains produits/service à la suite du programme et ¼ ont mentionné que l'IESF les avait inspirés à créer au moins un nouveau service. Deuxièmement, les entrepreneurs ont changé leurs canaux de publicité, passant de leurs comptes WhatsApp personnels (72%) et du porte-à-porte (56%) à des comptes Facebook (85%), WhatsApp business (55%) et Instagram (60%). La publicité en porte-à-porte est tombée à 40 %.

Enfin, les femmes ont eu l'occasion de rencontrer de nouvelles personnes lors des événements de mise en réseau et d'explorer des domaines inexploités pour le développement d'entreprises. Cette exposition les a encouragées à penser au-delà de leur communauté immédiate et des pratiques traditionnelles. Désormais, 60 % des entrepreneures approvisionnent tout le territoire de Mombasa et ¼ vend à l'étranger, profitant des opportunités offertes par le réseau international mis en place par les équipes de la Croix-Rouge. Beaucoup d'entre elles ont également évolué du BtoC au BtoB, puisque 35% des entrepreneurs fournissent désormais des organisations, 15% des entreprises et des hôtels/restaurants et 10% des institutions.

4.2 Résultat 2

Capital économique

Améliorer la gestion financière & l'accès au capital

Développement de l'entreprise et de l'esprit d'investissement

A la fin du programme, 65% des femmes entrepreneures ont élaboré un plan d'affaires et ont commencé à le mettre en œuvre, sortant progressivement d'une logique de recherche de subventions. Plusieurs entrepreneures ont ouvert de nouvelles succursales (un nouveau magasin, deux nouveaux sites de production) et quatre d'entre elles s'apprêtent à le faire. 70 % des entrepreneures prévoient de contracter un prêt et 60 % recherchent un partenariat stratégique pour obtenir un investissement l'année prochaine. 60 % se sentent d'ailleurs *tout à fait confiantes* pour demander un prêt d'au moins 300 000 KES l'année prochaine. Ces chiffres sont d'autant plus frappants que seulement 1/4 d'entre elles se sentent en confiance pour demander de l'aide à leur famille et à leurs proches.

Le programme a réussi à combler en partie le fossé du « capital économique » en mieux gérant leur comptabilité et leurs finances. Après le programme, seules 30 % des femmes entrepreneures estimaient avoir un accès inégal aux opportunités de financement, contre 70 % avant le programme.

Augmentation des bénéfices

Une augmentation frappante de la rentabilité des entreprises a largement contribué à favoriser leur croissance. Le bénéfice moyen est passé de 26 500 KES au début du programme à un montant impressionnant de 66 500 KES à la fin du programme. Ce bénéfice moyen est tiré de l'expérience de 15 femmes, car certaines participantes n'étaient pas en mesure de fournir une mesure initiale de leurs bénéfices lors du commencement du programme. Ce qui distingue cette réalisation, c'est le coefficient de 2,5, qui signifie que la croissance des bénéfices est supérieure à celle des revenus.

En d'autres mots, ce programme a prodigué aux femmes des outils et des connaissances nécessaires pour faire une claire distinction entre les finances personnelles et professionnelles, ce qui leur a permis de prendre des décisions financières éclairées et ainsi de favoriser la croissance de leur entreprise.

Par conséquent, l'impact du programme sur la rentabilité des participantes est frappant, surtout si l'on considère que 16 % d'entre elles n'était pas rentable avant de rejoindre le programme et seulement 52 % gagnait leur vie, contre 80 % à la fin du programme.

Pratiques comptables et financières

Cette augmentation des bénéfices est principalement due à l'amélioration des pratiques comptables et à la séparation des finances personnelles et de l'entreprise. Plusieurs femmes ont déclaré, en toute franchise, que, dans le passé, elles avaient involontairement réduit les revenus et les bénéfices de leur entreprise, car elles ne pouvaient pas faire la différence entre leurs finances personnelles et professionnelles.

Certaines femmes ont également admis qu'elles pouvaient avoir des habitudes de dépenses personnelles impulsives, et avaient préalablement détourné les ressources des investissements de l'entreprise dans le stock et l'équipement, les empêchant alors d'augmenter leurs bénéfices, mais aussi de réinvestir dans leur entreprise pour favoriser sa croissance. Cependant, grâce au programme, les entrepreneures ont pris conscience de l'importance d'un suivi méticuleux des dépenses tant professionnelles que personnelles. Après les 8 mois de programme, 95 % ont déclaré avoir une connaissance claire de leurs revenus mensuels, des bénéfices et des coûts et tiennent leur comptabilité eux-mêmes : 75 % annoncent avoir des finances professionnelles en ordre et seulement 20% des femmes mentionnent le besoin d'obtenir un financement supplémentaire, contre 84% lors du lancement du programme.

En outre, 100% d'entre elles ont déclaré tenir une comptabilité régulière, dont 60% sur une base quotidienne ou hebdomadaire. Ce programme leur a permis d'acquérir une bonne maîtrise de la gestion de leurs finances, de l'organisation de leurs revenus et de l'établissement d'une structure salariale. La plupart des participantes s'allouent désormais un salaire personnel distinct tout en gérant efficacement toutes les dépenses liées à leur entreprise. À la fin du programme, 100 % des entrepreneures séparent leurs finances personnelles et professionnelles : 75 % des personnes interrogées ont un compte bancaire, et 35 % d'entre elles en ont deux (l'un pour l'épargne personnelle et l'autre pour l'épargne professionnelle).

Cette nouvelle pratique financière leur permet également d'épargner à titre personnel et professionnel. En outre, une majorité d'entre elles ont reconnu l'importance de réinvestir dans leur entreprise, comme moyen d'étendre leurs activités et d'augmenter leurs flux de revenus. 85 % des entrepreneures déclarent réinvestir dans leur entreprise (dont 75 % sur une base mensuelle).

4.3 Résultat 3

Capital social

Les femmes, leaders au sein des communautés

Amélioration de la confiance en soi

Le taux de participantes déclarant qu'elles ressentent toujours le besoin d'avoir une meilleure confiance en elles et de s'affirmer a été divisé par deux à la fin du programme. La peur de l'échec est passée de 63% à 40%. La formation à la prise de parole en public et au pitching a été un autre point fort, permettant à plusieurs femmes d'affiner leurs compétences en matière de présentation efficace de leur entreprise.

Un système de soutien plus solide

Les femmes ont beaucoup apprécié la participation d'experts externes au programme ; les considérant comme des contacts précieux qui leur ont transmis des connaissances spécifiques et essentielles à la construction de leur entreprise. La capacité des instructeurs du programme à transmettre des idées complexes de façon accessible a été tout aussi importante, permettant ainsi d'égaliser les chances de toutes et de donner aux femmes les moyens d'atteindre de nouveaux objectifs.

Outre la confiance en elles, les entrepreneuses ont développé un solide réseau de soutien (selon 75 % d'entre elles) composé de la Croix-Rouge (80 %), de leur famille et de leurs proches (70 %) et, pour beaucoup d'entre elles (près de la moitié), du coach qui leur a été assigné pendant ces 8 mois. Le réseau comprenait d'autres participantes au programme, et beaucoup ont apprécié le sens de la communauté et les liens d'amitié qui se sont formés tout au long de la formation. Cet environnement a favorisé l'apprentissage entre pairs, même s'il a fait l'objet de certaines critiques en raison des disparités perçues en termes d'expérience (certains entrepreneurs avaient 20 ans d'expérience) et de capacités d'apprentissage entre les entrepreneurs. L'engagement et la diversité au sein de ce groupe de femmes témoignent de leur résilience et de leur volonté d'avoir un impact positif sur leur entourage.

Les femmes et les jeunes sont formés dans les communautés

Le programme a contribué à l'autonomisation des entrepreneuses en tant que femmes et en tant que leaders au sein de leur communauté. Au fur et à mesure qu'elles prenaient de l'assurance dans leur parcours entrepreneurial, elles se sont montrées plus enclines à partager leurs connaissances et leurs expériences avec d'autres. À la fin du programme, seules quatre entrepreneuses ont mentionné qu'elles avaient encore besoin d'améliorer leurs compétences en matière de leadership et de gestion. Fortes d'une confiance retrouvée en leurs capacités entrepreneuriales et en leadership, ces femmes se sont données pour mission de rendre à leur communauté ce qu'elles ont reçu grâce au soutien de diverses organisations. Au cours du programme, cette cohorte de femmes a tendu la main à plus de 300 personnes, principalement des femmes, pour partager leurs connaissances en matière d'affaires, encadrer des entrepreneurs locaux et dispenser des formations dans un large éventail de compétences pratiques, y compris la boulangerie, le nettoyage, la couture et les compétences numériques. Leurs contributions vont au-delà du coaching individuel, puisqu'elles sont également devenues des conférencières inspirantes dans di-

vers contextes (35 % d'entre elles considèrent les groupes de femmes comme faisant partie de leur réseau de soutien), qu'il s'agisse de lieux religieux, de groupes d'épargne (chammas, saccos), d'écoles ou de rassemblements communautaires.

L'impact positif de leur autonomisation a des conséquences sur la vie de nombreuses personnes. En ce qui concerne l'impact indirect sur la communauté, en particulier les femmes qui en encadrent d'autres, il peut être difficile de donner des chiffres exacts en raison du manque de données disponibles, mais nous considérerons qu'en moyenne, une femme soutient et renforce 14 autres entrepreneurs. Ces résultats impressionnants soulignent l'impact considérable et de grande ampleur du programme sur les entrepreneuses individuelles et leurs communautés.

Autonomisation et résilience des femmes et de leurs communautés

Il est intéressant de noter que quand les femmes reviennent sur les moments qu'elles ont préférés au cours de ces 8 mois de formation, elles évoquent, souvent avec émotion, les séances de conseil et des discussions sur la violence fondée sur le genre. Ces séances ont offert aux femmes un espace sûr où elles ont pu partager leurs histoires de vie et leurs vulnérabilités, ce qui a favorisé l'émergence d'un sentiment d'appartenance et d'amitié entre les participantes.

Les séances de conseil, en particulier celles axées sur la gestion du stress, ont été très efficaces pour plusieurs femmes. Un témoignage poignant a montré comment une femme a cessé d'utiliser la violence comme moyen de discipline pour son bébé après ces séances, choisissant à la place de s'engager dans les voies de l'explication et de la communication. Il a été suggéré que ces séances de conseil mettent l'accent sur l'acceptation des échecs, en reconnaissant l'importance de la résilience. Ces séances ont permis une prise de conscience de certaines contraintes, telles que les normes culturelles : 30 % des femmes ont déclaré être limitées dans la gestion de leur entreprise à cause de ces normes, contre 22 % au début du programme.

En effet, il semble donc que le programme ait amélioré non seulement leur confiance, mais aussi la façon dont les entrepreneuses réagissent aux méso-contraintes.

Avant le programme, 63 % des femmes étaient « tout à fait d'accord » ou « d'accord » avec l'affirmation selon laquelle les femmes sont confrontées à des limites dans la gestion de leur entreprise, contre 50 % après le programme.

Au cours du programme, trois entrepreneuses ont décidé de se séparer de leurs partenaires commerciaux en raison du manque d'implication de celui-ci et de la répartition inéquitable des bénéfices (en particulier lorsqu'il s'agit de partenaires commerciaux masculins) et de lancer leur entreprise seules. Il s'agit d'un exemple frappant de la façon dont les femmes ont joué un rôle plus important comme cheffe d'entreprise, ont amélioré leur connaissance des dynamiques commerciales et se sont autorisées à se projeter sur le long terme.



M. Philippe Da Costa, Président de la Croix-Rouge française, visite l'Institut de l'entrepreneuriat social pour les femmes en septembre 2023 lors de la cérémonie de clôture de la première promotion.

Nous remercions tout particulièrement M. Philippe Da Costa, Président de la Croix-Rouge française, ainsi que Nathalie Smirnov, Directrice générale de la Croix-Rouge française, pour leur soutien et leur confiance, en promouvant l'entrepreneuriat social comme outil d'autonomisation des communautés vulnérables.

Remerciements

Nous sommes très reconnaissants à l'Ambassade de France au Kenya et en Somalie pour son soutien financier et son engagement fort dans le programme. Nous tenons particulièrement à remercier S.E. Mr. Arnaud Suquet, le Chef de la coopération Denis Sainte-Marie ainsi que le chargé de mission Arnaud Dupuis. Nous les remercions de nous avoir fait confiance pour cette expérience innovante, qui a permis soutenir le potentiel entrepreneurial des femmes de la région de Mombasa.

Nous tenons à remercier la Direction de l'Innovation de la Croix-Rouge du Kenya, qui a conçu et mis en œuvre l'Institut d'Entrepreneuriat Social pour les Femmes avec nous, Merci à Priyanka Patel, directrice de l'Innovation, pour sa créativité, sa proactivité et sa résilience ; Angellah Praygod Mochawa, chargée de mission, pour son soutien dans la mise en œuvre quotidienne du programme et ses relations avec les entrepreneures. Mohamed Bahero, chargé d'innovation, et Mike Odhiambo pour leur soutien dans le pilotage de la mission. Merci à Derrick Mugasia de nous avoir contribué à intégrer une approche de *human centred design*.

Nous remercions tout particulièrement l'unité de Mombasa de la Croix-Rouge du Kenya et Aisha Al Hussein, coordinatrice régionale, pour avoir permis la réalisation des formations et des événements et pour avoir soutenu les aspects logistiques (Saïd Hassan) et financiers (Leïla Yahya) du programme, en collaboration avec Mike Muthaura de l'équipe financière du siège. Un grand merci à tous les bénévoles de l'antenne de Mombasa, en particulier au photographe Amiri Asmara, qui a toujours été présent lors des événements.

Nous remercions également la directrice par intérim de l'ICHA, Monica Orero, pour son soutien stratégique, ainsi que son équipe de communication, Ronald Mwawaka et Nariman Naufal.

Nous remercions tous les partenaires : Somo Africa, Strathmore SBDC, Sinapis, Close the Gap, Swahili Pot et nos alliés de formation Ajira Digital, Ashoka Kenya, Keracc Consultancy, KRA, Sawa Sawa social business, CWID et YEPI.

Nous remercions les coachs dévoués qui ont consacré gratuitement leur temps au développement individuel de chacune des participantes.



RAPPORT

Institut d'Entrepreneuriat Social pour les Femmes

Paris - Mombasa
Février 2024

