

Chapitre 2

Fourniture des services d'appui aux entreprises et d'incubation pour femmes entrepreneurs de la région MENA

Ce chapitre évalue les services d'appui aux entreprises (SAE) ciblant les femmes entrepreneurs dans 17 économies MENA. Il fait le bilan des services d'appui aux entreprises et d'incubation fréquemment proposés par des organisations gouvernementales et non gouvernementales aux femmes entrepreneurs de la région MENA. Il identifie les bonnes pratiques et les lacunes qui existent dans la région en matière de prestation de ces services et fournit des recommandations stratégiques destinées à guider les gouvernements et les autres parties prenantes à continuer de développer ces services.

Introduction

Les programmes d'appui au développement des entreprises (SAE)¹ ont pour objectif d'aider les micro-, petites et moyennes entreprises (MPME), nouvelles et existantes, à devenir plus pérennes et à se développer, de manière à pouvoir améliorer les conditions de vie des familles, générer des emplois et contribuer à la croissance économique (McVay, 1999).

Les services d'appui aux entreprises (SAE) sont très largement sous-développés dans la région MENA et les entrepreneurs sollicitent peu des services professionnels pour obtenir des conseils (Stevenson, 2010). Les enquêtes du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) dans les économies MENA montrent que moins de 5 % des entrepreneurs en stade précoce d'activité ont recours à des services professionnels, tels que les services de comptables, avocats et prestataires de SAE, un taux nettement inférieur à d'autres régions du monde.

Une des leçons tirées des SAE existants est que ces services doivent être adaptés pour répondre aux besoins de secteurs et de types d'entreprises particuliers (Comité des agences bailleurs pour le développement des petites entreprises, 2001). Les femmes entrepreneurs peuvent être considérées comme l'un des segments du marché pour lequel les SAE doivent être adaptés. Les entrepreneurs MENA se tournent principalement vers leurs réseaux personnels de proches et d'amis pour obtenir des conseils et les femmes entrepreneurs au stade précoce de développement de leur entreprise sont encore plus susceptibles que les hommes d'utiliser leurs ressources personnelles, tels que leurs conjoints ou des membres de leur famille, et moins susceptibles d'avoir recours à des ressources professionnelles (CRDI, 2010).

Un certain nombre d'institutions, le plus souvent des associations de femmes entrepreneurs ou des groupes de femmes, ont créé des centres de soutien et de développement des entreprises dans les pays de la région MENA pour combler l'écart qui existe en matière de fourniture de SAE aux femmes entrepreneurs par rapport aux hommes. Toutefois peu d'études ont été menées pour identifier les défis de ces centres, les facteurs clés de leur succès et leur potentiel de reproduction (OCDE, 2012a).

Cette étude de la prestation de SAE et de services d'incubation aux femmes entrepreneurs des économies MENA fait suite à un travail antérieur mené par le Forum des femmes entrepreneurs OCDE-MENA (FFE) visant à identifier les mesures prioritaires à prendre pour améliorer le climat d'affaires pour les femmes entrepreneurs de la région MENA. Couvrant 18 économies MENA, le rapport OCDE 2012 *Women in Business: Politiques to Support Women's Entrepreneurship Development in the MENA Region* était la première évaluation comparative des mesures politiques publiques prises pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin (OCDE, 2012a). Cette étude soulignait le fait que, tandis que les services de SAE sont connus pour être relativement faibles dans les économies de la région MENA, le degré auquel les femmes entrepreneurs bénéficient de ces services semble encore plus limité, malgré le nombre croissant de femmes qui créent des entreprises. Considérant que l'expérience de pays hors de la région MENA suggère que les centres d'entreprises de femmes réussissent à aider les femmes entrepreneurs en particulier dans les premiers stades de leurs projets, l'étude a conclu qu'il y avait nécessité à recueillir des données et à procéder à une évaluation des services SAE dans la région MENA, ainsi qu'à présenter les bonnes pratiques existant actuellement dans la région MENA.

Délibérément conçue comme une suite à ces premières recommandations, la présente étude présente un panorama des services d'appui aux entreprises fournis aux femmes dans la région MENA. Elle vise à :

- examiner le statut actuel de la prestation de SAE aux femmes entrepreneurs dans les pays de la région MENA en dressant un bilan des types de SAE existants, y compris ceux ciblant spécifiquement les femmes entrepreneurs ;
- examiner le statut actuel de la participation des femmes aux incubateurs d'entreprises dans les économies MENA et le rôle des pépinières d'entreprises de femmes.

Les pépinières d'entreprises sont un sous-ensemble des SAE. Elles offrent des espaces d'incubation aux nouvelles entreprises dans leurs installations, ainsi qu'idéalement, un ensemble de services de soutien aux entreprises, tels que le coaching, des conseils, du networking avec d'autres entrepreneurs et une mise en relation avec de possibles investisseurs. Les incubateurs d'entreprises ont une forme de SAE qui s'est popularisée au cours des dernières décennies, du fait de leur capacité démontrée à avoir un impact positif sur le succès entrepreneurial (Lewis *et al.*, 2011). Les données recueillies suggèrent que les sociétés incubées ont tendance à avoir des taux de survie supérieurs à la moyenne nationale et qu'elles peuvent se développer plus vite que les sociétés n'étant jamais passées par une pépinière (Wilber et Dixon, 2003) en raison du soutien pratique dont elles bénéficient et du regroupement et networking que leur apportent leurs conseillers (Al-Mubarak et Busler, 2012).

Lors de la réunion du FFE OCDE-MENA de mars 2010, les participants ont souligné que le développement de pépinières d'entreprises peut être un moyen adéquat pour améliorer le soutien aux entreprises dirigées par des femmes de la région MENA. Bien qu'il n'existe pas de données ventilées par sexe sur la proportion de projets dirigés par des femmes parmi tous ceux qui sont incubés dans les pépinières d'entreprises de la région MENA, leur nombre est considéré comme très faible. Ce résultat serait conforme aux résultats des études menées sur des incubateurs dans d'autres parties du monde (Marlow et McAdam, 2012). En outre, en l'absence de mécanismes ciblés, la proportion de projets portés par des femmes postulant à des incubateurs restera faible (OCDE, 2011). Le développement des incubateurs pour entreprises de femmes peut compenser la sous-représentation des femmes dans les pépinières d'entreprises traditionnelles. De fait, la région MENA a vu l'émergence d'incubateurs axés sur les femmes au cours des dernières années, mais on connaît peu de choses sur ces incubateurs et sur la manière dont ils pourraient être développés.

Afin de mieux comprendre la prestation de SAE et de services d'incubateur dans la région MENA, il était nécessaire de procéder à une enquête auprès des prestataires de SAE. La méthodologie de cette enquête est présentée dans le Guide du lecteur de ce rapport. Ce chapitre fournit une analyse sommaire de l'enquête réalisée par l'OCDE en 2013 auprès des organismes prestataires de SAE dans la région MENA.

2.1. Défis de l'environnement global des affaires

2.1.1. Défis auxquels les femmes entrepreneurs sont confrontées

En réponse à l'enquête sur les SAE, les organismes interrogés ont identifié un certain nombre de défis au développement de l'entrepreneuriat féminin dans les économies MENA, qui vont au-delà de la fourniture de SAE, mais qui ont un impact sur leur capacité à accroître le pourcentage de femmes parmi leurs clients.

De loin, le défi le plus commun cité par les organismes de SAE tient aux obstacles culturels et sociaux (43 % des défis mentionnés), suivis par l'accès au financement (19 %) et le manque de compétences et de savoir-faire pour l'entrepreneuriat (12 %). Toutefois, l'absence de structures de soutien à l'entrepreneuriat féminin, la complexité des procédures d'enregistrement des sociétés et d'octroi de licences, et l'accès aux marchés ont aussi été mentionnés comme constituant des contraintes.

Obstacles culturels et sociaux

Il existe un certain nombre d'obstacles culturels à la participation économique des femmes qui, avec les contraintes domestiques qui limitent leurs possibilités de carrière, se traduisent par des taux faibles de participation des femmes au marché du travail. En outre, l'entrepreneuriat tend à être considéré comme un domaine pour les hommes et il y a peu de femmes chefs d'entreprise qui peuvent servir de sources d'inspiration aux autres femmes ou pour combattre les stéréotypes traditionnels. En raison de la faiblesse de la culture de l'entrepreneuriat féminin, les femmes ont tendance à manquer de confiance en leurs capacités à démarrer et gérer une entreprise et ont peur de prendre ce risque. Même quand elles sont dans les affaires, elles ont tendance à ne pas être prises au sérieux par leurs clients, leurs fournisseurs et leurs associés. Souvent, elles n'ont pas le soutien de leur famille, surtout au début, et doivent se débattre avec des responsabilités familiales et professionnelles contradictoires. En outre, en raison de diverses contraintes culturelles et économiques, les femmes manquent de mobilité, en particulier dans les zones rurales. Cela les empêche de démarrer une entreprise en dehors de leur domicile et d'atteindre des marchés au-delà de leur région immédiate.

Accès au financement

Les femmes entrepreneurs ont des difficultés à obtenir du financement, notamment auprès des banques. L'une des raisons de ce problème, mais pas la seule, est l'absence de biens possédés par les femmes qui puissent servir de garantie pour l'obtention d'un prêt. Au Yémen, les organismes de SAE ont déclaré que les femmes entrepreneurs n'ont pas un accès suffisant aux dispositifs de service proposés par les institutions de microfinance. Les organismes de SAE considèrent l'accès au financement comme un problème grave parce que, même une fois que des services de SAE ont été fournis aux femmes entrepreneurs, leurs projets peuvent être contrariés par leur incapacité à obtenir un financement.

Manque de compétences

Les femmes ont tendance à manquer de compétences en marketing, comptabilité et gestion financière, ainsi que de connaissances et d'expérience en matière d'exigences juridiques, de planification d'entreprise et de budgétisation. Ces lacunes affectent le développement, la viabilité et la croissance de leurs entreprises. De même, leur expertise

est souvent limitée et spécifique à un secteur, lequel est en grande partie fonction de l'éducation reçue et des choix professionnels qui sont tous deux sexués.

Manque de structures de soutien pour les femmes désireuses de créer et de développer une entreprise

Les programmes et les services destinés à l'autonomisation économique des femmes sont généralement axés sur les besoins fondamentaux des femmes. Les programmes dans les domaines liés à l'entrepreneuriat et à l'accès au financement, ainsi qu'à la formation sur les questions techniques, la gestion d'une entreprise et la technologie, sont plus rares. Les organismes de SAE en Egypte et au Maroc ont également mentionné le manque de possibilités de networking pour les femmes entrepreneurs et leur faible niveau de représentation dans les associations professionnelles et les discussions politiques.

Savoir faire face à des procédures réglementaires complexes au stade du démarrage de l'activité

La complexité des procédures d'enregistrement des entreprises pousse souvent les entreprises des femmes dans le secteur informel. Les femmes des zones rurales ne connaissent généralement pas les procédures d'octroi de licence, qui sont souvent compliquées, et dans un certain nombre de pays de la région MENA, les entreprises à domicile ne peuvent pas être enregistrées ou obtenir une licence. Par exemple, dans les Emirats arabes unis (EAU), de nombreuses municipalités exigent la preuve de la location d'un siège pour l'entreprise avant d'accorder une licence d'exploitation. Cela empêche les femmes de démarrer une entreprise à domicile (alors que de nombreux éléments indiquent que de nombreuses femmes traditionnelles de l'émirat feraient ce choix). En Jordanie, les entreprises à domicile ne sont légales que dans la municipalité du Grand Amman. Là encore, cela a un impact négatif sur les femmes jordaniennes, dont beaucoup préféreraient aussi travailler depuis chez elles. Il existe aussi un certain nombre de restrictions à la domiciliation des entreprises au Maroc en termes d'enregistrement des entreprises et d'octroi de licences qui rendent difficile l'existence d'entreprises à domicile.

2.1.2. Améliorer l'environnement de l'entrepreneuriat féminin

Les organismes prestataires de SAE soulignent trois domaines prioritaires pour l'amélioration de l'environnement de l'entrepreneuriat féminin : les politiques et mesures publiques ; l'accès au financement et l'amélioration des opportunités que les femmes ont d'être exposées aux opportunités du marché.

Les politiques et mesures publiques de soutien à l'entrepreneuriat féminin

Les organismes prestataires de SAE ont clairement indiqué la nécessité de créer un environnement politique plus propice à la participation économique des femmes en général et à l'entrepreneuriat féminin en particulier (plus de 68 % des commentaires). Ils ont recommandé les actions suivantes :

- Élaborer des politiques publiques claires et davantage de structures de soutien afin de stimuler la création d'entreprises de femmes et de permettre aux entreprises de femmes de bénéficier des services d'incubateurs ;

- Sensibiliser davantage au rôle et à l'importance de l'entrepreneuriat féminin pour générer plus de valeur ajoutée et de compétitivité dans l'économie, et promouvoir plus activement l'esprit d'entreprise chez les femmes ;
- Mettre en œuvre des lois et règlements visant à mieux intégrer les femmes entrepreneurs dans le système de marché (c.-à-d. exonération des charges sociales et des impôts pour encourager davantage de femmes à entreprendre une activité entrepreneuriale, assouplissement des procédures d'immatriculation des entreprises, augmentation de la flexibilité du travail) ;
- Fournir une formation à l'entrepreneuriat dans les écoles et les universités ;
- Mettre en place un système de collecte de données et statistiques sur les femmes dans les MPME et établir un cadre national de suivi des politiques publiques de soutien à l'entrepreneuriat féminin ;
- Créer des fonds dédiés pour soutenir le développement de l'entrepreneuriat féminin.

Renforcer l'accès des femmes entrepreneurs au financement

Les organismes prestataires de SAE (en particulier en Egypte, au Maroc et au Yémen) ont déclaré qu'il est nécessaire d'améliorer l'accès des femmes au financement. Ils ont suggéré :

- le développement de produits de financement/instruments spéciaux pour les femmes ;
- la mise en place de dispositifs pour les femmes dans les institutions de microfinance ;
- le renforcement de tous les dispositifs existants afin de permettre un meilleur accès des femmes (par exemple, garanties de prêts, capital-risque, formation financière, mentorat et coaching visant à faciliter l'amélioration de l'accès au financement).

Améliorer la visibilité des femmes entrepreneurs (7 % des commentaires)

- Renforcer les opportunités qu'ont les femmes entrepreneurs de développer un réseau et d'apprendre au contact avec des femmes entrepreneurs ayant réussi au niveau régional et international (par ex. effet du modèle de référence) ;
- Créer et/ou renforcer les forums d'entrepreneurs qui incluent des femmes de tous les secteurs de l'économie – y compris des femmes possédant des micro-entreprises – pour coordonner, mettre en contact et rassembler des femmes entrepreneurs afin qu'elles partagent leurs expériences, développent des coalitions d'entreprises et fassent pression pour obtenir des lois et des réglementations à l'appui de l'entrepreneuriat en général et de l'accès des femmes aux ressources et aux services nécessaires en particulier.

2.2. Organismes de SAE : caractéristiques, défis et opportunités

2.2.1. Organismes de SAE traditionnels

Principaux clients pour l'entrepreneuriat

Presque tous les organismes de prestation de SAE traditionnels² qui ont répondu ciblent les entrepreneurs potentiels qui sont en train de développer une idée d'entreprise, les entrepreneurs en phase de start-ups et les entrepreneurs qui en sont au stade précoce du développement d'une entreprise opérationnelle. Plus de la moitié fournissent des SAE aux entrepreneurs ayant une entreprise établie dont ils souhaitent développer les activités.

Plus de la moitié ciblent aussi les entrepreneurs ayant un profil particulier. Il peut s'agir de chômeurs, d'entrepreneurs situés dans les gouvernorats les plus pauvres ou en zones rurales, de jeunes diplômés d'universités, des jeunes de régions rurales, des entreprises à domicile, de très petites (micro-) entreprises ou d'étudiants. Les autres organismes prestataires de SAE ciblent les MPME en général, mais sans profil démographique particulier.

Environ la moitié des organismes signalent qu'elles font des efforts particuliers pour cibler davantage de clients femmes.

Personnel des organismes de prestation de SAE traditionnels

Les organismes traditionnels de SAE ont en moyenne un total de 52 collaborateurs, mais ce chiffre recouvre une grande variété – de 6 à 260³. Le chiffre moyen du personnel en contact direct avec les clients pour leur fournir une orientation, une formation ou des conseils s'élève à 15, avec une fourchette allant de 3 à 50. Le nombre de femmes dans le personnel chargé de l'orientation, de la formation et du conseil est inférieur à la moitié de ce chiffre.

Services d'appui aux entreprises (SAE) les plus courants

Les services les plus courants fournis par les organismes de SAE sont le conseil aux pré-start-ups et aux start-ups, la formation à l'entrepreneuriat, les conseils aux entreprises existantes, l'aide à l'élaboration de plans d'affaires et une formation aux compétences de la gestion d'entreprise (Tableau 2.1). Le service le moins répandu est la formation aux technologies de l'information et des communications (TIC) pour le développement des entreprises.

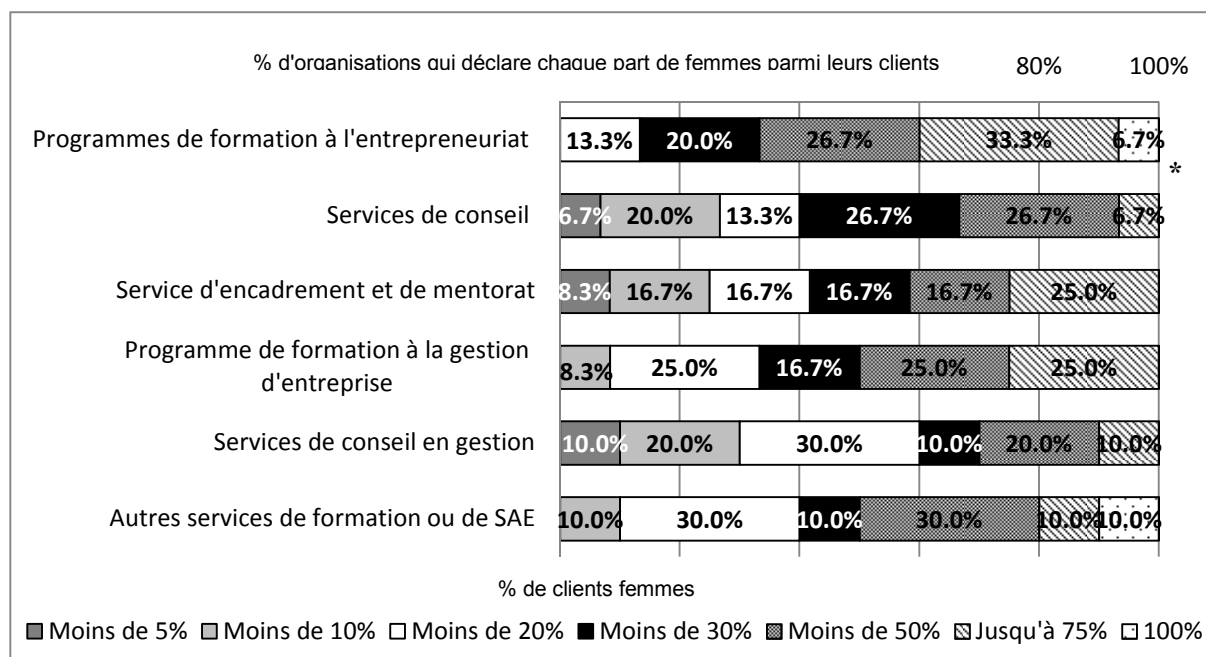
Il est évident que la plupart des organismes offrent un grand nombre de SAE, la moyenne étant de 11 ; la gamme va toutefois de 4 à 15 services, dans la mesure où quelques organismes sont assez spécialisés dans leur aide aux MPME.

Tableau 2.1. Fréquence des différents SAE fournis

Types de services d'appui aux entreprises fournis		Nombre de répondants
1	Conseils aux pré-start-ups et aux start-ups	18
2	Formation à l'entrepreneuriat (sur la manière de lancer une entreprise)	17
3	Conseils aux entreprises existantes	16
4	Aide à la rédaction de plans d'affaires	16
5	Formation aux compétences en gestion d'affaire	14
6	Recommandations pour d'autres sources de soutien aux entreprises/programmes	14
7	Aide aux études de faisabilité sur des idées d'entreprises et les nouveaux projets	13
8	Aide à la planification marketing	13
9	Information sur les marchés, les opportunités commerciales et autres questions liées aux affaires	13
10	Aide à l'accès au financement par des mises en contact et/ou de recommandations	13
11	Services de mentorat et de coaching	12
12	Aide à la préparation par les clients de leurs dossiers de demande de financement	12
13	Education financière	12
14	Services de conseil en gestion pour les entreprises existantes	9
15	Autre (par ex. clubs de l'entrepreneuriat pour le partage des bonnes pratiques, propriété intellectuelle/ commercialisation de services, développement/conception produit, études de la chaîne de valeur, capacité de production au plus juste)	8
16	Formation à l'usage des TIC pour le développement des entreprises	7

Pourcentage de femmes parmi les clients de SAE

D'un intérêt particulier pour l'étude est le pourcentage de femmes parmi les clients des organismes de SAE traditionnels. Les données présentées indiquent que les femmes ont tendance à représenter une grande proportion des bénéficiaires des programmes de formation à l'entrepreneuriat. Un tiers des 15 organismes de SAE offrant une formation à l'entrepreneuriat indiquent que jusqu'à 75 % de leurs bénéficiaires sont des femmes, mais un autre tiers estiment que les femmes représentent moins de 30 % de ces stagiaires (Graphique 2.1.). D'autre part, la majorité des organismes offrant des services de conseil en gestion estiment que moins de 20 % de leurs clients sont des femmes. De même, dans environ 40 % des organismes de SAE, les femmes représentent moins de 20 % des clients qui reçoivent des services de conseil/d'orientation. En règle générale, les femmes semblent représenter une part plus faible des bénéficiaires de services individuels d'appui aux entreprises (comme le conseil) et des SAE plus sophistiqués (comme la formation à la gestion d'entreprise) que dans les programmes de formation collective à l'entrepreneuriat.

Graphique 2.1. Pourcentage de femmes clients chez les SAE participants par type de SAE

Note : n = nombre d'organisations fournissant un chiffre. * Ce programme de formation à l'entrepreneuriat soutenu par l'ANPME au Maroc cible spécifiquement les femmes entrepreneurs. L'ANPME ne fournit pas normalement de formation à l'entrepreneuriat dans le cadre de ses offres de programmes destinés aux petites et moyennes entreprises (PME).

Le pourcentage des clients femmes et leur répartition entre les différents types de SAE doivent être interprétés avec prudence, d'une part en raison de la taille réduite de l'échantillon (voir le Guide du lecteur) et d'autre part à cause du petit nombre de femmes entrepreneurs en général dans la région MENA. En Jordanie, par exemple, les femmes représentent moins de 5 % des travailleurs indépendants, au Maroc, entre 10 % et 12 % des propriétaires d'entreprise, et en Egypte environ 20 %. Par conséquent, on ne peut pas attendre des femmes qu'elles représentent une part beaucoup plus importante de clients de SAE. Cependant, un exemple intéressant ressort de l'enquête en Jordanie : 75 % des clients/bénéficiaires de la Jordan River Foundation, la Fondation Noor Al Hussein et le Fonds hachémite jordanien pour le développement humain (JOHUD) sont des femmes. Ces organisations ont pour mandat principal de réduire la pauvreté dans les zones rurales et de chercher à améliorer l'employabilité et les compétences techniques et entrepreneuriales de la population à faible revenu. Comme les femmes jordaniennes sont beaucoup moins susceptibles d'être dans la population active occupée que les hommes et ont moins de possibilités d'emploi, elles fournissent un plus grand nombre de clients potentiels. Une grande partie des SAE de ces organisations vise à aider les femmes à développer des activités génératrices de revenus modestes, surtout au niveau de la micro-entreprise.

Le montant demandé pour les services

La majorité des organismes de SAE ne font pas payer leurs services aux MPME qui sont leur clientes. Faire payer des frais n'est pas la pratique habituelle des agences gouvernementales, telles que le Fonds social de développement égyptien, Dubai SME ou encore le Fonds Khalifa pour le développement des entreprises, etc. Ce n'est pas non plus

la pratique des ONG ayant une mission de développement et bénéficiant d'un financement des bailleurs. De fait, l'un des objets de tout financement des bailleurs est de fournir des services de SAE à des start-ups et à des micro- et des petites entreprises qui n'auraient pas eu autrement les ressources nécessaires.

Cinq des organismes interrogés facturent des frais pour certaines activités. Il peut parfois s'agir d'un coût minime ou symbolique, dont ils estiment qu'il crée un niveau plus élevé d'engagement de la part des bénéficiaires. Cela est particulièrement le cas des cours de formation à l'entrepreneuriat et à la gestion d'une entreprise.

Efforts pour attirer plus de femmes entrepreneurs parmi leurs clients/bénéficiaires

Un peu moins de la moitié des 19 organismes de SAE traditionnels indiquent qu'ils font des efforts particuliers pour promouvoir et commercialiser leurs services auprès des femmes, que ce soit en ciblant les femmes pour certains de leurs services de SAE, ou en développant spécifiquement des produits/services de SAE adaptés ou des approches spécifiques aux femmes entrepreneurs. Seuls six organismes font ces trois efforts, et sept n'en font aucun. Ce dernier groupe a déclaré qu'ils fonctionnaient sans prendre en compte le sexe des bénéficiaires. Certains organismes dans ce dernier groupe œuvrent au service d'un groupe cible très spécifique soit d'entreprises plus établies à fort potentiel de croissance (Endeavor Egypt), soit d'entreprises technologiques (par exemple, Technology and Innovation Entrepreneurship Center [TIEC] et iPark), où il existe un vivier plus petit de femmes clients potentiels où aller puiser.

Souvent, les organismes qui font des efforts particuliers pour promouvoir leurs services aux femmes le font en collaborant dans leurs efforts de marketing avec d'autres programmes nationaux ciblant les femmes ou avec des associations de femmes entrepreneurs. Par exemple, la Caisse centrale de garantie (CCG) au Maroc a conclu un protocole d'entente avec l'Association des femmes entrepreneurs du Maroc (AFEM) pour créer un partenariat dans l'organisation de caravanes régionales destinées à sensibiliser et informer les femmes entrepreneurs à ILYAKI, leur nouveau produit de garantie de prêt spécialement conçu pour les femmes. Le Service de promotion des petites et micro-entreprises (SMEPS) au Yémen a établi des réseaux avec des institutions de microfinance pour promouvoir ses services auprès de leurs clientes et organise des séminaires et ateliers ouverts auxquels les femmes sont invitées. La Jordan River Foundation développe des partenariats avec d'autres programmes nationaux en faveur des femmes afin de promouvoir l'assistance et les services qu'elle fournit. Elle propose également des sessions spéciales de sensibilisation à l'entrepreneuriat pour les femmes, grâce à un jeu d'entreprise élaboré par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et des exercices similaires.

Pour plusieurs organismes, le marketing et la promotion ne sont pas différents pour les hommes et les femmes, mais ils utilisent parfois des canaux par lesquels les femmes sont plus susceptibles d'être atteintes et/ou font usage d'outils de communication visuelle ou orale qui incluent à la fois des femmes et des hommes. Par exemple, la Fondation du jeune entrepreneur au Maroc organise des séances de sensibilisation ciblées afin de stimuler l'intérêt des jeunes femmes pour l'entrepreneuriat et elle inclut des start-ups de femmes dans sa présentation des profils de réussite et dans son matériel promotionnel. L'Agence nationale marocaine pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME) adapte ses outils de communication pour inclure les femmes en représentant

des visuels de femmes dans ses brochures et en utilisant des voix de femmes dans ses promotions à la radio.

Les neuf organismes qui ciblent spécifiquement les femmes pour certains de leurs services de SAE adaptent leur offre de services existante pour mieux répondre aux besoins des femmes clients ou ils proposent de nouveaux produits et services de SAE. Les exemples suivants démontrent comment les organismes de prestation de SAE peuvent davantage inclure les femmes dans leurs efforts de promotion et de marketing et se montrer plus sensibles au genre dans leur fourniture de services de SAE aux femmes entrepreneurs.

- L'Association des Algériennes managers et chefs d'entreprise (AME) propose des ateliers spécial coaching aux femmes entrepreneurs pour les aider à être plus innovantes dans leurs projets d'activités.
- SMEPS (Yémen) a mis en place des programmes spéciaux pour les femmes entrepreneurs afin d'améliorer la confiance qu'elles ont en elles-mêmes en tant qu'entrepreneurs et en leurs capacités à gérer leur entreprise. Il offre une formation aux femmes chefs d'entreprise (FFCE), un programme développé par le SMEPS et l'OIT qui comprend trois phases : des ateliers de formation, un coaching et un suivi. Une autre initiative est le Projet des femmes d'affaires de réhabilitation sectorielle (Sector Rehabilitation Businesswomen Project) qui offre de nombreuses activités en soutien aux femmes entrepreneurs, telles que des séminaires sur les procédures et lois de taxation ciblant les femmes entrepreneurs dans les secteurs de l'agriculture, la santé, les services et l'éducation. Elle offre aussi une formation professionnelle et entrepreneuriale gratuite aux femmes (en reconnaissance de leurs difficultés à payer des frais même partiels), fournit un mode de transport entre le domicile et le lieu de la formation, et organise l'emploi du temps des réunions, des séminaires ouverts et des ateliers en fonction des besoins des femmes et de leurs contraintes de temps.
- La Fondation Noor Al Hussein (Jordanie) s'adresse aux femmes entrepreneurs dans le but de renforcer leurs micro- et petites entreprises afin d'accroître leur indépendance financière et les revenus de leurs foyers, d'améliorer leur confiance en elles, de susciter envers elles un respect et une reconnaissance d'autrui accrus et de leur donner une plus grande voix dans la vie de leurs familles. La fondation fournit aux femmes entrepreneurs la gamme complète des SAE, y compris une aide pour la réalisation d'études de faisabilité et de plans d'affaires, le développement et la conception produits, la formation à la gestion de démarrage et la gestion avancée, ainsi que des conseils et du mentorat d'entreprise. La Fondation a mis en place un projet spécial, appelé l'Incubateur d'entreprises villageoises (modèle virtuel) qui promeut le rôle des femmes de régions rurales dans le développement économique en les encourageant à établir des micro- et petites entreprises qui dépassent les modèles traditionnels d'entreprises à domicile et d'activités réservées aux femmes. Situé à Irbid, ce projet cible les femmes de 21 villages du nord de la Jordanie et met l'accent sur les activités non primaires dans différents secteurs, telles que la transformation alimentaire, l'artisanat, les petits services de fabrication et les produits durables et du tourisme écologique orientés vers les canaux de vente équitable. Le programme adopte une approche intégrée du développement des entreprises en fournissant un ensemble flexible de SAE auquel il est facile d'accéder depuis le centre, ou le domicile ou le lieu de travail de la femme, y compris une formation technique spécialisée, une

assistance marketing et des mises en contact avec les institutions financières pour faciliter les prêts⁴.

- La CCG (Maroc) a lancé un programme spécial de garantie de prêt pour les femmes créant leur entreprise, qui est fourni en même temps que des conseils et une orientation. Ce produit appelé ILAYKI offre un niveau de garantie supérieur au produit standard. Il a été développé au début de 2013 en réponse aux données indiquant que seulement 3 % des prêts de démarrage garantis standards étaient alloués à des entreprises de femmes.
- Le Fonds social égyptien pour le développement (FSD) a lancé un nouveau projet innovant, financé par la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), dans le cadre du Programme de soutien aux MPME approuvé par le Fonds de transition MENA en 2013. Le projet vise à renforcer la capacité du FSD à mettre l'accent sur le développement de l'entrepreneuriat féminin dans trois régions clés du pays où il existe un grand nombre de femmes parmi les clients du FSD (le Grand Caire, le Delta et la Haute-Egypte). Les deux premières années du projet pilote (2013-15) aideront les femmes entrepreneurs à accéder à des services non financiers d'appui aux entreprises (suivant le modèle des Services de conseil aux entreprises [SCE] de la BERD⁵) afin d'améliorer leur performance. Les bénéficiaires ciblés sont les femmes entrepreneurs qui ont déjà une entreprise bien établie en activité depuis au moins deux ans, qui ont un avantage concurrentiel perceptible et un bilan crédible au cours des dernières années, sont financièrement et commercialement viables et possèdent la gestion et les ressources financières nécessaires pour donner suite aux conseils d'affaires et prendre des mesures efficaces. Elles ont un réel besoin de conseils pour leurs entreprises et une capacité d'absorption de l'aide accordée, encore peu ou pas d'expérience du recours aux consultants externes, manquent de ressources pour financer un projet complet et sont prêtes et capables de payer au moins 10 % du coût net du projet total. Dans sa phase pilote, le projet vise à aider environ 60 femmes entrepreneurs en leur offrant un mentorat et des services de conseil ciblés et à former environ 150 femmes entrepreneurs aux compétences entrepreneuriales et gestionnaires avancées (y compris sur la façon d'accéder au financement). Le projet permettra également de former des conseillers locaux à la fourniture de SCE aux femmes entrepreneurs et de former le personnel du SFD « sur le terrain » pour faciliter la fourniture de services de conseil aux entreprises aux femmes entrepreneurs. Ce volet de l'activité contribuera à renforcer les capacités des conseillers à desservir le marché des femmes entrepreneurs.
- L'ANPME (Maroc) offre des programmes spéciaux pour les femmes entrepreneurs par l'intermédiaire du projet « EntreElles en Régions » qui contribue à renforcer la performance et la compétitivité des entreprises de femmes en répondant à leurs besoins en formation post-crédation et en soutien aux entreprises par le biais d'un programme de huit mois d'ateliers de formation et de coaching individuel. Lorsque les femmes entrepreneurs ont terminé le programme préliminaire EntreElles, elles sont plus susceptibles d'être éligibles au programme de soutien traditionnels de l'ANPME et sont donc capables de continuer d'améliorer la performance de leurs entreprises. L'ANPME a réussi à accroître la part des femmes parmi ses clients PME de 2 % en 2008 à près de 12 % en 2013. Une telle progression illustre l'impact des efforts préparatoires pour renforcer les compétences gestionnaires et la performance des entreprises détenues par des femmes en vue de leur permettre de répondre aux critères

d'éligibilité d'autres programmes soutenus par le gouvernement (voir Encadré 2.1).

- El Mobadara (Egypte) promeut des SAE spécialement adaptés aux femmes (par ex. formation professionnelle, formation à l'entrepreneuriat et expositions) par le biais des Centres régionaux de développement des entreprises (REDEC) dans six gouvernorats. Il adapte aussi sa documentation de formation pour correspondre aux niveaux inférieurs d'instruction des femmes des zones rurales, fournit un mode de transport jusqu'aux lieux de la formation et fait payer des frais de formation inférieurs aux femmes du fait de leur incapacité à payer le tarif plein (voir Encadré 2.2).

Encadré 2.1. L'ANPME, Maroc (Projet « EntreElles en Régions »)

En 2008, l'ANPME a constaté que seulement 2 % des clients de son programme pour les PME étaient des femmes entrepreneurs. Son principal programme de SAE est le programme Moussanada qui vise à améliorer la compétitivité des PME en leur offrant un service de conseil pour les aider à résoudre leurs défis techniques et opérationnels et renforcer leur potentiel de croissance. L'ANPME couvre entre 60 % et 80 % du coût du travail de conseil pour un montant maximum d'1 million MAD et peut aider jusqu'à 700 PME par an. Pour être éligible à une subvention, la PME doit avoir un chiffre d'affaires qui ne dépasse pas 175 millions MAD et être à jour dans ses paiements fiscaux et ses redevances sociales. Ce programme a obtenu des résultats importants puisqu'il a permis aux PME aidées d'améliorer leur performance globale. Toutefois, les femmes entrepreneurs ne postulaient pas à ce programme et les candidates (dans le processus de sélection) ne répondaient pas aux critères de recevabilité. En réponse, l'un des efforts initiaux de l'ANPME a été de mettre en œuvre « Moussanada pour les femmes » qui impliquait l'embauche de consultants pour repérer des femmes entrepreneurs ayant le potentiel d'être des clientes de Moussanada et les aider à être éligibles au programme Moussanada et aux autres programmes de l'ANPME.

Par la suite, l'ANPME, en collaboration avec l'agence allemande pour le développement international, GIZ, a élaboré et mis en place le projet « EntreElles en Régions ». Cette initiative cible les femmes entrepreneurs dans la phase précoce post-crédation de leurs entreprises, vise à renforcer les capacités gestionnaires des femmes entrepreneurs et leur capacité de diriger les opérations quotidiennes de leurs entreprises, et est mise en œuvre en partenariat avec les Centres régionaux d'investissement (CRI) du Maroc. Le financement de GIZ s'est avéré crucial dans la mesure où les programmes fondamentaux de l'ANPME ne concernent que les PME existantes ayant au minimum une ou deux années d'activité. Ce financement extérieur supplémentaire a ainsi permis à l'ANPME de travailler avec des femmes en phase de création d'entreprises.

Le projet EntreElles en Régions comprend deux volets : un cours de formation en cinq modules et un accompagnement individuel. La formation comprend des modules sur le marketing et les ventes, la gestion et l'organisation, la formation du personnel, les compétences en négociations, la comptabilité, la fiscalité et les TI, et couvre les fondamentaux de la productivité et de la qualité. Il a été lancé dans quatre régions et a commencé sa première sélection de candidates en mai 2011. Les critères de sélection couvraient deux dimensions. Le premier ensemble a pris en compte le niveau d'éducation de la femme entrepreneur, son nombre d'années d'expérience avant de créer son entreprise, et le degré de relation de cette expérience antérieure avec le domaine d'activité de l'entreprise. Le deuxième ensemble a porté sur le capital investi, le secteur d'activité, ainsi que l'âge de l'entreprise et son potentiel. Des consultants ont mené un diagnostic initial de l'entreprise de chaque femme pour identifier ses forces, ses faiblesses et toutes difficultés éventuelles, ainsi que les domaines où un coaching serait bénéfique. Le diagnostic a également fourni la base de l'évaluation finale de l'impact des interventions EntreElles.

En coopération avec les guichets uniques des CRI régionaux, l'ANPME identifie les femmes entrepreneurs qui ont bénéficié des services des CRI ; ces femmes ont été sélectionnées et ont reçu pendant huit mois une formation post-crédation et un coaching EntreElles utilisant les ressources de l'AFEM, de l'association pour la promotion de l'entreprise féminine (ESPOD) et d'une autre petite association de femmes entrepreneurs. Fin 2013, trois cycles du programme avaient été dispensés à un total de 160 femmes entrepreneurs.

Pour les femmes qui sont aux stades initiaux d'une idée d'entreprise, l'ANPME s'associe aussi à l'AFEM et à l'ESPOD pour offrir des programmes de formation. Toutefois, une fois la formation dispensée, les femmes entrepreneurs ont souvent fait part de difficultés à accéder au financement. L'un des obstacles rencontrés était leur manque de savoir-faire pour élaborer des projets bancables et les présenter aux banques. L'ANPME a répondu à ce problème en offrant une formation spécifique, y compris en aidant les femmes entrepreneurs à développer un réseau de groupes de femmes et en les entraînant à contacter les banques. En partenariat avec GIZ et l'AFEM, l'ANPME a aussi produit de petits films de récits d'histoires de femmes ayant réussi pour servir de modèles aux autres, et elle a créé une Boîte à outils de l'entreprenariat féminin (Entreprenariat féminin au Maroc: Boîte à outils de la femme entrepreneur, GTZ et ANPME).

Le projet EntreElles en Régions, ainsi que les efforts de développement et de promotion de l'ANPME, a réussi à intégrer davantage de femmes entrepreneurs dans les programmes traditionnels d'assistance aux PME de l'ANPME. En 2012, les femmes représentaient 9,4 % des clients de Moussanada ; 7 % du clients du programme Infitah ciblant l'accélération de l'utilisation de la technologie numérique par les PME ayant un chiffre d'affaires inférieur à 3 million MAD ; 8,8 % des clients d'Imtiaz (qui soutient les entreprises avec un fort potentiel de croissance qui n'ont pas besoin de conseils mais ont besoin de capitaux pour pouvoir continuer de se développer) ; et 4,6 % des clients d'Inmaa, un programme complet destiné à aider les PME dans leur passage à des systèmes de production « rationnelle » et à des organisations de travail plus efficaces.

Conformément à son engagement à accroître son pourcentage de clientes, l'ANPME a mis en place des actions visant à intégrer une approche de genre à la fois dans son organisation et dans son offre de programmes et de services. Tous les cadres de l'ANPME ont conscience et prennent en compte des spécificités du genre dans le ciblage ou le déploiement de leurs programmes. A chaque fois qu'un programme ne touche pas suffisamment des entreprises détenues par des femmes (Moussanada, Infitah, Imtiaz), des mesures correctives sont prises pour améliorer la performance recherchée. De plus, dans le cadre du programme EntreElles en Régions, une formation a été dispensée aux formateurs afin d'améliorer leur capacité à répondre aux besoins des femmes entrepreneurs selon leurs spécificités personnelles et professionnelles.

Encadré 2.2. El Mobadara, Egypte

El Mobadara a débuté ses activités avec une subvention de 600 000 EGP de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) en 1996 destinée à subventionner la fourniture de SAE en Haute-Egypte. En 2013, sa capitalisation s'élevait à 50 millions EGP. Il fonctionnait avec 24 succursales dans toute l'Egypte qui fournissent du microcrédit et des services d'appui aux entreprises par le biais d'unités SAE mises en place dans son réseau partenaire de six Centres régionaux de développement des entreprises (REDEC) en Haute-Egypte.

En 2008, El Mobadara est devenu l'agence exécutive de la mise en œuvre du Projet de développement des entreprises égyptiennes, financé par l'ACDI pour un montant de 4,75 millions CAD. Ce projet sur cinq ans a pour but d'améliorer les opportunités d'emploi (et de réduire la pauvreté) en apportant un soutien aux MPME, avec un accent mis sur les groupes marginalisés en Egypte, en particulier les femmes et les jeunes.

L'objectif principal du projet est de fournir aux MPME des services non financiers axés sur la demande dans six gouvernorats (Qena, Sohag, Banisuef, Fayoum, Gharbia et Behira) d'une manière efficace et durable, en renforçant la capacité des six REDEC à fournir des SAE sensibles au genre aux MPME et aux start-ups. Outre le financement de l'ACDI, le Fonds social de développement (FSD) a alloué une ligne de crédit à El Mobadara de 24 millions CAD pour soutenir les prêts de microcrédit dans les six gouvernorats où des activités du Programme de développement des entreprises égyptiennes (EEDP) sont menées. Le résultat attendu de l'EEDP est d'accroître la disponibilité de services non financiers abordables, acceptables et sensibles au genre pour les MPME avec pour double objectif de fournir des ensembles de SAE à environ 6 000 start-ups et MPME existantes, ainsi que d'améliorer l'accès à des services financiers abordables ciblant les MPME détenues par des hommes et par des femmes pour soutenir la création d'au moins 15 000 emplois.

Intégrer l'égalité des sexes dans les SAE destinés aux MPME constitue un objectif transversal fort de l'EEDP. L'objectif est d'encourager les femmes entrepreneurs à développer et à améliorer leurs MPME et à passer du secteur informel au secteur formel. Ce but est atteint en leur fournissant accès à des services de SAE qui répondent à leurs besoins spécifiques, en sensibilisant davantage les REDEC à l'égalité entre les sexes et en dispensant une formation à leur personnel pour qu'ils comprennent mieux l'égalité des sexes et améliorent leur capacité à intégrer une approche de genre dans l'ensemble des activités des REDEC, y compris le recours à une analyse de la chaîne de valeur qui prenne en compte le genre. De fait, des objectifs annuels et mensuels sont fixés pour l'inclusion des femmes dans les SAE, et un suivi de la satisfaction des clients est réalisé deux fois par an. Il y a aussi un engagement à fournir des prêts à taux réduit aux femmes entrepreneurs.

L'expérience de Mobadara montre que des efforts pour fournir des SAE spécifiques sont nécessaires pour répondre aux besoins des femmes entrepreneurs en Egypte. En raison de restrictions à la mobilité (en particulier dans les régions rurales), les femmes ont moins accès aux services traditionnels. Aussi les services doivent-ils être proposés très près de l'entreprise de la femme. Les femmes ont des contraintes de temps plus fortes que les clients hommes à cause de leurs responsabilités familiales, ce qui signifie que la formation à l'entrepreneuriat (et autre) doit être dispensée en modules plus courts. Les femmes des zones rurales ont un niveau d'instruction inférieur et moins d'expérience, et elles ont donc besoin d'un support de formation plus simple. Les femmes ont besoin de plus de souplesse pour le paiement des frais de recouvrement des coûts dans la mesure où elles ont moins la capacité de s'offrir une formation. El Mobadara répond à ces problèmes spécifiques en collaborant avec les REDEC pour rapprocher les services de formation et de conseil du lieu de résidence de la femme entrepreneur et en fournissant souvent un mode de transport collectif pour acheminer les femmes jusqu'aux sites de la formation. Le support de la formation a été simplifié et le calendrier des séances prend en compte les contraintes de temps des femmes. De plus, les frais qui sont facturés aux clientes sont inférieurs (jamais plus de 100 EGP) du fait de leur moindre capacité à payer des frais normaux. En s'adaptant à la situation spécifique des femmes, El Mobadara a adopté une approche prenant davantage en compte la question du genre dans sa prestation de SAE. Il offre aussi une formation professionnelle aux femmes du secteur artisanal, et fournit une mise à niveau de leurs compétences techniques aux travailleuses de certains secteurs. Parmi les personnes bénéficiant de sa formation, on estime qu'entre 10 % et 15 % créeront leur propre entreprise. L'organisme développe aussi des modules de formation pour femmes à Gharbia, basés sur le cours Connaître l'entreprise de l'OIT.

El Mobadara et son réseau partenaire des REDEC ont obtenu des résultats très favorables en termes de représentation des femmes parmi les clients de leurs SAE. Plus de 55 % des personnes recevant une formation à l'entrepreneuriat sont des femmes ; plus d'un tiers d'entre elles reçoivent aussi une autre formation et assistance technique, un accès au marché et des SAE, et plus d'un quart de ces femmes clientes ont reçu une aide pour accéder au

financement. L'un des plus gros obstacles qui se pose à El Mobadara pour fournir des SAE aux femmes est leur faible niveau d'instruction et l'effort requis pour mettre à niveau leurs entreprises de manière à ce qu'elles puissent fonctionner dans les chaînes d'approvisionnement, en particulier dans le secteur de la transformation alimentaire. Les dirigeants de l'organisme voient d'excellentes opportunités d'aider les femmes entrepreneurs par l'intégration de la chaîne d'approvisionnement mais des compétences supplémentaires sont nécessaires pour réaliser une analyse de la chaîne de valeur qui prenne en considération la question du genre.

Il est aussi intéressant de noter que six organismes de SAE sur sept qui déclarent fournir une formation à la sensibilité à la question du genre⁶ à leurs conseillers, formateurs et personnel, comptent aussi parmi ceux qui adaptent leurs produits ou services SAE pour répondre aux besoins des femmes clients/bénéficiaires. La formation à la sensibilité à la question du genre peut constituer un facteur important pour mieux adapter les organismes de SAE aux besoins des femmes entrepreneurs. Sept des organismes de SAE restants n'ont jamais pensé à dispenser une formation à la sensibilité à la question du genre à leur personnel et cinq autres n'estiment pas que cela est nécessaire.

2.2.2. Organismes de SAE ciblant spécifiquement les femmes entrepreneurs

Un certain nombre d'organismes de SAE, créés dans le seul but de répondre aux besoins des femmes entrepreneurs, ont été identifiés dans la cartographie des économies de la région MENA réalisée par le FFE OCDE-MENA en 2010 et 2011 (OCDE, 2012a). Bien que l'enquête sur les SAE ait été envoyée à la plupart de ces organismes, seulement six organismes de quatre pays ont répondu.

Raisons d'offrir des programmes spéciaux pour femmes entrepreneurs

Les six organismes partagent des objectifs similaires. Ils visent à renforcer l'autonomisation économique des femmes et à accroître leur participation à l'économie en leur fournissant une plate-forme spécialement conçue pour elles qui leur permette d'accéder à des services de soutien, une formation, des informations, un renforcement des compétences et des réseaux qui les aideront à établir et/ou développer leurs propres entreprises et à renforcer leurs capacités gestionnaires. Ces organismes sont aussi généralement déterminés à promouvoir l'entrepreneuriat pour qu'il devienne une véritable option pour les jeunes femmes, y compris celles qui étudient à l'université.

L'Association des femmes d'affaires égyptiennes (EBWA) sert, depuis sa création en 1995, d'organisation de membres pour les femmes entrepreneurs en Egypte. Avant qu'elle n'ouvre le Centre de développement des entreprises de femmes Hatshepsut (HWBDC) en 2010, elle a servi de centre de ressources mutuelles pour ses membres, organisé de nombreuses conférences nationales et régionales sur l'entrepreneuriat pour promouvoir l'entrepreneuriat des femmes, et mené des activités de mentorat auprès de jeunes femmes. Le centre a été créé en 2010 avec un financement pendant deux ans de 500 000 EUR fourni par l'Agence espagnole pour la coopération internationale au développement (AECID). Son but était de fournir des services dédiés pour atteindre un grand nombre de femmes entrepreneurs potentielles dans le pays, ainsi que de répondre aux besoins en développement des femmes déjà entrepreneurs mais qui ne bénéficiaient pas de services adéquats de la part des organismes de SAE existants.

Le but du HWBDC est d'aider à réduire l'important écart entre les sexes dans le taux de chômage en proposant des façons nouvelles et non traditionnelles de renforcer la

participation des femmes au marché du travail tout en étant en mesure de s'acquitter de leurs responsabilités familiales et de garde d'enfants ; cela inclut de les encourager à créer leurs propres entreprises et de développer leur capacité et leurs compétences nécessaires.

Le Forum des femmes entrepreneurs-Palestine (FFE-P) a créé le Centre de développement des entreprises (CDE) destiné aux femmes de l'Autorité palestinienne, avec pour objectif de répondre aux problèmes suivants :

- la nécessité pour les femmes de bénéficier de plus de formation et d'assistance technique ;
- la nécessité pour les femmes d'avoir plus d'informations sur l'enregistrement des entreprises et l'importance de cette étape pour le développement et le succès de leurs entreprises ;
- la nécessité d'encourager et de soutenir les nouveaux entrepreneurs et les jeunes diplômées à monter de nouvelles entreprises, et les chefs d'entreprises existantes à développer leurs activités ;
- la nécessité de bénéficier de networking, mentorat et d'un accès aux opportunités de financement ;
- l'absence de bases de données exactes et fiables compilant les coordonnées des femmes d'affaires.

Le *Projet de centre de développement des femmes* du Forum national jordanien pour les femmes (JNFW) est un dérivé de la mission globale du JNFW qui est d'aider les femmes jordaniennes à devenir autonomes, et dont l'un des aspects est l'autonomisation économique. Offrir des SAE aux femmes a pour principal objectif de les aider à générer des revenus supplémentaires pour qu'elles soient plus à même de devenir indépendantes sur le plan économique, ce qui contribuera en dernière analyse au bien-être général.

L'objectif principal du Forum jordanien pour femmes d'affaires et professionnelles (JFBPW) est de fournir une plate-forme « de soutien » qui va stimuler l'esprit d'entreprise chez les femmes et de fournir des opportunités durables pour faire avancer leurs intérêts et améliorer la performance de leurs entreprises.

Le *Roudha Center for Entrepreneurship and Innovation* a été créé par un groupe de femmes d'affaires qataries en 2010 pour combler le manque de services pour femmes entrepreneurs, puisqu'il n'en existe aucun au Qatar. De nombreuses femmes du Qatar sont très instruites mais elles ne sont pas intégrées à la population active pour des raisons culturelles. Le Centre Roudha vise à promouvoir une culture de l'entrepreneuriat et du leadership féminins au Qatar en repérant, organisant et promouvant les femmes entrepreneurs et innovatrices. Par le biais d'un réseau de partenariats, il vise à fournir programmation et ressources, ateliers interactifs, services d'incubation, de mentorat et services juridiques afin de répondre aux besoins des femmes et les aider dans leurs activités entrepreneuriales.

Clientes principales par stade de développement

Ces organismes ciblent toutes des femmes à différents stades de l'entrepreneuriat/du développement de leur entreprise, y compris des entrepreneurs potentiels en voie d'élaboration d'une idée d'entreprise et des entreprises déjà établies en phase d'expansion. La majorité des organismes mettent spécifiquement l'accent sur les femmes ayant un profil démographique spécifique, telles que de jeunes diplômées, des femmes à

faibles revenus, des chômeuses, des femmes ayant une entreprise à leur domicile ou les femmes du secteur informel.

Taille du personnel de ces organismes

Les organismes de SAE pour femmes uniquement sont considérablement plus petits que les prestataires de SAE traditionnels, avec en moyenne neuf employés rémunérés (la fourchette va de 5 à 12), dont la moitié travaillent au contact des clients auxquels ils fournissent conseil, formation ou orientation (entre 2 et 11 personnes). Pour optimiser leur personnel, ces organismes font appel à des bénévoles pour le mentorat et le coaching et sous-traitent certaines fonctions, comme la formation, à des formateurs extérieurs. La majorité du personnel est féminin.

Ampleur des SAE fournis aux femmes entrepreneurs

Ces organismes offrent à leurs clientes la gamme complète des SAE, à l'instar des organismes de SAE traditionnels (par ex. conseil et orientation, formation à l'entrepreneuriat, aide à la réalisation d'études de faisabilité et de plans d'affaires), mais avec une tendance plus forte à dispenser une formation en éducation financière et dans les TIC appliquées au développement des entreprises.

Nombre de clientes ayant accès aux SAE

Le nombre de clientes aidées chaque année varie en fonction des organismes et du type de SAE (Tableau 2.2). La fourniture d'une formation à l'entrepreneuriat a généralement plus de portée que les autres services parce qu'elle peut être dispensée à des groupes de femmes par des formateurs externes au besoin. Globalement il semble que ces organismes parviennent relativement efficacement à attirer des femmes clientes et bénéficiaires.

Tableau 2.2. Nombre de femmes participant à différents programmes et services de SAE chaque année

	WBDC	HWBDC	JFBPW*	JNFW	FFE-P	Roudha Center
Programmes de formation à l'entrepreneuriat	525	650	100	50-70	100	50+
Programmes de formation à la gestion d'entreprise	340	50	Aucune donnée	80-100	85	50
Services de conseil et d'orientation	300	Aucune donnée	Aucune donnée	70	25	20
Services de mentorat et de coaching	100	20	S/O	50	135	15
Services de conseil en gestion	300	S/O	S/O	30-50	120	15
Autres SAE et services de formation	Aucune donnée	S/O	S/O	70	255**	30***

Notes : * Le JFBPW n'a pas été mesure de fournir une gamme de SAE en raison d'un manque de personnel et de ressources de financement** Networking et mise en relation *** Leadership et développement personnel.

Marketing et promotion des services

Ces SAE ciblant spécifiquement des femmes utilisent une vaste gamme d'approches pour attirer leurs clientes, y compris la promotion à la télévision et à la radio, l'utilisation des médias sociaux (pour toucher les jeunes femmes), des séances de sensibilisation dans les universités et les communautés régionales, la publication de récits de succès

présentant des femmes entrepreneurs et des modèles de femmes, des partenariats avec d'autres institutions de soutien aux entreprises et institutions financières, la participation à des conférences sur l'autonomisation et l'entrepreneuriat des femmes, et l'organisation de salons et d'expositions professionnels pour femmes entrepreneurs. Le Centre de développement des entreprises de femmes (WBDC) en Egypte utilise aussi le site web du Cleostore (portail de soutien au commerce en ligne) pour présenter ses produits aux femmes d'affaires égyptiennes (www.cleostore.com) et son site d'information pour entreprises Afkar Gedida (www.afkargadida.org⁷) pour aider les femmes entrepreneurs existantes et potentielles désireuses d'améliorer ou de lancer leur propre entreprise.

Le FFE-P a développé une approche innovante pour stimuler l'intérêt des femmes entrepreneurs potentielles et déjà en activité par le recours à des concours de plans d'affaires (voir Encadré 2.3).

Encadré 2.3 Le Centre d'appui aux entreprises pour femmes du FFE-P

Le FFE-P est une association nationale à base de membres, à but non lucratif, fondée en 2006 pour aider à renforcer le rôle des femmes d'affaires et des entrepreneurs en tant que leaders de l'économie palestinienne, grâce à ses actions de défense de leurs intérêts, de mise en réseau et de fourniture de services aux entreprises en vue de renforcer leurs capacités et leurs compétences et contribuer à réduire les obstacles auxquels les femmes sont confrontées⁸.

Le Centre de développement des entreprises (CDE) pour femmes a été fondé en mai 2009 grâce à une aide financière initiale de 117 983 GBP de la Cherie Blair Foundation for Women (programme de développement des entreprises). Le CDE vise à permettre aux femmes d'affaires et aux femmes entrepreneurs de développer leurs entreprises et de renforcer leur avantage concurrentiel, que leur entreprise soit officiellement immatriculée ou non. Plus précisément, il a pour objectifs d'encourager l'entrepreneuriat féminin, d'accroître le nombre de MPME détenues par des femmes, de permettre aux femmes d'accéder plus facilement aux opportunités du marché local et international, et de faciliter la transition des entreprises informelles à un statut officiel.

Les SAE fournis par le CDE incluent :

- la préparation d'études de faisabilité pour des projets de différents secteurs à la fois pour des start-ups et pour des femmes désireuses de développer leurs entreprises existantes ;
- l'évaluation des opportunités locales et internationales de marketing disponibles et une aide à la mise à jour des services de marketing des membres (pour accéder aux services du CDE, les femmes doivent en devenir membres) ;
- la fourniture de services de consultation juridiques durant les phases d'enregistrement et de post-enregistrement des entreprises ;
- la fourniture d'informations et une assistance à l'identification des sources de financement ;
- la fourniture d'une formation professionnelle adaptée et d'une mise à niveau des compétences, ainsi qu'un soutien technique dans les domaines administratif, financier et marketing ;
- un accompagnement, des conseils et du mentorat ;
- la pré-incubation de projets (haute technologie) à haute croissance.

Pour promouvoir la disponibilité de ses SAE, le FFE-P utilise les médias sociaux, ses partenaires et réseaux sur plusieurs forums nationaux et régionaux, tels que le Fonds d'investissement palestinien et le Réseau des entreprises MENA, distribue du matériel de promotion lors de tous les événements et activités du FFE-P et fait connaître des exemples de succès.

Le FFE-P anticipe de nombreux défis pour la fourniture de SAE aux femmes de l'Autorité palestinienne. Tout d'abord, les femmes ne représentent qu'un faible pourcentage de tous les entrepreneurs de l'économie et elles ne sont

pas encouragées à créer leurs propres entreprises. En outre, il y a peu de femmes entrepreneurs qui ont réussi et qui peuvent servir de sources d'inspiration. Bien que beaucoup de femmes aient des idées et la capacité de devenir des entrepreneurs, elles ont tendance à manquer d'idées novatrices du fait la ségrégation professionnelle entre les sexes. Elles manquent également de compétences, de connaissances et d'informations pour créer ou gérer une entreprise et elles ont donc besoin de beaucoup de soutien au développement. Les femmes qui sont dans les affaires ont tendance à travailler dans des entreprises non enregistrées, à domicile, ce qui limite leurs possibilités d'expansion et leur croissance.

Un grand nombre des clientes du CDE sont de jeunes femmes diplômées de l'université. Le FFE-P a réussi à toucher ce segment du marché grâce à des initiatives telles que le projet « Rôle leaders des jeunes femmes entrepreneurs ». Ce projet était destiné à permettre aux jeunes femmes entrepreneurs de devenir financièrement indépendantes en développant leurs capacités à élaborer des plans d'affaires et à lancer leurs propres petites et moyennes entreprises. Dans le cadre du projet, le FFE lancé le programme « Concours de plans d'affaires » (CPA) pour 80 femmes de 20 à 40 ans aspirant à devenir entrepreneurs. Les participantes étaient sélectionnées parmi des femmes de Cisjordanie qui soit étaient récemment diplômées d'une école de commerce et intéressées par l'entrepreneuriat, soit avaient déjà identifié un projet d'entreprise et avaient besoin d'apprendre comment le mener à bien, soit étaient en voie de lancer ou de créer une entreprise et avaient besoin d'aide, ou soit avaient récemment créé une entreprise, mais dans le secteur informel. L'équipe du programme du CPA a recruté une société de conseil en gestion pour qu'elle dispense quatre séances de formation sur « Comment élaborer un plan d'affaires », dispensées lors d'ateliers d'une journée à Bethleem, Hebron, Ramallah, Jenin, Tulkarem et Jéricho. La première série d'ateliers a été suivie d'une formation avancée pour un groupe réduit de femmes qui ont ensuite soumis des propositions pour le concours des plans d'affaires. Un comité a sélectionné les 13 meilleurs plans d'affaires qui ont bénéficié ensuite d'un soutien promotionnel et médiatique et d'une consultation en gestion d'entreprise fournie par le FFE-P et ses partenaires. Cela a aidé le FFE à attirer des jeunes femmes instruites dans le CDE.

Le FFE accueille également le Concours de plans d'affaires en ligne pour femmes entrepreneurs palestiniennes de la région du sud de la Cisjordanie (un programme soutenu par l'Initiative de partenariat avec le Moyen-Orient). Ce concours encourage les femmes entrepreneurs à créer et développer leur propre entreprise grâce à une formation, un coaching et un accès à des réseaux. Les femmes qui présentent des projets d'entreprises reçoivent une formation et un accompagnement en ligne sur la façon de développer leur plan d'affaires et celles ayant des plans d'affaires lauréats du concours reçoivent en plus des conseils professionnels, un accompagnement et un capital d'amorçage (5 000 USD) pour les aider à lancer et à développer leur entreprise. Elles remportent également un voyage d'affaires où elles ont la possibilité de présenter leur idée d'entreprise à des investisseurs locaux et internationaux. Les lauréats du concours palestinien peuvent ensuite concourir dans le concours mondial de BID-Network ouvert aux femmes entrepreneurs des marchés émergents⁹.

Un élément important de ces concours de plans d'affaires est le coaching fourni aux participants pour les aider à améliorer leurs plans d'affaires et leur donner les moyens de faire passer leurs entreprises au niveau supérieur. Les modules Concours de plans d'affaires du FFE ont été sélectionnés par la Fondation européenne pour la formation comme étant l'une des meilleures pratiques qui existent pour encourager l'esprit d'entreprise et renforcer les capacités des femmes entrepreneurs.

Sources de financement pour développer et offrir des SAE aux femmes entrepreneurs

Un facteur qui influe sur le nombre de clients des SAE est le niveau des ressources financières disponibles de l'organisme, puisque le fonctionnement de leurs centres est généralement très dépendant d'un financement externe. Cinq organismes reçoivent un financement des bailleurs pour développer leurs services de SAE à destination des femmes entrepreneurs, deux reçoivent des contributions du secteur privé (dans l'un des cas, ce soutien complète le soutien des bailleurs et dans l'autre, il soutient l'ensemble des activités de l'organisme) et un des organismes (le WBDC) perçoit une somme modique de ses clients pour l'aider à recouvrer une partie de ses coûts, en particulier pour la formation.

Le HWBDC et le Centre de développement des femmes du JNFW ont reçu un financement de l'AECID, le FFE-Pa reçu une aide de la Cherie Blair Foundation for Women afin d'établir son CDE pour les femmes et de l'United States International Development Agency (USAID) qui a initialement soutenu le WBDC par une subvention. Avant 2011, le WBDC a aussi reçu une allocation budgétaire du Conseil national égyptien pour les femmes (NCW), mais depuis, le NCW ne reçoit plus de financement du gouvernement et le WBDC a dû considérablement réduire ses activités¹⁰, modifier son offre de formation (par ex. en mettant en place des modules plus courts) et imposer des frais modiques aux participants à une formation pour les aider à recouvrer une partie de ses coûts. Le Centre Roudha à Doha a initialement reçu un soutien de Silatech, mais fonctionne uniquement avec le soutien du secteur privé.

2.2.3. Défis pour la fourniture de SAE aux femmes entrepreneurs

Environ la moitié des 25 organismes qui fournissent des SAE étaient d'avis que les SAE étaient correctement offerts aux entrepreneurs et aux micro- et petites entreprises de leur pays. L'autre moitié a souligné les difficultés suivantes :

- Il existe trop peu d'organismes pour répondre à la demande de SAE, en particulier dans les régions rurales, et ils ne répondent pas toujours correctement aux besoins des bénéficiaires ;
- La formation et la documentation sont proposées en anglais, ce qui en limite l'accès à la population entrepreneuriale la plus instruite ;
- Les offres de SAE sont insuffisamment ciblées et ne sont pas disponibles pour les nouvelles start-ups, les jeunes et les femmes ;
- Le manque de conseillers SAE qualifiés nuit à la capacité de fournir des SAE.

D'autres ont affirmé qu'il y avait de nombreuses initiatives, mais aussi une grande marge d'amélioration, notamment la nécessité de services plus ciblés, l'amélioration de la qualité de la prestation de services, des approches plus novatrices et un accès plus facile aux SAE, en particulier pour les start-ups. La poursuite du développement est nécessaire pour mieux coordonner les SAE en identifiant les besoins des MPME à différents stades de leur cycle d'activité et en structurant les SAE de manière appropriée.

Au niveau opérationnel, les organismes de SAE ont indiqué un certain nombre de défis qui étaient spécifiques aux femmes entrepreneurs. Les défis les plus importants semblent être du côté de la demande. Tout d'abord, il existe un vivier plus petit de femmes entrepreneurs dans les économies de la région MENA. Les organismes de SAE dans l'Autorité palestinienne, en Egypte, au Maroc et dans les Emirats arabes unis, en particulier, constatent que les femmes ne sont pas suffisamment encouragées à créer des entreprises et ont donc besoin d'être convaincues que l'entrepreneuriat est une option viable pour elles. Pour des raisons culturelles, les femmes ont tendance à avoir une aversion au risque, à avoir peu confiance dans leur capacité à créer et gérer une entreprise, et à être en conflit avec elles-mêmes pour trouver un équilibre entre leurs responsabilités familiales et leur activité entrepreneuriale. Cela laisse à penser que beaucoup reste à faire pour promouvoir l'intégration des femmes dans la population active et à améliorer la conscience des possibilités de l'entrepreneuriat comme option viable pour les femmes.

Il arrive souvent que les femmes ne soient pas au courant de la disponibilité des SAE ou qu'elles doivent être convaincues de l'importance de la formation et des SAE. Par

conséquent, pour attirer davantage de femmes en tant que clientes, les organismes de SAE doivent faire des efforts supplémentaires pour donner à leurs services une plus grande visibilité chez les femmes et pour les renseigner sur la valeur de leurs services. Cependant, les prestataires de SAE traditionnels n'ont souvent pas assez d'informations sur les besoins spécifiques des femmes entrepreneurs ou sur la manière de répondre efficacement à ces besoins de fournir ces informations.

En termes de prestation de SAE aux femmes entrepreneurs, les organismes ont souligné la nécessité d'adapter leur approche. Par exemple, les femmes manquent souvent d'idées innovantes pour les entreprises parce que leur expérience passée a été limitée à des secteurs traditionnellement féminins de l'économie. Elles ont donc tendance à créer des entreprises similaires (par exemple fabrication de bijoux, artisanat, services personnels, services liés à l'alimentation), où les barrières à l'entrée peuvent être faibles, mais avec des possibilités limitées d'avantage concurrentiel. Ce point, combiné avec leurs compétences et leur savoir-faire plus limités en gestion d'entreprise, implique la nécessité de les aider à identifier des idées d'entreprise avec plus de potentiel et à améliorer leurs connaissances et compétences en affaires.

Enfin, plusieurs organismes de SAE, en particulier en Egypte, en Jordanie, au Qatar, en Tunisie et au Yémen, ont mis en avant les défis qui existent pour accéder eux-mêmes au financement pour développer des programmes de SAE pour les femmes et pour soutenir l'expansion de leurs services de SAE à davantage de femmes clients.

Efforts déployés au cours des cinq dernières années pour améliorer la prestation de SAE aux femmes entrepreneurs

Seize organismes sur les 25 étaient conscients des efforts menés au cours des cinq dernières années pour améliorer la prestation de SAE aux femmes entrepreneurs dans leurs pays (les autres n'étaient pas au courant du tout). Dans la moitié des seize cas, les efforts sont internes à l'organisme, tandis que l'autre moitié a évoqué une évolution générale externe à leurs propres activités.

Les organismes de SAE rapportent avoir mené les actions suivantes :

- cartographie et analyse des besoins des femmes entrepreneurs ;
- organisation régulière d'ateliers spéciaux pour traiter les problèmes spécifiques rencontrés par les femmes ;
- mesures correctives dans leurs programmes pour améliorer la participation des femmes ;
- efforts accrus pour améliorer la formation en gestion dispensée aux femmes entrepreneurs ;
- embauche d'équipes de spécialistes pour fournir des services aux femmes entrepreneurs ;
- offre de tarifs spéciaux aux femmes entrepreneurs pour encourager leur participation à la formation et aux programmes de SAE ;
- signature de protocoles d'entente avec des associations de femmes entrepreneurs et partenariat avec d'autres organisations sur des événements destinés aux femmes entrepreneurs ;
- utilisation des médias sociaux pour toucher davantage les jeunes femmes.

En ce qui concerne les efforts plus larges réalisés pour améliorer la prestation de SAE aux femmes entrepreneurs, les organisations égyptiennes constatent un niveau croissant de soutien des bailleurs, des organisations internationales et des ONG, ainsi que le lancement de nouvelles initiatives de SAE (par ex. le HWBDC au Caire). Les organisations jordaniennes font, quant à elles, part de plusieurs programmes mettant l'accent sur la formation des femmes à l'entrepreneuriat, la création de plusieurs associations internationales (avec des sections jordaniennes) ayant pour but d'accroître le rôle des femmes dans la création de possibilités d'emploi et l'amélioration de leur revenu, l'établissement d'incubateurs d'entreprises de femmes et d'autres événements et ateliers centrés sur les femmes entrepreneurs. Les organisations marocaines constatent un intérêt accru des associations dans le ciblage des femmes entrepreneurs dans leurs programmes. De plus, le lancement récent de la Stratégie nationale marocaine de promotion des très petites entreprises devrait bénéficier aux femmes entrepreneurs, en particulier dans le secteur informel. Aux Emirats arabes unis, on constate une évolution des efforts visant à encourager l'entrepreneuriat féminin et à fournir les SAE nécessaires pour soutenir les femmes créant ou développant leur entreprise, essentiellement en réponse à une augmentation de l'activité entrepreneuriale des femmes et à une meilleure compréhension des besoins et exigences uniques des femmes.

Actions supplémentaires nécessaires pour répondre plus efficacement aux besoins de SAE des femmes entrepreneurs

Lorsqu'interrogés sur le type de soutien dont les organismes de SAE auraient besoin pour améliorer leurs services aux femmes, ils citent en premier des financements et des transferts de connaissances accrus, ainsi qu'un développement de leurs compétences.

Améliorer la durabilité et le financement des programmes

Un financement durable des programmes de SAE pour femmes entrepreneurs est essentiel pour garantir la prestation de services sur une base plus pérenne, et pour offrir un plus grand nombre de programmes de soutien aux femmes entrepreneurs dans davantage de régions (y compris en zones rurales). Actuellement, le financement du développement des services d'appui aux entreprises centrés sur les femmes est fourni soit par le gouvernement (généralement par le biais de ses propres agences gouvernementales), soit par les bailleurs internationaux. Le JNFW en Jordanie a suggéré que le gouvernement adopte une politique nationale pour garantir la durabilité des SAE. Les membres égyptiens de la Task Force du FFE ont suggéré la création d'un « Fonds Femmes entrepreneurs » MENA.

Transfert des connaissances et développement des compétences

Plus de soutien technique est nécessaire pour renforcer les capacités du personnel dans divers domaines, tels que l'entrepreneuriat et le développement des entreprises, et pour effectuer une analyse de la chaîne de valeur sensible à la question du genre. Les conseillers et les formateurs doivent renforcer leurs capacités pour être en mesure de fournir des SAE à un grand groupe de femmes entrepreneurs et femmes d'affaires, de développer des cours de courte durée sur l'entrepreneuriat qui soient adaptés aux besoins des femmes peu instruites, et d'élargir les possibilités de mise en commun des bonnes pratiques, y compris l'échange d'expériences internationales avec des organisations similaires.

Des approches plus efficaces pour toucher les femmes entrepreneurs

Les organismes de SAE bénéficieraient de la disponibilité de bases de données de femmes qui tentent de démarrer une entreprise (ce qui serait utile pour cibler la promotion des SAE et pour identifier les futures clientes potentielles). Elles pourraient aussi former des partenariats plus solides avec les associations et les réseaux de soutien aux femmes entrepreneurs afin de davantage faire passer leur message aux femmes entrepreneurs. Enfin, les organismes de SAE bénéficieraient d'un plus grand effort pour institutionnaliser les SAE dans les pays, avec un effort supplémentaire pour promouvoir les SAE sur le marché plus large des entrepreneurs qui n'ont pas l'habitude de solliciter un avis professionnel et une assistance extérieurs.

Actions supplémentaires pour accroître l'adoption des SAE par les femmes

En ce qui concerne les actions nécessaires pour améliorer l'accès des femmes aux SAE (côté demande), les commentaires des organismes de SAE ont tourné autour de quatre domaines thématiques :

Renforcer la prise de conscience des femmes entrepreneurs

Les organismes de SAE en Egypte, en Jordanie, au Maroc et au Yémen ont indiqué que les femmes entrepreneurs ont besoin de plus d'informations sur les services de soutien et leur valeur. Une possibilité est d'organiser des ateliers de sensibilisation présentant des femmes entrepreneurs à succès pouvant partager leurs stratégies de développement de leur entreprise. De même, les organismes de SAE soulignent la nécessité de mieux utiliser les médias sociaux pour promouvoir et soutenir les SAE.

Adapter la formation et les SAE aux besoins des femmes entrepreneurs

Les organismes de SAE signalent que des efforts plus concertés sont nécessaires pour mieux comprendre le marché des femmes et pour collecter des données sur le travail indépendant et l'entrepreneuriat à domicile des femmes, ainsi que sur leurs besoins spécifiques. Plusieurs organismes ont recommandé le développement et l'utilisation de plans de formation personnalisés pour des groupes de femmes ayant des besoins de formation spécifiques, une formation modulable qui puisse être dispensée aux femmes entrepreneurs sur de courtes durées et à moindres frais, ainsi que l'intégration de la sensibilité à la question du genre dans les matériaux de formation. Outre la formation à l'entrepreneuriat, les SAE doivent mettre l'accent sur le renforcement des capacités pour améliorer la capacité gestionnaire et le savoir faire des femmes en matière d'exploitation d'une entreprise, de développement de leurs produits et services, et d'intégration de la technologie dans le fonctionnement de leur entreprise (par ex. l'e-commerce). Un autre service à l'appui des entreprises qui doit être étendu est le soutien visant à aider les femmes à transférer leurs entreprises du secteur informel au secteur formel. Les prestataires de SAE pourraient aussi trouver des moyens de toucher les femmes entrepreneurs dans les zones rurales et les petites villes, où la prestation de SAE est souvent très limitée. Ils pourraient aussi tirer parti de la technologie et des médias sociaux comme moyens d'apporter un soutien aux femmes qui veulent mieux gérer leurs emplois du temps professionnels et leurs engagements familiaux en créant une entreprise à domicile. En outre, le personnel des SAE directement impliqué dans la fourniture de formation, conseil, orientation et autres SAE doit avoir l'opportunité d'acquérir lui-même expérience et connaissances et de découvrir les bonnes pratiques en matière de promotion et de soutien des petites entreprises, et plus particulièrement des femmes entrepreneurs.

Favoriser les réseaux pour améliorer l'accès des femmes à l'information et aux échanges d'expérience

Multiplier les opportunités de networking pour les femmes entrepreneurs les aidera à échanger leurs expériences et des informations, à renforcer leurs relations d'affaires et à mettre en commun leurs ressources. Créer des plateformes pour que les femmes puissent développer un réseau et échanger des idées qui peuvent stimuler l'innovation et fournir aux femmes un sentiment de confiance et de soutien peut aussi leur permettre d'être mieux préparées et de réussir.

Aider à établir des liens entre les femmes entrepreneurs et les sources de financement

Les prestataires de SAE pourraient en faire davantage pour informer les femmes entrepreneurs sur les différents types et sources de financement, les aider à identifier les bonnes sources de financement pour aider à transformer leurs idées en véritables entreprises et les soutenir dans leurs dossiers de demande de prêts (par ex. en les mettant en contact avec des opportunités de financement, en les aidant à préparer leur dossier de financement, en les accompagnant à la banque).

2.3. Incubateurs d'entreprises : caractéristiques, défis et opportunités

La demande de services d'incubation grandit dans les économies MENA. Cela vient, dans une certaine mesure, de la pléthore de concours régionaux et nationaux de plans d'affaires et de la mise en œuvre d'initiatives, telles que le Start-Up Weekend¹¹. Dans le cadre de l'éco-système émergent de l'entrepreneuriat, un nombre croissant de nouveaux entrepreneurs motivés recherche un soutien sous la forme d'incubation pour mener leurs concepts d'entreprises au niveau supérieur. Un autre développement récent dans les économies MENA, comme dans d'autres parties du monde, est l'émergence d'accélérateurs d'entreprises. Ce modèle de pépinières d'entreprises se concentre sur l'incubation intensive de start-ups sur des périodes de trois à six mois pour accélérer le lancement de leurs entreprises sur le marché¹². Parmi les répondants de l'enquête, cela décrit les incubateurs Delta Shield for Investment, Silicon Oasis Founders, IN5, et Wiki Start Up. Toutefois, il y a beaucoup d'autres exemples qui apparaissent dans toute la région, y compris Oasis 500 en Jordanie et Flat6Labs au Caire et à Djeddah. Aucun des accélérateurs régionaux ne se concentrent spécifiquement sur les start-ups de femmes, mais certaines équipes peuvent avoir des membres de sexe féminin.

2.3.1. Incubateurs d'entreprises traditionnels

Le nombre précis d'incubateurs d'entreprises dans la région MENA est inconnu mais les premières recherches menées par le Secrétariat du FFE OCDE-MENA indiquent qu'il peut y avoir plus de 200 incubateurs d'entreprises traditionnels (c.-à-d. au service de clients hommes comme femmes, sans distinction) dans la région (OCDE, 2011).

Dix-huit incubateurs d'entreprises traditionnels de sept économies MENA ont répondu à l'enquête du FFE (voir Guide du lecteur). La moitié de ces incubateurs étaient des agences gouvernementales, trois étaient des pépinières privées, tandis que les autres étaient gérées par des ONG ou des universités. L'une des différences entre les incubateurs privés et ceux gérés par le gouvernement est que les premiers prennent souvent des prises de participation dans les start-ups qu'ils hébergent. Par exemple, Delta Shield for Investment prend 10 % des actions de l'entreprise en échange du capital de démarrage

qu'il apporte et il aide aussi la start-up à élaborer son modèle d'affaires. La structure et le profil des pépinières basées à l'université varient selon les pays, mais un de leurs défauts pour leur fonctionnalité est qu'ils sont souvent gérés par des professeurs à temps partiel et qu'ils ne sont pas opérationnels pendant l'été. C'est ainsi le cas des incubateurs universitaires au Maroc.

La majorité des incubateurs traditionnels a déclaré mettre l'accent sur des start-ups technologiques ou innovantes. Un tiers d'entre eux est ouvert aux start-ups générales, quel que soit leur secteur d'activité. Le nombre de places disponibles aux entreprises/équipes de start-ups dans chaque incubateur varie de 10 à 48. Le nombre d'entreprises qui sortent des incubateurs chaque année dépend du nombre de places d'incubation et de la politique de chaque institution en matière de durée d'hébergement. Par exemple, les incubateurs du FSD en Egypte et les incubateurs de PME de Dubaï permettent aux start-ups de rester dans la pépinière pour une durée maximale de 36 mois, tandis que l'incubateur IN5 également à Dubaï vise à sortir 15 nouvelles entreprises par trimestre (à partir d'équipes entrepreneuriales de trois membres), ce qui produirait 45 nouvelles start-ups par an.

Participation des femmes entrepreneurs aux incubateurs traditionnels

Les entreprises dirigées par des femmes constituent au maximum la moitié des entreprises incubées, avec deux tiers des incubateurs ayant déclaré que la participation des entreprises dirigées par des femmes ne dépasse pas 20 % des entreprises totales ; près de 40 % disent que la proportion ne dépasse pas une entreprise sur dix. D'après les estimations fournies sur la proportion d'entreprises dirigées par des femmes, il apparaît que près de 60 entreprises de femmes sont en cours d'incubation dans les 12 pépinières ayant fourni des données sur leur nombre total de places.

Efforts particuliers pour attirer des femmes entrepreneurs dans les incubateurs

La moitié des incubateurs indiquent qu'ils font des efforts particuliers pour attirer les femmes entrepreneurs, mais pour la plupart, ces efforts sont assez passifs et impliquent surtout le recours à la publicité pour atteindre les femmes ou l'organisation d'ateliers pour promouvoir le rôle des femmes dans les projets entrepreneuriaux. Seulement deux des incubateurs ont indiqué qu'ils encourageaient activement le dépôt de projets de femmes entrepreneurs.

L'incubateur Palestine-ICT (PICTI) (voir Encadré 2.4) fait, lui, preuve d'une approche plus agressive basée sur des efforts particuliers pour soutenir et encourager les femmes entrepreneurs à postuler à son programme d'incubation. En outre, le PICTI a lancé en 2012 un programme d'incubation spécial pour les femmes, qui a commencé dans la bande de Gaza et couvre maintenant aussi la Cisjordanie. L'Incubateur Badir-ICT de Riyadh a aussi établi une pépinière annexe pour femmes entrepreneurs.

Encadré 2.4. L'Incubateur Palestine-ICT – Initiative d'entrepreneuriat féminin

Le PICTI est le premier incubateur pour entreprises technologiques de l'Autorité palestinienne. Il a été créé en 2004 dans le cadre d'une initiative de l'Association palestinienne d'information et de technologie pour soutenir les entrepreneurs palestiniens à développer des idées d'entreprises innovantes et à établir des start-ups. Il vise aussi à favoriser l'esprit d'entreprise chez les jeunes palestiniens et à créer plus d'emplois pour les jeunes diplômés. Le PICTI a soutenu l'incubation de plus de 100 start-ups et a contribué à la création de plus de 600 emplois dans l'Autorité palestinienne.

Le programme de pépinières inclut une unité pré-incubation conçue pour apporter une assistance technique aux entrepreneurs ayant un produit innovant mais nécessitant plus ample développement avant de pouvoir avoir une chance d'être admis dans l'incubateur. Grâce à ces services de conseils professionnels personnalisés, les entrepreneurs sont à même de développer des dossiers « prêts pour l'incubateur » qui seront ensuite étudiés par les panels techniques et d'examen des dossiers du PICTI. La période de pré-incubation peut durer entre un et trois mois. Le PICTI organise et coordonne un réseau de professionnels des services aux entreprises, dotés de l'expérience pratique, de la formation et des ensembles de compétences techniques nécessaires pour répondre aux besoins des clients de l'incubateur. Avec le soutien de l'International Youth Foundation/USAID, le PICTI a lancé le Réseau palestinien des mentors comprenant plus de 50 mentors disponibles pour conseiller et encadrer les entreprises en incubation.

En 2012, le PICTI a modifié son modèle d'affaires en partenariat avec le Réseau du centre européen des entreprises et de l'innovation (Réseau Entreprise Europe) et a annoncé qu'il formait le Business and Innovation Center (Centre d'affaires et d'innovation, BIC) avec statut de membre plein du REE et un intérêt accru porté à l'innovation et à l'accélération dans tous les secteurs. Parallèlement, il a lancé une campagne spéciale de sensibilisation, formation et renforcement des capacités, grâce à des partenariats avec des universités de l'Autorité palestinienne, en vue de soutenir et d'encourager les femmes entrepreneurs à postuler à l'incubateur pour développer leurs idées de projets.

Bien que l'incubateur ne puisse accueillir que 10 entreprises, la moitié de celles-ci sont généralement détenues par des femmes entrepreneurs. Récemment, le PICTI a décidé de dédier un programme d'incubation spécial pour les femmes, lancé initialement dans Cisjordanie et bande de Gaza et reproduit ensuite en Cisjordanie. Le projet, soutenu par Oxfam-Grande-Bretagne et DANIDA, vise à incuber cinq start-ups supplémentaires de femmes dans Cisjordanie et bande de Gaza dans les prochains mois.

Sources : Enquête sur les SAE et site web : www.picti.ps/.

Défis pour accroître le pourcentage de start-ups détenues par de femmes dans les incubateurs

Les défis présentés par les incubateurs d'entreprises pour accroître le pourcentage de start-ups de femmes accueillies dans leurs installations tournent autour de deux problèmes principaux : la culture et la tradition, le manque de préparation à l'incubation.

La culture, la tradition et la liberté de mouvement étaient les éléments les plus fréquemment mentionnés, surtout en lien avec les contraintes de temps des femmes ou les restrictions à la mobilité/transport qui affectent leur capacité à assister aux ateliers obligatoires et à s'engager pleinement dans le processus d'incubation. Toutefois, les incubateurs ont aussi mentionné que les femmes manquent souvent de confiance en elles et qu'elles sont susceptibles d'abandonner leurs projets de start-ups une fois qu'elles sont mariées.

Le manque de préparation à l'incubation a été mentionné par des incubateurs d'Égypte, de Jordanie et du Maroc. Ils ont indiqué que les femmes avaient besoin de plus de préparation avant d'être prêtes pour l'incubation. Elles ont notamment besoin de formation et de développement dans les domaines de la gestion, du marketing, de la comptabilité, de la formation à la sécurité industrielle, et peut-être de la formation

technique. Les incubateurs universitaires ont mentionné que la majorité des diplômées ne sont pas orientées vers, ou suffisamment informées sur, les possibilités de créer une entreprise, préférant travailler dans un emploi salarié stable ou au gouvernement.

Une autre limitation pour les incubateurs technologiques est que le domaine de la technologie est très dominé par les hommes, ce qui signifie que la plupart des professionnels de la technologie, d'où sont tirés leurs participants potentiels, sont aussi des hommes.

Comme solutions, deux des incubateurs ont suggéré de mener impérativement des efforts pour mettre en avant les femmes entrepreneurs ayant réussi pour qu'elles servent de modèles et encouragent les jeunes femmes à se lancer dans une activité entrepreneuriale. D'autres ont déclaré qu'ils devraient sensibiliser les femmes à l'existence des incubateurs. L'un des organismes à Dubaï a suggéré de développer une campagne ciblant les start-ups de femmes, par exemple en réservant l'un des cycles de start-ups aux femmes entrepreneurs et en le centrant par exemple sur des solutions 3-D dans l'industrie de la mode dans laquelle travaillent de nombreuses femmes des Emirats.

En règle générale, les incubateurs et les accélérateurs traditionnels n'ont pas adopté une approche prenant en compte les différences de genre, malgré quelques efforts pour faire connaître les installations des incubateurs aux femmes. Cela pourrait constituer une voie possible pour mener d'autres efforts concertés afin d'encourager une meilleure connaissance chez les incubateurs MENA du potentiel et des opportunités qui existent dans le ciblage des projets de femmes. InfoDev a récemment lancé une initiative pour intégrer des pratiques sensibles au genre dans un plus grand nombre de ses programmes (infoDev, 2013). Il a prévu de réaliser une vaste enquête auprès des membres de son réseau, de cartographier les besoins de ses membres féminins et d'identifier les opportunités d'intervention qui conduiront à des gains en termes de croissance des entreprises dirigées par des femmes. Il encouragera la transmission de données ventilées par sexe pour les membres de son réseau d'incubateurs (dont certains sont dans la région MENA) en vue de fournir des données de référence à des fins de suivi et d'évaluation, et de développer des lignes directrices sur les meilleures pratiques que les membres de son réseau d'incubateurs pourront intégrer dans leurs programmes afin de faciliter la croissance des entreprises dirigées par des femmes. Il dispensera également une formation à l'égalité des sexes destinée aux directeurs d'incubateurs, aux partenaires stratégiques et aux organisations qui travaillent dans des domaines liés à l'appui aux femmes, et leur donnera accès à des programmes de mentorat et de stage qui aideront les femmes à saisir des opportunités dans les domaines de la technologie et des affaires. Veiller à ce que les incubateurs de la région MENA participent au programme d'entrepreneuriat féminin infoDev pourrait produire des résultats très positifs à moyen terme.

2.3.2. Incubateurs d'entreprises de femmes (IEF)

Bien qu'il n'y ait que peu d'études sur les incubateurs de femmes, infoDev estime qu'il y a plus de 6 000¹³ incubateurs d'entreprises au monde, mais moins de 1 % centrés sur les femmes entrepreneurs (autrement dit, des incubateurs d'entreprises de femmes) (Saffar, n.d.)¹⁴. Il existe toutefois des signes que les incubateurs d'entreprises de femmes commencent à se diffuser. Cela est particulièrement remarquable aux Etats-Unis et au Canada, où plusieurs initiatives, à l'initiative d'associations de femmes ou de femmes entrepreneurs, offrent des services de coaching et de mentorat à d'autres femmes dans un environnement d'incubation où les femmes peuvent être en co-location et se soutenir

mutuellement. Les directeurs derrière le lancement récent de l'incubateur SheEO pour jeunes femmes entrepreneurs (18-35 ans) à Toronto, au Canada, font valoir que les femmes ont besoin d'un environnement sûr où elles peuvent être vulnérables et partager ouvertement les problèmes qu'elles rencontrent, que ce soit un manque de confiance, des difficultés à rêver en « grand » et à prendre des risques, un manque de savoir-faire ou des questions liées à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Une étude d'infoDev sur les incubateurs d'entreprises de femmes dans plusieurs régions du monde, menée par le Groupe de travail international InfoDev sur l'incubation d'entreprises centrées sur les femmes (IWWG) en 2008-2010, a conclu que précisément parce que les femmes rencontrent plus de difficultés que les hommes pour créer une entreprise, l'incubation spécifiquement centrée sur les femmes devrait être envisagée, en particulier en Afrique et dans la région MENA. L'étude soulignait aussi que les incubateurs d'entreprises spécifiques pour les femmes sont nécessaires parce que les femmes ont des besoins, des priorités et des motivations différentes lorsqu'elles lancent et gèrent leurs entreprises, constatant qu'elles ont besoin de réseaux spécifiques (ou ont besoin d'être introduites dans les réseaux existants), préfèrent être conseillées par des femmes et ont besoin d'une prestation souple de services du fait de leur triple charge de travail (travail domestique, soin de la famille, et activité professionnelle) (IWWG, 2010).¹⁵

Dans leur cartographie des incubateurs d'entreprises de femmes, le FFE OCDE-MENA a réussi uniquement à identifier 9 organismes sur un total de 16 incubateurs dans 6 des 17 pays MENA inclus dans l'étude : l'Arabie saoudite, le Bahreïn, l'Égypte, la Jordanie, le Maroc et Oman (voir Tableau 2.3.).

Tableau 2.3. Incubateurs d'entreprises de femmes dans la région MENA

Incubateurs d'entreprises de femmes de l'AFEM à Casablanca, Rabat, El Jadida et Tanger (Maroc)	L'AFEM a lancé son premier incubateur pour femmes à Casablanca en 2006. Fort de son succès, un deuxième incubateur a été créé à Rabat en 2009. Depuis, deux incubateurs plus petits ont ouvert.
Programme d'incubateurs d'entreprises de la Banque Muscat, avec quatre sites à Muscat, Barka et Mirbat (Oman)	Lancé en 2010 en collaboration avec l'Association des femmes d'Oman et d'autres groupes de femmes.
Incubateur pour femmes BADIR-ICT au sein de l'incubateur de BADIR-ICT, Riyadh (Arabie saoudite)	Le premier projet féminin a été accepté en 2012.
Incubateur d'entreprises pour femmes d'affaires et professionnelles-Amman (BPW-A) (Jordanie)	Lancé en 2010.
Incubateur d'entreprises à Taïbah - Société des femmes pour le développement social à Médine (Women's Society for Social Development in Madinah) (Arabie saoudite)	Soutenu par la Fondation Alwaleed bin Talal. Lancé en 2013.
Centre pour le développement de l'entrepreneuriat des femmes du Bahreïn au sein du Centre d'incubation d'entreprises du Bahreïn (Bahreïn)¹⁶	Lancé en 2011, avec le soutien de la Banque de développement du Bahreïn.
Incubateur d'entreprises de femmes EBWA Hatshepsut (Égypte)	Lancé au Caire en novembre 2011.
Forum jordanien pour les femmes d'affaires et professionnelles (JFBPW) - Incubateurs d'entreprises de femmes à Amman et Jerash (Jordanie)	A créé le premier incubateur à Amman en 1997, tout premier incubateur de ce type dans l'ensemble de la région MENA. A créé un deuxième projet d'incubateur à Jerash en 2008 ou 2009.
Incubateur d'entreprises du Fonds du Prince Sultan pour le développement des femmes, Province orientale (Arabie saoudite)	La mission du Fonds pour le développement des femmes (créé en 2007) est de permettre aux femmes saoudiennes de contribuer au développement général du pays. Le Centre de développement lui-même fournit une formation à l'entrepreneuriat et au leadership, un soutien aux entreprises, un financement et des réseaux pour les femmes saoudiennes entrepreneurs. L'incubateur, premier incubateur d'entreprises pour femmes en Arabie saoudite, est une extension de la base de soutien existante de l'organisation ¹⁷ .

Outre ces incubateurs, le Fonds Khalifa pour le développement des entreprises, basé à Abu Dhabi, a lancé le Projet d'incubateur culinaire en partenariat avec l'Université des Emirats arabes unis pour aider à encourager une culture entrepreneuriale chez les femmes du secteur alimentaire¹⁸. La phase pré-incubation de quatre mois comprenant formation, ateliers professionnels et élaboration de plans d'affaires a débuté avec 12 candidates en octobre 2012. La phase d'incubation a été retardée de plusieurs mois pour des raisons administratives mais il était prévu que l'incubateur redémarre ses activités à l'automne 2013.

Profil des incubateurs d'entreprises de femmes

Seuls trois organismes représentant un total de sept incubateurs d'entreprises de femmes ont répondu à l'enquête de l'OCDE. Il s'agit de l'AFEM (Maroc), le JFBPW (Jordanie) et l'EWBA (Égypte). Un bref résumé de leurs caractéristiques est présenté ci-dessous.

Raisons derrière la création d'incubateurs d'entreprises de femmes (IEF)

Les incubateurs ont été créés pour offrir un environnement propice où les femmes peuvent travailler à affiner leurs plans d'affaires et organiser le développement de leurs entreprises, grâce à un accès à une formation, du mentorat et un accompagnement, ainsi qu'à un réseau d'autres femmes entrepreneurs. Les incubateurs d'entreprises de femmes (IEF) ont été conçus pour fournir aux femmes un espace sûr et accueillant où elles peuvent recevoir le soutien émotionnel dont elles ont besoin et améliorer leurs capacités entrepreneuriales et gestionnaires.

Taille des incubateurs

Les incubateurs sont de taille variable. L'incubateur de Casablanca peut accueillir 26 start-ups, celui du Caire a des stations de travail pour 20 start-ups, et les incubateurs de Rabat, Tanger, Amman et Jerash sont plus petits, avec seulement 4 à 8 places chacun. Les incubateurs emploient seulement un petit nombre de personnes, mais font un usage intensif des membres d'associations et de bénévoles pour fournir un mentorat et de coaching aux entreprises incubées ; ils peuvent également sous-traiter avec des consultants externes et des formateurs pour des services spécifiques.

Profil des clientes

Les incubateurs sont ouverts aux femmes entrepreneurs de tous les secteurs. La majorité des femmes entrepreneurs dans les incubateurs de l'AFEM ont tendance à avoir des entreprises de services aux entreprises. Dans le HWBI, les femmes travaillent dans une variété d'entreprises, y compris des entreprises de services aux entreprises et aux particuliers, et des entreprises de production d'artisanat et/ou bijoux. Dans les pépinières de JFBPW, les femmes travaillent dans le secteur des services, de la production alimentaire, des arts et de l'artisanat, du design graphique et des produits de santé et de beauté. Le JFBPW cible les jeunes diplômées ; l'AFEM ne cherche pas de profil particulier, et l'EWBA s'adresse aux femmes de groupes de revenu inférieur et intermédiaire, les femmes qui ont déjà des microentreprises et des femmes qui peuvent être actives dans le secteur informel mais ayant des idées de projets attestant un certain niveau d'innovation et un caractère commercial prometteur. Les trois organismes font des efforts pour promouvoir leurs services d'incubation auprès des jeunes femmes instruites (par ex. organisation de séances de sensibilisation dans les universités).

Nombre de femmes entrepreneurs bénéficiant de ces services

Fin mars 2013, les sept incubateurs hébergeaient 58 femmes. Depuis le premier groupe d'entreprises accueillies en 2011, le HWBI a hébergé avec succès 24 entreprises et est actuellement dans son second cycle. Depuis 2006, les incubateurs de l'AFEM ont accueilli plus de 70 entreprises. Depuis 1997, les projets d'incubateur de JFBPW ont mené avec succès jusqu'à la sortie de l'incubateur 85 entreprises. Ce chiffre prend en compte le fait que les femmes ont le droit de rester entre 12 et 18 mois dans les incubateurs en Egypte et au Maroc (et un peu plus longtemps si l'entreprise n'est toujours pas prête à être créée dans ses propres locaux) et jusqu'à 24 mois en Jordanie.

Description des processus d'incubation

L'AFEM et le HWBI font état des approches les plus sophistiquées. Les deux organismes ont tous deux établi des comités d'évaluation externes pour sélectionner les dossiers de projets et déterminer les dossiers ayant le plus fort potentiel de succès en termes de faisabilité, de viabilité, de pérennité et d'innovation. Les candidatures présentées aux incubateurs du JFBPW sont choisies uniquement par le conseil d'administration du Forum. L'AFEM et le HWBI aident aussi les femmes à entrer dans les incubateurs. L'AFEM inclut de manière formelle une phase pré-incubation dans le cadre de ses services. Les femmes entrepreneurs ayant des entreprises prometteuses et ayant besoin d'acquérir plus de compétences et de développer leurs plans d'affaires avant de postuler à l'incubateur sont acceptées pour la phase pré-incubation où elles reçoivent des conseils et une orientation personnalisés. Dans le cas du HWBI, les femmes entrepreneurs peuvent participer aux services de formation et de conseil proposés par l'intermédiaire du HWBDC pour améliorer leurs compétences entrepreneuriales et leur savoir-faire d'entreprise, pour pouvoir plus tard postuler à l'incubation lorsqu'elles disposent d'un plan d'affaires. Dans le cadre de l'incubation, les femmes entrepreneurs au HWBI, à l'AFEM et au JFBPW reçoivent un espace de travail, un ordinateur, un accès à Internet, etc. Elles reçoivent aussi une formation dans les différents domaines de la gestion d'entreprise, des conseils dispensés par les conseillers de l'incubateur et le mentoring d'autres femmes entrepreneurs et professionnels basés dans la région. Les incubateurs de l'HWBI et l'AFEM fournissent également un suivi aux entreprises après leur sortie de la pépinière.

Approches utilisées pour attirer les femmes clients dans l'incubateur

L'AFEM, l'EBWA et le JFBPW utilisent une variété de canaux pour promouvoir leurs incubateurs, y compris la promotion dans les médias (télévision, radio et médias sociaux), des séances de promotion dans les universités et dans la population locale, des présentations lors de conférences sur l'entrepreneuriat, ainsi que le développement de liens avec d'autres institutions liées à l'entrepreneuriat.

Le financement des programmes des incubateurs

Les IEF dépendaient du financement des bailleurs pour leur création et ils continuent, dans une grande mesure, d'être dépendants pour leur fonctionnement quotidien. Des frais modiques sont facturés aux entreprises incubées pour l'utilisation des installations de l'incubateur mais ces frais sont largement insuffisants pour couvrir la fourniture des services d'incubation. La collecte de fonds reste donc un défi permanent.

Liens avec d'autres IEF au niveau national et international

L'EBWA a des liens avec des incubateurs pour femmes à Paris, au Maroc et en Jordanie, et il trouverait utile de partager ses expériences sur le fonctionnement d'incubateurs d'entreprises de femmes avec d'autres pays. L'AFEM est membre de la Fédération des Pionnières qui est un réseau de 20 incubateurs en Europe partageant le même modèle d'affaires, les mêmes procédures, le même logo et le nom de « Pionnières »¹⁹. L'AFEM signale qu'il lui serait bénéfique de partager son expérience avec d'autres réseaux dans la région MENA, en Europe, en Asie et en Amérique du Nord. Les pépinières du JFBPW sont membres des Centres d'innovation jordaniens (JIC), réseau coordonné par la Jordan Enterprise Development Corporation (JEDCO), mais elles n'ont pas de liens avec des réseaux d'IEF dans la région ou dans d'autres pays. Ces relations seraient utiles pour le partage d'informations, en particulier en vue de l'élaboration de procédures standard de fonctionnement.

Les plus grands défis pour le fonctionnement d'un IEF

Ces organismes sont tous confrontés aux trois mêmes défis : i) identifier davantage de projets innovants (les femmes ont tendance à se concentrer sur les secteurs d'activité féminin traditionnels) ; ii) s'adapter aux emplois du temps des femmes entrepreneurs pour l'organisation des formations et des autres éléments de l'incubation ; et iii) identifier des sources de financement pour pérenniser les activités de l'incubateur.

Encadré 2.5. Incubateurs pour femmes entrepreneurs de l'AFEM, Maroc

L'Association des femmes chefs d'entreprise (AFEM) est une grande association de femmes entrepreneurs au Maroc comprenant environ 600 membres (lesquels emploient plus de 50 000 salariés) et huit branches. Elle propose des services de mentorat, formation et développement professionnels aux membres, milite pour des politiques et des programmes en faveur de l'entrepreneuriat féminin, et gère quatre incubateurs pour femmes entrepreneurs à Casablanca (26 places), Rabat (7 places), El Jadida (4 places) et Tanger. L'association a aussi des projets d'ouverture d'autres incubateurs dans d'autres parties du Maroc. Le projet d'incubateur a surgi comme une extension de l'activité existante de l'AFEM de prestation de SAE à ses membres. L'AFEM offre un guichet unique avec accès en ligne à des informations sur le financement. Elle offre deux programmes connexes : (1) un service de conseil pour accompagner les PME à accéder au financement ; et (2) un programme Femmes en affaires (FEA) qui crée des groupes de discussion de 15 personnes provenant de différents secteurs pour aider les femmes entrepreneurs en leur fournissant une assistance technique pour l'accès au financement. Parmi les SAE qu'elle propose, l'AFEM offre une formation de renforcement des capacités des femmes entrepreneurs, du networking, l'apprentissage à distance et des cours d'anglais (important pour faire des affaires à l'échelle internationale). Elle est également partenaire du lancement du service de conseil aux entreprises de la BERD au Maroc. GIZ soutient le travail de l'AFEM de renforcement des capacités des autres organisations au service des femmes entrepreneurs.

L'AFEM a obtenu la certification ISO (version 2008) pour ses processus d'incubation et elle est elle-même un exemple de bonne pratique pour l'incubation des start-ups détenues par des femmes. Elle a produit deux documents offrant un guide des meilleures pratiques en matière de gestion des incubateurs pour femmes, le « Guide de modélisation de l'incubateur » et « Les meilleures pratiques de l'incubateur en tant que levier de la création d'entreprise », élaborés par la base de son expérience dans le lancement et le fonctionnement des pépinières d'entreprises de femmes. Ces ressources seront très utiles à d'autres organisations motivées pour créer leurs propres incubateurs pour femmes entrepreneurs dans la région MENA.

Objectifs du projet d'incubateur

La motivation derrière l'ouverture du premier incubateur à Casablanca en 2006 était de contribuer à la création d'un environnement favorable à la création d'entreprises qui intègre une approche sensible au genre au Maroc. S'inspirant du succès de l'incubateur Casablanca, l'AFEM a ouvert son deuxième incubateur à Rabat en 2009 et deux autres incubateurs ultérieurement à El Jadida et Tanger.

Offres de services

L'incubateur fournit la gamme complète des services d'incubation, y compris :

- un espace de bureau ; un accès à Internet et au téléphone ; et des services d'impression, photocopie et autres services administratifs
- des ateliers et séminaires de formation à l'entrepreneuriat
- des conseils sur la gestion d'une entreprise par les conseillers de la pépinière et un mentorat par des entrepreneurs expérimentés ou d'autres corps professionnels de la communauté d'affaires ;
- une aide pour accéder au financement des start-ups ;
- un coaching de suivi une fois que les femmes entrepreneurs ont quitté l'incubateur avec des entreprises opérationnelles et un accès à la gamme des services de soutien disponibles pour les membres de l'AFEM.

Critères de sélection et approche

Les incubateurs sont ouverts à tout type de projet d'entreprise. Toutefois, l'AFEM recherche des femmes qui ont une idée d'entreprise rentable, durable, innovante et bancable, et sont motivées et engagées pour la réussite de leur projet. Les candidates sont soumises à un système de contrôle et d'évaluation très systématique, fondé sur un certain nombre de critères et de points assortis d'une note. Le processus de sélection est assisté par un comité composé de représentants de l'AFEM, l'ANPME, la Fondation Création d'Entreprises de la Banque Populaire, et de centres régionaux d'investissement. La décision finale de sélection des demandeurs d'espaces d'incubation se concentre sur les plans d'affaires ayant les meilleures chances de succès (compte tenu de l'idée d'entreprise et du profil de la femme entrepreneur, etc.) sur la base des points de classement attribués aux différents critères de sélection.

Phases d'incubation

L'AFEM fournit aux femmes un soutien à l'incubation, depuis la phase pré-démarrage à la phase post-crédation de l'entreprise en passant par la phase de démarrage. En fait, fournir une aide et un soutien dans toutes les phases du processus d'incubation / développement du projet est considéré comme l'un des facteurs clés du succès de ses services d'incubation d'entreprises de femmes. Dans la phase de pré-incubation, seuls une orientation et des conseils sont fournis. Lorsque le plan d'affaires est prêt, il est présenté au comité de sélection de l'incubateur. Si le projet est accepté dans l'incubateur, la phase 2 commence. La phase de pré-incubation permet à l'AFEM d'identifier un pipeline de futures candidates pour l'incubateur, ce qu'elle fait continuellement.

Une fois admises dans l'incubateur, les femmes entrepreneurs bénéficient d'un mentorat et d'un coaching, ainsi que de deux à trois cycles de formation par an, couvrant des sujets tels que la gestion du temps, la gestion des ventes et la gestion financière, ou même des cours plus spécialisés comme le marketing par l'utilisation des médias sociaux. Le progrès de chaque entreprise fait l'objet d'un suivi attentif afin d'aider les femmes à résoudre leurs problèmes de ressources humaines, de financement, de marketing, etc. Elles peuvent rester dans l'incubateur pendant 18 mois, ou même 24 mois, selon leurs progrès.

Une fois sorties de l'incubateur, les entreprises sont soutenues par le suivi post-incubation qui permet aux femmes d'accéder à tous les services de soutien de l'AFEM en tant que membres de l'association.

En juillet 2013, il y avait 50 projets en pré-incubation (dont 20 étaient prêts à passer devant le comité de sélection de l'incubateur) et 35 dans les incubateurs (soit un total de 85). 70 autres sont sortis des incubateurs et sont actuellement dans la phase post-incubation.

Marketing et promotion des incubateurs

L'AFEM fait connaître ses services par le biais d'une promotion dans les médias (radio, Facebook), d'une participation à des salons, de caravanes de sensibilisation dans les villes autour du Maroc où des femmes sont invitées à présenter et à faire évaluer leurs plans d'affaires, et dans les universités. Elle entretient également des partenariats avec d'autres organisations dans l'écosystème de l'entrepreneuriat marocain, telles que les centres régionaux d'investissement, les chambres de commerce, l'Agence nationale de promotion d'emploi et des compétences (ANAPEC), des ONG, et le Réseau Maroc Incubation et Essaimage (RMIE). Elle monte actuellement un partenariat avec des sections locales du groupe Students in Free Enterprise (SIFE) dans les universités marocaines pour renforcer ses liens au sein du réseau universitaire. Cela aidera aussi à générer des projets plus innovants de la part de jeunes femmes instruites.

Financement

Les incubateurs de l'AFEM sont financés par différentes sources. L'Initiative de partenariat avec le Moyen-Orient (MEPI) a financé l'incubateur de Casablanca ; ONU Femmes a soutenu l'incubateur de Rabat et l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), initiative gouvernementale, a fourni l'espace pour créer l'incubateur d'El Jadida. Un financement a aussi été fourni par l'AECID, le MEPI, l'ambassade néerlandaise (pour l'incubateur d'El Jadida), et le Groupe OCP. Chaque projet d'incubateur est financé pour deux à trois ans, si bien que l'AFEM gère les incubateurs sur une base de projet. Lorsqu'une subvention se termine, la recherche d'un autre financeur de projet commence. L'AFEM facture aussi aux femmes entrepreneurs des frais annuels de 1 500 MAD pour l'usage de l'incubateur et de ses services, mais ce n'est pas tout à fait suffisant pour couvrir les coûts de fonctionnement annuels des incubateurs de l'AFEM, lesquels s'élèvent à environ 1 million MAD.

Projets futurs

Plusieurs activités de développement sont en cours. L'AFEM agrandit son espace d'incubation à Casablanca en coopération avec le Centre des jeunes dirigeants (CJD). Elle négocie également son entrée dans le réseau de la RMIE (incubateurs) du Centre national pour la recherche scientifique et technique (CNRST). Si elle est acceptée, les projets les plus innovants des pépinières de l'AFEM seront éligibles à un soutien financier de 230 000 MAD du CNRST. Lors de la réunion du Partenariat de Deauville au Maroc le 19 juin 2013, un projet a été présenté de trois années de financement pour un total de 13,8 millions MAD pour la maintenance durable de trois des incubateurs actuels de l'AFEM et la création de trois nouveaux. (Le statut de ce projet est inconnu.)

Sources : Entretien avec les responsables de l'AFEM lors d'un voyage d'étude au Caire, en juillet 2013, réponses à l'enquête sur les incubateurs et site web de l'AFEM (<http://afem.ma>).

Encadré 2.6. L'incubateur d'entreprises de femmes Hatshepsut, Egypte

L'incubateur d'entreprises de femmes Hatshepsut (HWBI) est le premier et le seul incubateur d'entreprises pour femmes en Egypte. Il est né d'une initiative de l'Association des femmes d'affaires égyptiennes (EBWA) et est financé par l'AECID et DANIDA.

La pépinière peut accueillir 20 start-ups et depuis sa création en 2011, elle a accueilli 24 entreprises. En juin 2013, les espaces de l'incubateur étaient tous occupés par des entreprises. Ces dernières peuvent rester dans la pépinière entre 12 et 18 mois.

Objectifs du projet d'incubateur

Les principaux objectifs de ce projet d'incubateur est de construire une culture entrepreneuriale et d'accroître l'emploi des femmes et leur intégration socio-économique en soutenant la création d'entreprises viables créées par des femmes qui seront capables de se développer avec succès après la fin de leur séjour dans la pépinière d'entreprises. Sa

vision est de devenir une référence nationale pour la promotion d'une nouvelle génération de femmes d'affaires capables de générer de la richesse et de l'emploi.

Offres de services

L'incubateur fournit la gamme complète des services d'incubation, y compris :

- un espace de bureau ; un accès à Internet et au téléphone ; et des services d'impression, photocopie et autres services administratifs
- des ateliers et séminaires de formation à l'entrepreneuriat
- des conseils sur la gestion d'une entreprise
- un mentorat par des entrepreneurs expérimentés ou d'autres corps professionnels de la communauté d'affaires (souvent choisis parmi les membres de l'AFAE)
- une aide aux formalités d'immatriculation des entreprises et à l'accès au financement des start-ups (par ex. conseils pour développer des dossiers de demande de financement et recommandations auprès du Fonds social pour le développement pour les micro- et petits crédits)
- une assistance technique pour le développement, la conception, le conditionnement et la valorisation de la marque d'un produit
- le marketing de leurs produits par le biais d'expositions et salons professionnels nationaux, régionaux et internationaux.

L'incubateur HWBI est implanté dans les locaux du Centre de développement des entreprises de femmes Hatshepsut, le Hatshepsut Women Business Development Center (HWBDC), qui fournit un service de soutien social et psychologique susceptible de guider la réorientation professionnelle des femmes dont le projet n'a pas été sélectionné pour intégrer la pépinière ; le centre peut soit les préparer à repostuler dans de meilleures conditions, soit 'les remettre sur la bonne voie' pour faire avancer leurs idées de projets professionnels.

Critères de sélection et procédures d'entrée dans la pépinière

Comme critères de sélection pour l'admission dans la pépinière, l'EWBA recherche des femmes (âgées de 20 à 40 ans) qui sont très motivées, ont une idée d'entreprise existante ou innovante, et ont un revenu faible à intermédiaire. Les femmes qui souhaitent entrer dans l'incubateur doivent remplir un dossier, qui est présenté à un comité d'évaluation composé de membres du conseil d'administration de l'EWBA, des organisations partenaires (tels que le FSD), des institutions financières et des entrepreneurs indépendants. Une fois que le comité d'évaluation a fait son choix initial, basé sur un examen des dossiers, il effectue des entretiens avec les femmes entrepreneurs avant de prendre sa décision finale.

Activité de marketing et de promotion de l'incubateur

Pour faire connaître l'incubateur et attirer les femmes comme clients, l'EBWA diffuse largement des information par le biais d'une stratégie de sensibilisation passant par plusieurs canaux et partenariats : couverture médiatique, y compris émissions de radio et de télévision, séances de sensibilisation dans les universités ; médias sociaux pour atteindre les jeunes Egyptiennes instruites ; conférences, forums et séminaires de promotion ; et partenariats avec d'autres institutions.

Personnel

L'incubateur emploie six collaborateurs rémunérés (dont certains partagent leur temps avec le HWBDC) et il engage à la fois les membres du conseil de l'EBWA et les jeunes bénévoles à apporter un soutien aux femmes entrepreneurs.

Projets futurs

L'EWBA a un plan sur cinq ans qui comprend l'ouverture d'autres pépinières d'entreprises pour femmes dans d'autres implantations au Caire, ainsi que dans d'autres gouvernorats égyptiens. Pour les femmes entrepreneurs, la proximité avec leur point d'attache est très importante ; en conséquence, pour fournir des services d'incubation efficaces, l'installation doit se trouver à une distance raisonnable.

Sources : Informations tirées d'un entretien avec l'EBWA au cours d'une visite d'étude au Caire en juin 2013, des réponses à l'enquête sur les incubateurs et du site web de l'incubateur (www.hwbdc.net/).

Conclusion

Les résultats des enquêtes GEM montrent invariablement que les femmes adultes dans les différents pays ont moins confiance que les hommes dans leur capacité à démarrer et gérer une entreprise et une plus grande peur de l'échec qui les empêche de démarrer une entreprise (Kelley *et al.*, 2011, 2013). Cela conduit à une moindre motivation de la part des femmes pour démarrer une entreprise à l'avenir, ainsi qu'à des niveaux inférieurs d'activité entrepreneuriale. L'écart entre les sexes sur l'ensemble de ces indicateurs est plus grand dans la région MENA que dans toute autre région du monde (Kelley *et al.*, 2011 ; Kelley *et al.*, 2013.). En outre, les femmes des économies MENA semblent être davantage motivées que les hommes par la « nécessité » de démarrer une entreprise, que par l'« opportunité » de le faire. Cela est probablement lié aux moindres possibilités d'emploi pour les femmes de la région.

Des centaines de milliers de femmes MENA sont déjà impliquées dans une activité entrepreneuriale et pourraient bénéficier de SAE, d'une formation et d'autres services de soutien pour les aider à démarrer et à développer leurs entreprises. Cela contribuerait à l'autonomisation économique des femmes et serait source d'importants avantages économiques pour les économies MENA.

Dans les pays MENA, les SAE et services d'incubation sont globalement sous-développés. La plupart des initiatives ont été lancées au cours des 5 à 10 dernières années en conséquence de l'intérêt accru des gouvernements pour l'importance des MPME et du développement de l'entrepreneuriat pour la création d'emploi, la stabilité sociale et la croissance économique. Les organismes de SAE et les incubateurs traditionnels sont généralement plus conscients des contraintes rencontrées par les femmes, mais moins de la moitié font des efforts particuliers pour promouvoir leurs services auprès des femmes et pour adapter leurs programmes et services à leurs besoins spécifiques. Ils font toutefois preuve de quelques exemples de bonnes pratiques dans leurs efforts pour attirer des clientes, qui peuvent servir de modèles aux autres prestataires de service.

Selon le mandat et les objectifs des organismes de SAE et des incubateurs, le pourcentage de femmes parmi leurs clients varie, mais pris ensemble, seul un nombre assez réduit de femmes en bénéficient chaque année. Le pourcentage des clientes a tendance à être beaucoup plus élevé dans les programmes de formation à l'entrepreneuriat que dans les formes plus avancées de SAE, telles que le conseil en gestion.

Dans le cas des pépinières d'entreprises traditionnelles, la sélection des candidats est fondée sur les mérites du projet d'entreprise et la probabilité de succès perçue sur le marché. Les incubateurs d'entreprises technologiques et innovantes affirment qu'en raison du faible nombre de femmes dans les secteurs de la technologie, ces dernières sont

beaucoup moins susceptibles d'être candidates à l'entrée dans un incubateur. De même, un certain nombre d'incubateurs traditionnels indiquent que les femmes sont moins susceptibles d'avoir les connaissances et les compétences nécessaires pour élaborer des projets réalistes d'entreprises et qu'elles ne sont pas pas « prêtes » pour l'incubation. D'autre part, les incubateurs gérés par l'AFEM, l'EBWA et la JFBPW accueillent autant d'entreprises de femmes que 12 des pépinières traditionnelles sur les 18 existantes. Cela suggère que, lorsque les entreprises de femmes sont particulièrement ciblées pour l'incubation et lorsque les entrepreneurs reçoivent une préparation pré-incubation, les incubateurs d'entreprises de femmes peuvent jouer un rôle dans la production d'un vivier d'entreprises à fort potentiel de croissance, viables et créatrices d'emplois.

Pour combler les lacunes dans la prestation de services aux femmes, les associations de femmes chefs d'entreprise, en particulier, jouent un rôle majeur. Les bailleurs et les organisations internationales ont joué un rôle essentiel pour promouvoir la prestation de SAE et de services d'incubation pour femmes entrepreneurs dans les économies MENA en développement. Les projets de MPME bénéficiant d'un soutien des bailleurs de fonds se fixent souvent des objectifs chiffrés d'intégration des femmes parmi les bénéficiaires. C'est par exemple le cas du projet de EEDP financé par l'ACDI par le biais d'El Mobadara. En outre, les projets spéciaux de SAE ciblant les femmes sont en grande partie financés par des donateurs, tels que le Centre de développement du FFE-Palestine (Cherie Blair Foundation for Women), et le projet EntreElles en Régions au Maroc (GIZ). Sans le soutien des bailleurs de fonds USAID, AECID et ONU Femmes, les pépinières d'entreprises de femmes en Egypte, en Jordanie et au Maroc n'existeraient probablement pas. Dans les économies MENA développées, la fourniture de services de SAE et d'incubation repose davantage sur les épaules des gouvernements, des fondations, des chambres de commerce (par exemple par le biais de leurs comités pour femmes d'affaires) et des associations professionnelles du secteur privé (telles que le Centre Roudha pour l'entrepreneuriat et l'innovation au Qatar). Il n'existe cependant que peu d'initiatives.

Les organismes de SAE et les incubateurs considèrent tous deux les normes culturelles et sociales comme l'obstacle le plus important au développement de l'entrepreneuriat féminin, ce qui suggère qu'au niveau macro, de profonds changements sociétaux et institutionnels sont nécessaires. Les politiques publiques visant à promouvoir l'égalité entre les sexes ainsi que l'autonomisation économique et l'entrepreneuriat des femmes sont donc essentiels pour créer un contexte favorable à l'exercice d'une activité entrepreneuriale par les femmes.

La publication, *Women in Business: Policies to Support Women's Entrepreneurship Development* (OECD, 2012a), a lancé le débat sur la question de savoir si l'accès des femmes aux SAE est mieux facilité par l'intégration systématique du genre dans les mécanismes de SAE existants ou en séparant le soutien aux femmes entrepreneurs dans des structures parallèles spécialement dédiées aux femmes (Pettersson et Hedin, 2010). Sur le long terme, la situation idéale serait d'intégrer le genre dans les mécanismes existants et cette option doit être activement poursuivie. Toutefois, la réponse immédiate pourrait être de mettre l'accès sur des structures de soutien parallèles dédiées aux femmes, complétées par des actions concentrées pour sensibiliser au genre les organisations traditionnelles existantes et les encourager à être davantage proactives dans leurs efforts pour toucher et servir le marché féminin.

Notes

1. Aux fins de cette publication, les SAE comprennent :
 - le conseil, mentorat et coaching ; et les services de consulting ;
 - l'aide à la préparation des études de faisabilité et d'analyses du marché, plans d'affaires et dossiers financiers pour demander un prêt ;
 - la diffusion d'informations liées aux entreprises et l'affichage d'informations sur d'autres programmes et services de soutien destinés aux MPME ;
 - une formation à l'entrepreneuriat pour les entrepreneurs de start-ups ;
 - une formation à la gestion d'entreprise pour propriétaires-gérants de MPME déjà existantes, y compris l'éducation financière et le renforcement des capacités en TIC ; des séminaires et des ateliers sur des sujets liés aux entreprises (par ex. gestion financière, développement de marchés d'exportation, amélioration de la qualité/conditionnement du produit, etc.) ;
 - une aide à la mise à jour et à la modernisation ; des conseils en matière de production et de design ; la mise en relation des MPME avec des prestataires de technologie et des chaînes d'approvisionnement ;
 - le développement de marchés, y compris l'aide à la participation aux salons et expositions professionnels.
2. Aux fins de cette publication, les organismes de prestation de SAE traditionnels incluent tous les prestataires de SAE qui visent aussi bien les entreprises dirigées par des hommes que celles dirigées par des femmes.
3. El Mobadara en Egypte a été exclu du calcul de la moyenne parce qu'ils ont indiqué avoir 560 collaborateurs, dont la majorité travaille dans la branche microfinance de l'organisation. Les inclure aurait déformé de manière injustifiée le chiffre de la taille moyenne.
4. Les services d'appui aux entreprises incluent une formation d'entreprise ; une formation gestionnaire et technique, la planification d'affaires, le conseil individualisé sur une gamme de questions (par ex. l'enregistrement d'une société, le développement et la conception produit, l'analyse de marché, la valorisation de la marque, le conditionnement et l'étiquetage des produits et services) ; et la participation aux expositions et salons pour présenter et vendre les produits des femmes.
5. Le modèle du SCE de la BERD couvre un large éventail de services consultatifs dans les domaines suivants : marketing, stratégie, organisation, fonctionnement, TIC, solutions d'ingénierie, gestion de la qualité, utilisation efficace des ressources et gestion environnementale. Le soutien des équipes locales SCE comprend : un diagnostic pour adapter l'offre de conseils aux besoins de l'entreprise et un soutien pour la définition des missions de consultants ; une subvention à hauteur de 90 % (maximum de 10 000 EUR) pour couvrir le coût des services consultatifs ; un suivi

- pendant un an après l'achèvement du projet pour évaluer l'impact du projet et les mesures prises pour poursuivre la croissance de l'entreprise, notamment par l'accès au financement.
6. L'objectif d'une formation à la sensibilité à la question du genre est de mieux s'assurer que les hommes et les femmes reçoivent des bénéfices équitables des services fournis.
 7. Le site Afkar Gedida fournit des informations sur les idées commerciales (services, commerce et fabrication), des échantillons d'études de faisabilité, des opportunités d'investissement, ainsi que sur les étapes juridiques nécessaires pour monter une entreprise privée. Il aide aussi les entrepreneurs en les familiarisant avec les procédures et les conditions de l'exportation, et fournit des informations sur les ONG, les associations et les institutions financières qui viennent en aide aux MPME.
 8. www.bwf.ps/index.php/en/about-us/who-are-we.html
 9. www.bidnetwork.org/women/ ; www.bidnetwork.org/en/competition/bwf-southern-west-bank-challenge/
 10. En 2011, les bureaux du WBDC, situés sur la Place Tahrir, ont été incendiés et l'ensemble de ses bases de données a été détruit. L'organisation s'est depuis réinstallée dans des bureaux à Giza et elle recrée progressivement ses bases de données et ses systèmes de soutien pour répondre aux besoins des femmes entrepreneurs de toutes les régions d'Égypte où le NCW est présent. Pendant ce temps, son personnel est passé de 20 personnes à 11.
 11. Les « Start-up Weekends », initiative mondiale organisée par la Fondation Kauffman, Google et Microsoft, sont des cours intensifs de 54 heures en création d'entreprise, dans lesquels les entrepreneurs et aspirants entrepreneurs peuvent apprendre si leurs idées de start-ups sont viables. Le vendredi, les participants font de brèves présentations sur leurs meilleures idées et inspirent d'autres personnes à se joindre à leur équipe. Au cours des samedi et dimanche, les équipes se concentrent sur le développement de la clientèle, la validation de leurs idées, l'entraînement à la pratique des méthodes de démarrage rationnel et l'élaboration d'un produit viable minimal. Le dimanche soir, les équipes montrent leurs prototypes et reçoivent le feedback utile d'un panel d'experts. Les Start-up Weekends existent dans plus de 100 pays. Voir : www.startupweekend.org/.
 12. L'incubation intensive implique un espace de travail, un mentorat, un coaching, du networking et souvent un capital d'amorçage, en échange d'une participation en capitaux propres et la promesse d'une croissance et d'une valorisation rapides. L'objectif des accélérateurs est de soutenir trois ou quatre cycles de démarrage d'entreprises par an. Les accélérateurs préfèrent également travailler avec les équipes de démarrage d'au moins trois personnes. Non seulement cela apporte davantage de capital humain et de talent pour le démarrage, mais les lancements d'entreprises en équipe ont tendance à avoir des taux plus élevés de réussite et de croissance.
 13. Des estimations plus récentes datant de 2012 de l'Association nationale d'incubateurs estiment qu'il existe 7000 incubateurs dans le monde entier (www.nbia.org).
 14. Au moment de cette étude en 2008-09, la plus forte prévalence d'incubateurs pour entreprises de femmes était en Corée du Sud, 14 sur un total d'environ 270 pépinières sud-coréennes.
 15. L'IWWG compte 27 membres dans plus de 20 pays et est soutenu dans le cadre du projet infoDev « Voie d'accès au développement économique par l'autonomisation

des femmes ». Les principaux objectifs du projet étaient les suivants : générer des connaissances qui aident à renforcer la capacité des pépinières d'entreprises ciblant les femmes entrepreneurs ; promouvoir le partage des connaissances sur l'incubation des entreprises de femmes ; résumer les défis pour l'incubation des entreprises de femmes qui sont spécifiques aux différents pays ou régions, définir les activités nécessaires pour améliorer encore les structures de soutien à l'incubation des entreprises de femmes entrepreneurs ; et établir une base pour le renforcement de la coopération et de la création de réseaux entre les incubateurs pour femmes à l'échelle mondiale. InfoDev (Information pour le Développement) est un programme spécial de la Banque mondiale et d'autres agences internationales de développement.

16. En 2010, les pouvoirs publics du Bahreïn ont annoncé leur projet de construction d'un maximum de 39 pépinières d'entreprises spécifiquement conçues pour aider les femmes entrepreneurs. Les recherches menées par l'OCDE n'ont pas réussi à obtenir d'informations sur le statut actuel du projet.
17. www.psfw.org/en/business-incubators.html.
18. L'incubateur est une installation autorisée, équipée pour les activités commerciales, qui permet aux femmes de créer des entreprises liées à l'alimentation qu'elles n'auraient autrement pas été en mesure de monter à partir de leur base d'attache. Avoir une activité commerciale de production alimentaire à partir de la cuisine d'un particulier n'est pas autorisé dans les EAU, ce qui dissuade de nombreuses femmes entrepreneurs d'essayer de concrétiser leurs idées d'entreprises dans ce secteur d'activité. Le coût d'établissement d'une cuisine commerciale et de l'obtention d'une licence d'exploitation serait prohibitif pour la plupart des femmes.
19. La Fédération des Pionnières a été créée en 2005 à Paris par un groupe de défenseurs engagées du droit des femmes qui a fait pression sur les pouvoirs publics et les agences régionales de développement sur le bien-fondé de lancer un incubateur d'entreprises qui soutiendrait et abriterait les projets portés par des femmes chefs d'entreprise dans le secteur des services innovants. Grâce à leurs efforts couronnés de succès, la fédération continue aujourd'hui de se développer et dirige un réseau d'incubateurs d'entreprises de femmes sous la marque « Pionnières », aidant les entreprises qui offrent des services innovants pour les particuliers et les entreprises. Voir : www.federationpionnieres.org/.

Bibliographie

- Association des Femmes Chefs d'Entreprise au Maroc (AFEM) (2012), « Les meilleures pratiques de l'incubateur en tant que levier de création d'entreprises », AFEM, Casablanca.
- Al-Mubarak, H., et M. Busler (2012), « A Comparative Study of Incubators' Landscapes in Europe and the Middle East », *European Journal of Business and Management*, vol. 4, n° 10.
- « Business Incubators for Women Entrepreneurs », *TradeArabia Business News Information*, Manama, 9 novembre 2010 (<http://tradeArabia.com/touch/article/EDU/188761>).
- Centre de recherche pour le développement international (CRDI) (2010), *Global Entrepreneurship Monitor: GEM-MENA Regional Report 2009 (Middle East & North Africa)*, CRDI, Le Caire.
- Comité des agences bailleurs pour le développement des petites entreprises (2001), *Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention*, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Groupe de travail international sur l'incubation des entreprises de femmes (IWWG) (2010), « Gateway to Economic Development through Women Empowerment and Entrepreneurship », *infoDev Program*, Banque mondiale, Washington, D.C. Disponible en ligne sur : www.idisc.net/en/Publication.401.html.
- infoDev* (2013), « *infoDev's Work Program 2013-2015* », Banque mondiale, Washington, D.C.
- Lewis, D.A., E. Harper-Anderson et L.A. Molnar (2011), « Incubating Success: Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures », Institute for Research on Labor, Employment, and the Economy, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Kelley, D.J. *et al.* (2013), *Global Entrepreneurship Monitor 2012 Women's Report*, Center for Women's Leadership, Babson College, Wellesley, MA.
- Kelley, D.J. *et al.* (2011), *Global Entrepreneurship Monitor 2010 Women's Report*, Center for Women's Business Research and Center for Women's Leadership, Babson College, Wellesley, MA.
- Marlow, S., et M. McAdam (2012), « Analyzing the Influence of Gender Upon High Technology Venturing within the Context of Business Incubation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 4, n° 36.
- McVay, M. (1999), « Performance Measurement for Business Development Services to Micro- and Small Enterprises », Comité des agences bailleurs pour le développement des petites entreprises, Banque mondiale, Washington, D.C.

- OCDE (2012a), *Women in Business: Policies to Support Women's Entrepreneurship Development in the MENA Region*, Editions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264179073-en>.
- OCDE (2012b), « Conclusions », Réunion annuelle du Forum des femmes entrepreneurs OCDE-MENA et Conférence sur le renforcement de l'emploi des jeunes et des femmes dans la région MENA, 21 novembre 2012, Editions OCDE, Paris. Disponible en ligne (en anglais uniquement) sur : www.oecd.org/mena/investment/Conclusions_WBF%20Conference%2021%20Nov%202012.pdf
- OCDE (2011), « Business incubators in the MENA Region », *Fostering Women's Entrepreneurship and Employment in the Middle East and North Africa*, Editions OCDE, Paris.
- Pettersson, K. et S. Hedin (2010), « Supporting Women's Entrepreneurship in the Nordic Countries – A Critical Analysis of National Policies in a Gender Perspective », communication présentée lors de la rencontre « Gender, Work and Organization Conference in Entrepreneurship, Innovation and Growth », Gender perspectives stream, Keele University, 21-23 juin 2010, Stockholm.
- Saffar, A.M (n.d.), « Women Business Incubation (WBI) as a Gateway to Economic Development: Findings from an *infoDev* Banque mondiale Study on WBI », présentation Powerpoint disponible en ligne sur : www.nina.com.my/phocadownload/Women%20Business%20Incubation%20as%20a%20Gateway%20to%20Economic%20Development_Annuar%20Saffar.pdf/.
- Stevenson, L. (2010), *Private Sector and Enterprise Development: Fostering Growth in the Middle East and North Africa*, Edward Elgar and International Development Research Centre (IDRC), Cheltenham, R.U.
- Wilber, P.L. et L. Dixon (2003), « The Impact of Business Incubators on Small Business Survivability », communication présentée lors de la Conférence 2003 de l'Association pour les petites entreprises et l'entreprenariat, Université d'Arkansas.

Annexe 2A.1 : Liste des organisations ayant reçu les questionnaires

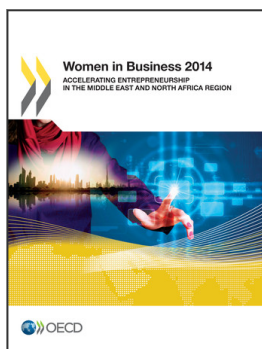
	Organisation par pays	Enquête SAE	Enquête sur les incubateurs d'entreprises (de tous types)	Enquête sur les incubateurs d'entreprises détenues par des femmes
Algérie				
G	Agence nationale de développement de la petite et moyenne entreprise (ANDPME)	X	X	X
G	Conseil économique et social (CNES)	X	X	X
G	Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement	X	X	X
ONG	Association des femmes algériennes chefs d'entreprise : Savoir et Vouloir Entreprendre (SEVE)	X	-	X
ONG	Association des femmes cadres algériennes (AFCAR)	X	-	X
ONG	Confédération générale des entreprises algériennes (CGEA)	X	X	X
TF	Association algérienne des femmes managers et entrepreneurs (AME)	X	X	X
TF	Association des femmes cadres algériennes pour la revalorisation et l'élargissement de l'encadrement féminin	X	X	X
TF	Professeur de droit à l'université	X	X	X
Autorité palestinienne				
G	Ministère de l'Economie nationale	X	X	X
G	Agence palestinienne de promotion de l'investissement	X	X	X
ONG	Forum des femmes d'affaires-Palestine	X		X
ONG	Association palestinienne des femmes d'affaires (ASALA)	X	-	X
ONG	Incubateur palestinien Technologie de l'information et de la communication (Palestine Information and Communication Technology Incubator, PICTI)	-	X	-
TF	Alpha International for Research Polling and Informatics	X	X	X
TF	Gender Equality and Women's Empowerment Programme in OPT – Bureau de l'OIT à Jérusalem	X	X	X
Bahreïn				
G	Conseil de développement économique de Bahreïn	X	X	X
Djibouti				
G	Agence nationale pour la promotion des investissements (ANPI)	X	X	X
Egypte				
G	Autorité générale pour les investissements et les zones franches	X	X	X
G	Ministère de l'Investissement	X	X	X
G	Conseil national des femmes	X	X	X
G	Fonds social de développement	X	X	X

	Organisation par pays	Enquête SAE	Enquête sur les incubateurs d'entreprises (de tous types)	Enquête sur les incubateurs d'entreprises détenues par des femmes
G	Centre pour le développement des entreprises détenues par des femmes (WBDC)	X	-	X
ONG	Alliance pour les femmes arabes	X	-	X
ONG	Association des femmes d'affaires d'Alexandrie	X	-	X
ONG	Association des femmes d'affaires pour le développement (Business Women Association for Development)	X	-	X
ONG	Business Women of Egypte 21 (BWE21)	X	-	X
ONG	Association des femmes d'affaires égyptiennes	X	-	X
ONG	El Modabara	X	-	-
ONG	Endeavor Egypte	X	-	-
ONG	Flat6labs	-	X	-
PS	Delta Shield for Investment	X	-	X
TF	Egypt Junior Business Association	X	X	X
TF	Professeur (<i>lecturer</i>) en administration des affaires, British University in Egypt	X	X	X
TF	Special Foods Industry International	X	X	X
EAU				
G	Conseil des femmes d'affaires d'Abu Dhabi	X	X	X
G	Conseil des femmes d'affaires de Dubaï (sous la direction de la Chambre de commerce et d'industrie de Dubaï)	X	X	X
G	Chambre de commerce et d'industrie de Dubaï	X	X	X
G	Dubai SME	X	X	-
G	Dubai Women Establishment	X	X	X
G	Conseil des Emirats pour la compétitivité	X	X	X
G	Conseil des femmes d'affaires Sharjah	X	X	X
ONG	Centre pour femmes d'affaires Al-Sayedah Khadijah Bint Khwailid	X	-	X
ONG	Groupe international des femmes d'affaires	X	-	X
ONG	Fonds Khalifa pour le développement des entreprises	X	-	-
ONG	Ruwad Establishment	X	X	X
G	Silicon Oasis Founders	-	X	-
ONG	Studio 9	-	-	X
Irak				
TF	Ministère d'Etat pour les Affaires féminines	X	X	X
Jordanie				
G	IRADA (sous la direction du Ministère de la Planification et de la Coopération)	X	-	-
G	Chambre jordanienne de commerce	X	X	X
G	Société jordanienne de développement des entreprises (JEDCO)	X	X	X
G	Bureau jordanien de l'investissement	X	X	X
ONG	Association des femmes d'affaires et professionnelles –Amman	X	X	X
ONG	Centre de développement des entreprises	X	-	-
ONG	Euro-Jordanian Advanced Business Institute	X	-	-
ONG	Fédération générale des femmes jordanienes	X	X	X
ONG	Forum jordanien pour les femmes d'affaires et professionnelles	X	X	X
ONG	Fonds hachémite jordanien pour le développement humain (JOHUD)	X	-	-
ONG	Commission nationale jordanienne pour les femmes	X	X	X
ONG	Jordan River Foundation	X	-	-

	Organisation par pays	Enquête SAE	Enquête sur les incubateurs d'entreprises (de tous types)	Enquête sur les incubateurs d'entreprises détenues par des femmes
ONG	Union des femmes jordaniennes	X	X	X
ONG	Fondation Noor Al Hussein	X	-	-
ONG	Oasis 500		X	
ONG	Centre de la Reine Rania pour l'entreprenariat	X	-	-
TF	Al Jidara	X	X	X
TF	INJAZ	X	X	X
TF	Schema Consulting	X	X	X
TF	Association des jeunes entrepreneurs	X	X	X
TF	Zaru Law	X	X	X
Koweït				
TF	Koweït Transparency Society	X	X	X
TF	Conseil suprême pour la planification et le développement	X	X	X
Liban				
G	Association d'incubation des entreprises de Tripoli (sous la direction du ministère de l'Economie)	X	X	-
G	Ministère de l'Industrie et du Commerce	X	X	X
G	South Business Innovation Centre (sous la direction du ministère de l'Economie)	X	-	-
ONG	Beirut Institute	X	-	X
ONG	Berytech	-	X	-
ONG	Association d'incubation des entreprises de Tripoli (BIAT)	X	X	X
ONG	Conseil des femmes libanaises	X	-	X
ONG	Ligue libanaise des femmes en affaires	X	-	X
ONG	Commission nationale pour les femmes libanaises	X	X	X
ONG	Comité national pour le suivi des questions féminines	X	-	X
ONG	Forum international arabe des femmes	X	-	X
TF	Bureau régional de l'Organisation internationale du travail pour les Etats arabes	X	X	X
TF	Université internationale libanaise – Ecole d'administration des affaires	X	X	X
TF	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) - EDIP	X	X	X
Libye				
G	Libya Enterprise – Agence nationale de développement des PME	X	X	X
Maroc				
G	Agence de développement social	X	X	X
G	Agence nationale pour la promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC)	X	X	X
G	Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME)	X	X	X
G	Ministère des Affaires générales et de la Gouvernance	X	X	X
ONG	Association des Femmes Chefs d'Entreprises	X	-	X
ONG	Conseil National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) – Réseau Maroc Incubation et Essaimage	-	X	-
ONG	Espace point de départ pour la promotion de l'entreprise féminine (ESPOD)	X	-	X
ONG	Fondation de création d'entreprise (FCE) Banque Populaire	X	-	-
ONG	Fondation du Jeune Entrepreneur	X	-	-
ONG	Jossour forum des femmes marocaines	X	-	X
ONG	Women in Technology	X	-	X

	Organisation par pays	Enquête SAE	Enquête sur les incubateurs d'entreprises (de tous types)	Enquête sur les incubateurs d'entreprises détenues par des femmes
TF	Association marocaine pour la promotion de la femme rurale	X	X	X
TF	Confédération générale des entreprises marocaines (CGEM)	X	X	X
TF	GFI Maroc	X	X	X
TF	Juriste	X	X	X
TF	Top Class Espresso	X	X	X
TF	Women in the city	X	X	X
Oman				
ONG	Intilaqaah	X	-	-
ONG	Institut national de formation	X	-	-
ONG	Association des femmes omanaises à Al-Mudhibi	X	-	X
ONG	Association des femmes omanaises	X	-	X
ONG	Sharakah	X	-	-
ONG	Tawasul	X	-	-
Qatar				
G	Enterprise Qatar – Ministère des Entreprises et du Commerce	X	X	X
ONG	Association des femmes d'affaires du Qatar	X	-	X
ONG	Centre Roudha pour l'entrepreneuriat et l'innovation	X	-	X
ONG	Association des femmes entrepreneurs	X	-	X
Tunisie				
G	Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (APII)	X	X	X
G	Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant (ANETI)	X	X	X
G	Chambre de commerce et d'industrie de Tunis	X	X	X
G	Ministère de l'industrie et du commerce	X	X	X
ONG	Center of Arab Women for Training and Research (CAWTAR)	X	-	X
ONG	Chambre nationale des femmes chefs d'entreprise	X	-	X
ONG	Femmes chefs d'entreprise mondiales	X	-	X
ONG	Institut arabe des chefs d'entreprise	X	X	X
ONG	Women's Enterprise for Sustainability	X	-	X
ONG	Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA)	X	-	X
PS	Wiki Start-up	-	X	-
TF	Club des exportateurs de Tunisie	X	X	X
TF	Consultants et professeurs	X	X	X
TF	LED CO	X	X	X
TF	Réseau des femmes d'affaires MENA	X	X	X
TF	Association mondiale des femmes entrepreneurs	X	X	X
Yémen				
G	Service de promotion des petites et micro-entreprises (SMEPS)	X	X	X
G	Fonds social pour le développement	X	X	X
G	Comité national des femmes	X	X	X
ONG	Centre de développement économique pour la jeunesse	X	-	-
TF	Fédération des Chambres de commerce et d'industrie du Yémen	X	X	X

Note : G = gouvernement ; ONG = organisation non gouvernementale ; SP = secteur privé ; TF = Task Force Member



Extrait de :

Women in Business 2014

Accelerating Entrepreneurship in the Middle East and North Africa Region

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/9789264213944-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2014), « Fourniture des services d'appui aux entreprises et d'incubation pour femmes entrepreneurs de la région MENA », dans *Women in Business 2014 : Accelerating Entrepreneurship in the Middle East and North Africa Region*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264227521-7-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.